

На правах рукописи



ЗУБКОВА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
ПО КРИТЕРИЯМ СОГЛАСОВАННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ
И ОПЕРАТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: промышленность)»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Челябинск – 2013

Работа выполнена на кафедре финансового менеджмента и бухгалтерского учета Уральского социально-экономического института (филиал) образовательного учреждения профсоюзов высшего профессионального образования «Академия труда и социальных отношений»

Научный консультант – **Ходоровский Михаил Яковлевич**,
доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», заведующий кафедрой банковского дела Высшей школы экономики и менеджмента, г. Екатеринбург

Официальные оппоненты: **Стровский Владимир Евгеньевич**,
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет», профессор кафедры экономики и менеджмента Инженерно-экономического факультета, г. Екатеринбург

Екимова Ксения Валерьевна,
доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», заведующая кафедрой финансового менеджмента, г. Москва

Мохов Вениамин Геннадьевич,
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ), заведующий кафедрой предпринимательства и менеджмента факультета «Экономика и предпринимательство», г. Челябинск

Ведущая организация – Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук», г. Екатеринбург

Защита состоится 24 декабря 2013 г., в 11 часов, на заседании диссертационного совета Д 212.298.07 в ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ) по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ).

Автореферат разослан «22» ноября 2013 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, профессор



А.Г. Бутрин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблемы управления экономикой промышленных предприятий привлекают большое внимание представителей отечественной экономической науки и менеджеров компаний. Актуальность изучения проблем управления экономикой промышленного предприятия обусловливается необходимостью совершенствования теоретических и методических подходов при принятии управленческих решений, поскольку, зачастую практика предопределяет развитие теории, выдвигая новые проблемы, требующие решения на научной основе.

Одним из препятствий в поиске направлений совершенствования механизма принятия и реализации управленческих решений в области экономики промышленного предприятия, является недостаточно четко регламентированная взаимосвязь между показателями, оценивающими уровень эффективности оперативного управления, и реализуемой предприятиями стратегией.

В теоретических исследованиях оперативного управления предприятиями чаще всего приоритеты направлены на оптимизацию таких элементов, как: модели управления оборотным капиталом; управление денежными потоками; управление затратами и пр. В стратегическом аспекте приоритетным направлением является поиск корректной в текущей ситуации стратегии ведения бизнеса, при помощи различных инструментов стратегического анализа (матрицы БКГ, портфолио-анализ, SWOT-анализ и пр.)

При этом недостаточное внимание уделяется комплексному исследованию стратегического и оперативного уровней управления, элементов их связующих, позволяющих принимать решения о соответствии оперативных показателей текущей стратегии и о возможности и необходимости корректировки текущей стратегии в связи с несоответствием оперативных показателей «заявленному курсу».

Поскольку стратегическое и оперативное управление экономикой – составляющие, императивные для любой системы управления предприятием, имеются объективные основания говорить о создании универсальной концепции и инструментария управления экономикой промышленного предприятия. Вместе с тем, понятно, что особенности производственно-хозяйственной деятельности создают определенные специфические требования к стратегическому и оперативному управлению экономикой конкретного предприятия. Поиск диалектического взаимодействия этих двух обстоятельств и должен привести к появлению комплексной концепции управления экономикой промышленного предприятия.

Степень разработанности проблемы. Теоретические разделы диссертации базируются на классических и современных трудах отечественных и зарубежных экономистов в области стратегического и оперативного управления предприятием. Научно-теоретические аспекты стратегического управления исследуются в трудах Акмаевой Р.И., Алабугина А.А., Альберта М., Баева И.А., Барина В.А., Виханского О.С., Гуркова И.Б., Керимова В.Э., Ковалева С.М., Кузнецова А.В., Ламбена Ж.-Ж., Масленченкова Ю.С., Мескона М.Х., Озерова Г.М., Парахиной В.Н., Петрова А. Н., Попова С.А., Стрикленда А.Дж., Томпсона А.А., Тронина Ю.Н., Фатхутдинова Р.А., Хана Д., Харченко В.Л., Хедоури Ф., Ходоровского М.Я., Шеховцевой Л.С. и многих других.

Результаты исследования систем управления отражены в трудах Бишона Р.Х., Глущенко В.В., Граждана В.Д., Дорфа Р.К., Игнатевой А.В., Короткова Э.М., Краева В.Н., Макашевой З.М., Ползуновой Н.Н. Прокошева А.Ю. и др.

Теория системного менеджмента и анализа раскрывается в трудах В.С. Анфилатова, П.В. Журавлева, Р. М. Качалова, Г. Б. Клейнера, Р.С. Сегедова, В.Л. Тамбовцева, П.М. Хомякова, В.Г. Янчевского и др.

Различные аспекты управления экономикой предприятия раскрыты в трудах Гинзбурга А.И., Дудорина В.И., Черевко А.С. и многих других.

Оперативному управлению предприятием, в частности управлению ресурсами, затратами и результатами посвящены труды сотен отечественных и зарубежных экономистов. Однако, недостаточно регламентированной остается взаимосвязь критериев эффективности оперативного управления со стратегией промышленного предприятия. Системы показателей, позволяющих ассоциировать эффективность текущей деятельности с выполнением той или иной стратегии (концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, сокращения) носят описательный характер и не сопровождаются рекомендациями к динамическим значениям. Противоречия, возникающие в организационно-экономических отношениях при стремлении к разнонаправленным целям физических и юридических лиц и их объединений, заинтересованных в процессе функционирования и результатах деятельности промышленных предприятий (стейкхолдеров), ограничиваются широко известным противоречием между стремлением к максимизации рентабельности и стремлением к максимальной ликвидности. Прочие противоречия, возникающие в процессе управления экономикой промышленного предприятия с позиции взаимосвязи оперативного и стратегического уровней управления, а также пути их разрешения представлены в экономической науке и практике фрагментарно. Актуальность поставленных проблем, их теоретическое, методологическое и практическое значение, предопределили выбор темы исследования, его цель и задачи, предмет и объект.

Структурно-логическая схема исследования представлена на рис. 1.

Объектом исследования являются отечественные и зарубежные промышленные предприятия, реализующие стратегии концентрированного роста.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации стратегии концентрированного роста и ее корректировки в результате рассогласования стратегических целей и оперативных результатов деятельности.

Целью исследования является разработка теоретических основ и методологических подходов к управлению промышленным предприятием и методов оценки уровня его эффективности, обеспечивающих согласованность стратегических целей и оперативных результатов деятельности.

Задачи исследования. Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

1. На основе изучения целей физических и юридических лиц и их объединений, заинтересованных в процессе функционирования и результатах деятельности промышленных предприятий (стейкхолдеров) идентифицировать системные противоречия стратегического и оперативного управления его экономикой.

2. Обосновать методологический подход к развитию теории управления экономикой промышленного предприятия на основе концепции согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности.

3. Идентифицировать в привязке к системным противоречиям показатели оценки эффективности оперативного управления с учетом степени соответствия их целевых значений эталонным стратегиям и сочетаемости между собой.

4. Разработать метод динамической оценки эффективности оперативного управления экономикой промышленного предприятия по критериям индексных взаимо-

связей показателей оценки эффективности оперативного управления.



Рис. 1. Структурно-логическая схема исследования

5. Разработать методологические подходы к разрешению выявленных системных противоречий.

6. Предложить типовые «переходы» в процессе регенерации стратегии при экономической нецелесообразности разрешения системных противоречий.

7. Разработать методы рейтинговой оценки эффективности управления предприятиями и выявить соответствие критериев оперативного управления их стратегиям.

8. Предложить подход к планированию устойчивого развития промышленных предприятий на основе прогнозирования показателей стратегии концентрированного роста.

Теоретическая, методологическая и информационная основы исследования. Исследование проводилось с использованием методов наблюдения, сравнения, экономико-математических методов, финансового анализа, моделирования, экспертных оценок. При выполнении работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, нормативные и справочные материалы, данные бухгалтерской отчетности предприятий, материалы научно-практических конференций, информация из интернета, собственные аналитические разработки.

Соответствие содержания диссертации заявленной специальности. Работа выполнена в соответствии с пунктами паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: область исследования «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность»: п. 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»; п. 1.1.2 «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий»; п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»; п. 1.1.15 «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства»; п. 1.1.29 «Методологические проблемы экономики промышленности как науки».

Научная новизна исследования. В диссертационной работе получены следующие наиболее существенные результаты, определяющие научную новизну исследования и являющиеся предметом защиты:

1. Выявлены основные системные противоречия стратегического и оперативного управления экономикой промышленного предприятия на основе изучения целей его стейкхолдеров. Главными являются противоречия между: 1) минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования; 2) максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности и платежеспособности; 3) максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска; 4) минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала; 5) максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов, что с учетом факторов среды позволяет определить задачи создания инструментов их разрешения.

2. Обоснован подход к совершенствованию управления экономикой промышленного предприятия на основе концепции согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности, позволяющий с использованием «Карты системы управления предприятием (СУЭП)» выявить специфику различных состояний управления экономикой и предложить типовые направления оптимизации процессов стратегического и оперативного управления для каждого варианта.

3. Выявлено соответствие критериев эффективности оперативного управления предприятием (стремление к достижению которых обуславливает возникновение системных противоречий) базовым (эталонным) стратегиям, а также взаимная соче-

таемость критериев, что позволяет исключить стремление к несовместимым целям, выявить приоритетные цели и предложить направления согласования противоположных целевых критериев для разрешения системных противоречий и повышения эффективности деятельности промышленного предприятия.

4. Предложен метод динамической оценки эффективности оперативного управления предприятием, заключающийся в отборе парных показателей, соответствующих выявленным системным противоречиям, регламентации значений их индексов роста, определении на основе интегрального показателя (ИП) типа развития ситуации (кризис, стабильность, рост). Это обеспечивает применение дифференцированных инструментов управления для повышения эффективности управления экономикой промышленных предприятий разных типов.

5. Развита методология разрешения системных противоречий за счет разработки следующих методов:

1) метода комплексной оценки стоимости капитала и скорректированной рентабельности активов, позволяющего выявить дефицит доходности активов в сопоставлении со стоимостью привлеченного для их финансирования капитала и предложить варианты повышения уровня доходности, что приведет к разрешению противоречия между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования;

2) метода оценки резервов сокращения оборотного капитала за счет ускорения его оборачиваемости на основе XYZ-анализа производственных запасов, ABC-XYZ-анализа дебиторской задолженности, способствующего разрешению противоречия между максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности активов и платежеспособности предприятия;

3) факторного анализа операционного рычага и метода определения величины компенсирующих факторов, позволяющих повысить эффективность планирования прибыли и маржинального дохода для разрешения противоречия между максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска;

4) метода комплексной оценки динамики капитала, финансовых результатов, налогов и ценности капитала, позволяющего выявить резервы повышения эффективности управления поступлениями и выплатами на предприятии для исключения противоречия между минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала;

5) метода разрешения противоречия между максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов, основанного на результатах анализа динамики экономической, финансовой рентабельности и доли собственного капитала.

Использование методологических подходов позволяет обеспечить достижение целевых критериев и повышает эффективность оперативного и стратегического управления промышленным предприятием.

6. На основе эталонных стратегий обоснованы типовые «переходы» в процессе регенерации стратегий, характеристикой которых является минимизация количества изменяемых целевых критериев деятельности (например, стратегия усиления позиций на рынке при неперспективности ее дальнейшей реализации регенерирует в стратегию развития рынка при смене всего трех из десяти критериев). Предложенный подход позволяет минимизировать обусловленные сменой ключевых критериев управленческие расходы.

7. Усовершенствован алгоритм управления предприятием по критериям соответствия оперативных показателей заявленной стратегии, на основе оригинальной рейтинговой оценки, во взаимосвязи со степенью выявленных противоречий, что по-

зволяет выявлять и прогнозировать на ранних стадиях возникновение и уровень кризисных явлений и обеспечить перманентную устойчивость.

8. Предложен методический подход к планированию устойчивого развития на основе прогнозирования показателей стратегии концентрированного роста, основывающийся на результатах трендового анализа и позволяющий определить динамику доходов и эффективности в целях соблюдения текущей стратегии предприятия.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что сформулированы теоретические и методологические подходы к управлению экономикой промышленного предприятия, отличительной особенностью которых является выявление степени согласованности стратегических целей предприятия и оперативных результатов его деятельности, позволившие идентифицировать системные противоречия, возникающие в управлении промышленным предприятием и предложить направления их разрешения.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в разработке методов оценки эффективности управления экономикой предприятия и решения пяти системных противоречий, приводящих к рассогласованию целей стратегического управления и результатов оперативного управления предприятием. Методические и практические рекомендации в части планирования устойчивого развития промышленных предприятий имеют практическую значимость и могут быть использованы руководителями, специалистами аппаратов управления промышленных предприятий при формировании стратегии их развития и мероприятий по ее реализации.

Результаты диссертационной работы используются в образовательном процессе в таких курсах, как «Финансы организации (предприятия)», «Финансовый контроллинг», «Долгосрочная финансовая политика», «Краткосрочная финансовая политика», «Управление текущими затратами предприятия», «Методика подготовки и реализации управленческих решений».

Достоверность и обоснованность содержащихся в диссертации подходов, выводов и рекомендаций подтверждаются аргументированностью исходных посылок, вытекающих из теоретико-методологической базы, обоснованной признанными российскими и зарубежными учеными; использованием и корректной обработкой значительного объема статистического и фактического материала; апробацией и сходимостью результатов теоретических выводов, разработанных на их основе моделей и методов управления промышленными предприятиями.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические выводы и практические рекомендации диссертационной работы докладывались и обсуждались на международных (Прага, 2012; Москва, 2011; Таганрог, 2010; Пятигорск, 2009; Саратов, 2008; Екатеринбург, 2009; Челябинск, 2005, 2007–2013), всероссийских научно-практических конференциях (Челябинск, 2008, 2009, 2010; Волгоград, 2009). Методология выполненного исследования используется в учебном процессе, а также деятельности ЦДПО Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО».

Практические результаты диссертационного исследования использованы в деятельности ряда предприятий Уральского федерального округа при разработке стратегии развития, в частности ОАО «Шадринский автоагрегатный завод», г. Шадринск, ООО «Уралпром», г. Челябинск, ОАО «СВЭЧЕЛ», г. Челябинск и др.

Публикации. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования опубликованы в 41 работе, в том числе в 4-х авторских и коллективных монографиях, статьях (из них 17 – в научных журналах, определенных ВАК РФ), научных докладах. Общий объем публикаций 100,41 п.л., в том числе авторских – 70,93 п.л.

Логика и структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, шести глав, заключения, списка литературы и приложения. Основное содержание работы изложено на 373 страницах текста, включает 95 таблиц, 51 рисунок, 56 формул. Список литературы содержит 201 наименование. 12 приложений на 148 страницах представляют как аналитические формы отчетности предприятий-объектов апробации, так и результаты расчета и динамического анализа десяти показателей, выступающих критериями эффективности оперативного управления предприятием.

Во введении представлена степень разработанности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, его теоретические и методологические основы, информационно-эмпирическая база; приведены основные результаты, представляющие научную новизну и определяющие практическую значимость работы; указаны данные об апробации и практической значимости реализации основных результатов исследования.

В первой главе «Актуальность исследования системных противоречий управления предприятием» выделены пять системных противоречий, ведущих к рассогласованию целей и результатов на стратегическом и оперативном уровнях управления. Представлена общая характеристика цикла стратегического и оперативного управления предприятием, в систематизированном виде описаны авторские критерии эффективности оперативного управления предприятием и пять системных противоречий, возникающих между данными критериями; представлены результаты анализа сочетаемости критериев оперативного управления предприятием между собой.

Вторая глава «Теоретические и методологические основы концепции управления экономикой промышленного предприятия» раскрывает предпосылки формирования современной теории управления экономикой промышленного предприятия, на основе чего предложена «Карта» теории управления экономикой промышленного предприятия, позволяющая диагностировать тип функционирования и развития системы управления промышленным предприятием в системе функционального, интенционального и экспектационного пространств.

В третьей главе «Концепция контроллинга в стратегическом и оперативном управлении предприятием» представлен обзор подходов (моделей) к управлению стратегическим процессом на предприятии, послуживший основой исследования содержания процесса стратегического управления, включая этап корректировки стратегии, представляющий интерес с позиции выбранной темы исследования. Исследовано влияние на процесс управления факторов внешней макро- и микросреды, внутренней среды предприятия. Представлены результаты анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на критерии оперативного управления промышленным предприятием. Раскрыто содержание и задачи системы планирования и контроля деятельности предприятия с позиции контроллинга, что позволяет выявить приоритетные критерии оперативного управления предприятием относительно каждой из эталонных стратегий предприятия.

В четвертой главе «Динамическая оценка эффективности оперативного управления промышленным предприятием» предложен авторский подход к динамической оценке эффективности управления предприятием по десяти парным показателям, регламентирующим возникновение системных противоречий. Динамическая оценка эффективности оперативного управления основывается на данных официальной бухгалтерской отчетности, что позволяет применять ее на промышленных предприятиях различной отраслевой принадлежности. Выявлены и представлены критерии динамической оценки по сочетаниям индексов роста показателей методики, позво-

ляющие оценить тип функционирования и развития предприятия как кризисный, стабильный либо растущий. Методика позволяет в соответствии с результатом оценки конкретного предприятия выявить причины такого состояния и разрабатывать корректирующие мероприятия в части решения одного или нескольких системных противоречий.

В пятой главе «Методы разрешения системных противоречий, возникающих в оперативном управлении предприятием. Процесс регенерации стратегии» представлены авторские методы, позволяющие разрешить противоречия между: минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от инвестиций капитала; максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности и платежеспособности; максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска (рычага); минимизацией налогов и максимизацией стоимости бизнеса; максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов. Методические решения иллюстрируются примерами. Далее предложены типовые «переходы» в процессе регенерации стратегии при экономической нецелесообразности разрешения системных противоречий.

В шестой главе «Разработка методических основ управления устойчивым развитием на основе прогнозирования показателей стратегии концентрированного роста» представлены результаты апробации авторского подхода на примере двенадцати отечественных и двух зарубежных промышленных предприятий за 2005–2012 годы, позволяющие установить на основе взаимосвязи критериев эффективности периоды возникновения кризиса, стабильности и роста экономики предприятий, а также провести проверку соответствия критериев эффективности оперативного управления промышленными предприятиями заявленной стратегии. Для предприятий, стратегия которых не балансирует с результатами оперативного управления, предложен алгоритм планирования устойчивого развития на основе моделирования показателей стратегии концентрированного роста.

В заключении представлены выводы, результаты и практические рекомендации по обеспечению согласования стратегических целей и оперативных результатов деятельности промышленных предприятий.

ОСНОВНЫЕ ЗАЩИЩАЕМЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. Выявлены основные системные противоречия стратегического и оперативного управления экономикой промышленного предприятия на основе изучения целей его стейкхолдеров. Главными являются противоречия между: 1) минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования; 2) максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности и платежеспособности; 3) максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска; 4) минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала; 5) максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов, что с учетом факторов среды позволяет определить задачи создания инструментов их разрешения.

Деятельность предприятия связана с удовлетворением интересов различных физических и юридических лиц и их объединений, заинтересованных в процессе функционирования и результатах деятельности промышленных предприятий (стейкхолдеров). В табл. 1 представлены основные, заинтересованные в деятельности предприятия, стороны и их целевые ориентиры.

Таблица 1

Связь целей стейкхолдеров предприятия с оценкой эффективности

Что оцени- вается Кто оценивает	ЦЕЛЬ	РЕСУРСЫ			ЗАТРАТЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ		
		персо- нал	капитал	активы		продук- ция	выручка	чистая прибыль
Собствен- ники	Получить отдачу на вложенный в бизнес капитал в виде дивидендов и приращения стоимости бизнеса				Финансовая рентабельность			
Инвесторы	Обеспечить прибыльное вложение средств в активы, а также их воз- врат в срок				Коэффициент деловой активности; Норма прибыли			
Кредиторы (банки)	Обеспечить прибыльное вложение средств в активы, а также их воз- врат в срок				Экономическая рентабельность Рентабельность оборота			
Поставщики	Получить плату за пос- тавленные материаль- ные ресурсы в срок и в полном объеме				Цикл оборота кредиторской задолженности; Текущая ликвидность			
Персонал	Получить плату за за- траченные усилия в полном объеме и в срок				Производительность труда в денежной оценке; Зарплатоемкость			
Клиенты (поку- патели)	Получить в оговорен- ный срок качественную продукцию за уплачен- ные денежные средства				Скидки за количество в % от цены			
Менедж- мент	Обеспечить максималь- но возможную реали- зацию целей перечис- ленных стейкхолдеров				Совокупность показателей платежеспособно- сти, финансовой устойчивости, эффективности деятельности			

Цели стейкхолдеров представлены с использованием базовых экономических категорий: ресурсы, затраты, результаты, и отражают эффективность деятельности предприятия и степень достижения целей. Основная задача менеджеров обеспечить максимально возможное удовлетворение целей стейкхолдеров и их непротиворечивость.

При стремлении к удовлетворению целей различных стейкхолдеров возникают выявленные в процессе научного исследования финансово-экономические противоречия, влияющие в конечном счете на объемы входящих и исходящих денежных потоков. Например, к проблемам ассортиментной политики предприятия относят принятие решения о включении товара в перечень производимых продуктов не только по критерию высокой рентабельности, но и по критерию потребности в финансировании. Отсюда возникает так называемое основное финансовое противоречие, упоминаемое в трудах многих исследователей в области финансового менеджмента. Складывается ситуация, когда у предприятия нет ликвидных средств, но деятель-

ность высоко прибыльная либо имеется гарантированный резерв денежных средств при убыточности деятельности. Проблема заключается в несовпадении во времени движения материальных и денежных потоков.

В процессе исследования выявлено, что круг финансово-экономических противоречий, включает в себя противоречия, возникающие между:

1) минимизацией стоимости капитала (WACC) и максимизацией отдачи от его инвестирования (вложения в элементы активов) (R_A);

2) максимизацией рентабельности (R_K) и максимизацией ликвидности и платежеспособности ($K_{АЛ}$);

3) максимизацией маржинального дохода (МД) и минимизацией операционного риска (операционного рычага (ОР));

4) минимизацией налогов (Н) и максимизацией стоимости бизнеса (ценности капитала (ЦК));

5) максимизацией реинвестиций (Р) и максимизацией дивидендов (Д).

Каждое противоречие касается стремления к одному из двух взаимоисключающих показателей, которые выступают при разных стратегиях – в качестве критериев оценки эффективности оперативного управления предприятием. При этом противоречия 1,4,5 возникают на стыке стратегического и оперативного (тактического) управления, а противоречия 2,3 – на стыке оперативного (тактического) и диспозитивного управления. В качестве инструментов, позволяющих выявить наличие противоречия на уровне стратегического и оперативного (тактического) управления выступают: а) планирование и контроль ассортиментных программ и потенциала по инвестиционным объектам или инвестиционным программам; б) комплексный анализ WACC и R_A ; в) оценка стоимости бизнеса методом денежных потоков и затратным подходом с выделением налогов; г) планирование (бюджетирование) и контроль (нормирование) целевых показателей в разрезе периодов, продуктовых групп, рынков, подразделений, проектов.

В качестве инструментов, позволяющих выявить наличие противоречия на уровне оперативного и диспозитивного управления, выступают ориентированные на финансовые результаты и ликвидность планово-контрольные расчеты: ABC-XYZ-анализ элементов оборотного капитала; минимаксный метод деления затрат на постоянные и переменные; анализ сроков инкассации задолженностей; рейтинговая оценка дебиторов.

Данные инструменты позволяют выявить противоречия между критериями эффективности, то есть диагностировать наличие дисбаланса интересов стейкхолдеров, что предопределяет возникновение проблем управления экономикой промышленного предприятия и актуальность поиска направлений их решения.

В рамках научного исследования задачи управления промышленным предприятием классифицированы нами по набору признаков:

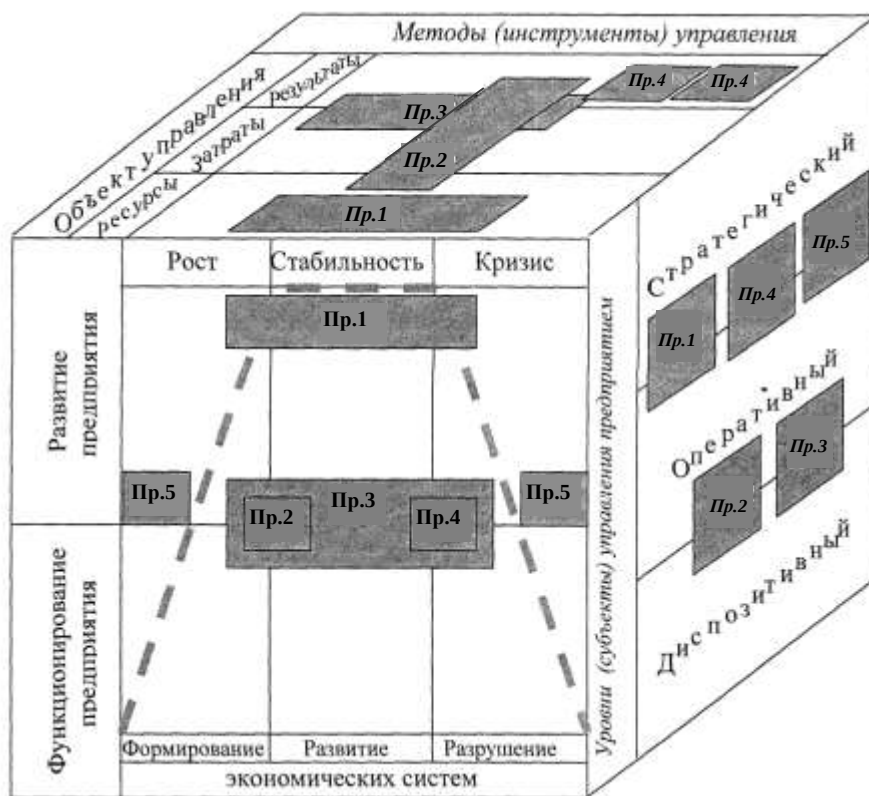
1. По специфике управленческих отношений, возникающих в процессе формирования, развития (стабилизация) и разрушения экономических систем классифицируем задачи как возникающие в процессе: а) формирования экономических систем; б) развития (стабилизации) экономических систем; в) разрушения экономических систем.

2. Выделяя в процессе деятельности предприятий сферы функционирования и развития, задачи управления предприятиями подразделяем на задачи в процессе: а) функционирования промышленного предприятия; б) развития промышленного предприятия.

3. Согласно принципам системного подхода задачи управления можно подразделить на задачи в части: а) субъектов управления, их квалификации, достаточности специалистов в области управления промышленным предприятием; б) объектов управления, в качестве таковых в первую очередь выделим: ресурсы, затраты, результаты, эффективность деятельности (как базовые экономические категории); в) совершенствования методов управления; г) совершенствования инструментов управления.

4. Учитывая уровни управления, задачи могут быть классифицированы на: а) задачи стратегического уровня управления; б) задачи оперативного уровня управления; в) задачи диспозитивного уровня управления.

Области задач управления промышленным предприятием в контексте минимизации системных противоречий представлены на рис. 2.



Задачи соблюдения баланса между стремлением:

Пр. 1. – к минимизации стоимости капитала и максимизации отдачи от его инвестирования.

Пр. 2. – к максимизации рентабельности капитала и максимизации ликвидности активов и платежеспособности предприятия.

Пр. 3. – к максимизации маржинального дохода и минимизации операционного риска.

Пр.4. – к максимизации ценности капитала и минимизации налогов.

Пр. 5. – к максимизации реинвестиций и максимизации дивидендов.

Рис. 2. Области задач управления промышленным предприятием в контексте минимизации системных противоречий

Предложенный подход к структуризации задач управления экономикой промышленного предприятия позволяет разработать более эффективные методы анализа указанных противоречий, а также предложить типовые управленческие решения, направленные на их разрешение, для различных этапов развития предприятия, объектов и субъектов управления.

Любая организация находится и функционирует в среде. Решение управленческих задач всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. В ходе диссертационного исследования был проведен анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на критерии оперативного управления промышленным предприятием, в ходе чего выявлено что максимальное воздействие на критерии оперативного управления оказывают факторы

внутренней среды – 2,8 балла, факторы микросреды (непосредственного окружения) – 2,4 балла, факторы макросреды – 2 балла из 3 возможных.

Сопоставляя факторы внешней макросреды со стратегическим управлением, факторы внешней микросреды с тактическим (оперативным) управлением, а факторы внутренней среды с диспозитивным управлением, отметим, что все уровни управления должны быть задействованы при решении задач максимизации сильных сторон деятельности предприятия и минимизации внешних угроз.

2. Обоснован подход к совершенствованию управления экономикой промышленного предприятия на основе концепции согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности, позволяющий с использованием «Карты системы управления предприятием (СУЭП)» выявить специфику различных состояний управления экономикой и предложить типовые направления оптимизации процессов стратегического и оперативного управления для каждого варианта.

Исследование проблем и задач управления экономикой промышленного предприятия затрагивает две сферы: функциональную – раскрывающую суть управления: прогнозирование, планирование, ..., учет, анализ и интенциональную сферу, раскрывающую перспективные действия управления экономикой, как субъекта: реинжиниринг бизнес процессов, регенерация стратегии и т.д.

К базовым функциям управления в целом (и управления экономикой предприятия в частности) относятся: подготовка и разработка решений; реализация решений; контроль за реализацией решений, которые реализуются через элементы управления: прогнозирование, планирование, организацию, координацию и регулирование, мотивацию и стимулирование, учет, анализ. Помимо базовых функций выделяют производные функции, такие как: образовательная, инновационная, информационно-сигнальная, антикризисная и т.п.

Интенциональная сфера управления экономикой предприятия раскрывается в действиях, направленных на качественное развитие объекта управления, и предопределяет долгосрочные, генеральные целевые и стратегические управленческие воздействия.

Изучив ряд прочих подходов, мы считаем, что более соответствующим задачам наиболее полного описания системы управления экономикой предприятия (СУЭП) представляется подход к определению системы, основанный как на внутреннем, так и на внешнем ее описании, что требует, описания системосодержащего пространства и определения системообразующих признаков.

Системосодержащее пространство есть некоторая сфера явлений и/или предметов (предметная область), для каждого из которых имеются принципиальные возможности идентификации.

Учитывая подход Клейнера Г. Б., под системообразующим признаком будем понимать способ задания некоторой части того или иного системосодержащего пространства. При этом, в трехмерном пространстве (где x , y , z выступают системообразующими признаками, x – есть временной признак, y – пространственный, z – функциональный. $y = 1, 2, \dots, n$; $x = 1, 2, \dots, m$; $z = 1, 2, \dots, k$), например, по x -признаку, выделяем – стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное), оперативное (краткосрочное) и диспозитивное (текущее, ежедневное) управление экономикой предприятия. По y -признаку выделяем территориальную специфику СУЭП (широкое применение системы контроллинга – германская модель, бережли-

вого производства – японская модель....) По z-признаку выделяем сферы управления: деятельность в области прогнозирования, планирования,...учета, анализа.

Под системой понимаем относительно устойчивую, то есть способную сохранять основные характеристики при определенном круге внутренних и внешних воздействий, и целостную часть системосодержащего пространства, выделяемую при помощи указанных системообразующих признаков и связанных элементов.

Методологическую основу системного анализа образуют три процесса: 1) выделение (формирование, образование, задание) системы как части окружающего мира; 2) процесс идентификации системы; 3) описание системы, то есть фиксация в упорядоченном (систематизированном) виде доступной информации о данной системе.

Отсюда, под концепцией управления экономикой предприятия предлагается понимать обобщенную (логическую) модель управления, включающую ее идентификацию и описание, в том числе исходные принципы формирования.

Соответственно, под системой управления экономикой предприятия (СУЭП) в содержательном смысле понимаем описание природы, сущности, поведения и эволюции всех подсистем управления экономикой предприятия или какой-либо группы таких подсистем.

Для экономико-математической модели изучаемого объекта (СУЭП) разработана «карта» модели, которая позволяет идентифицировать и отличать одну модель СУЭП от другой (рис. 3).

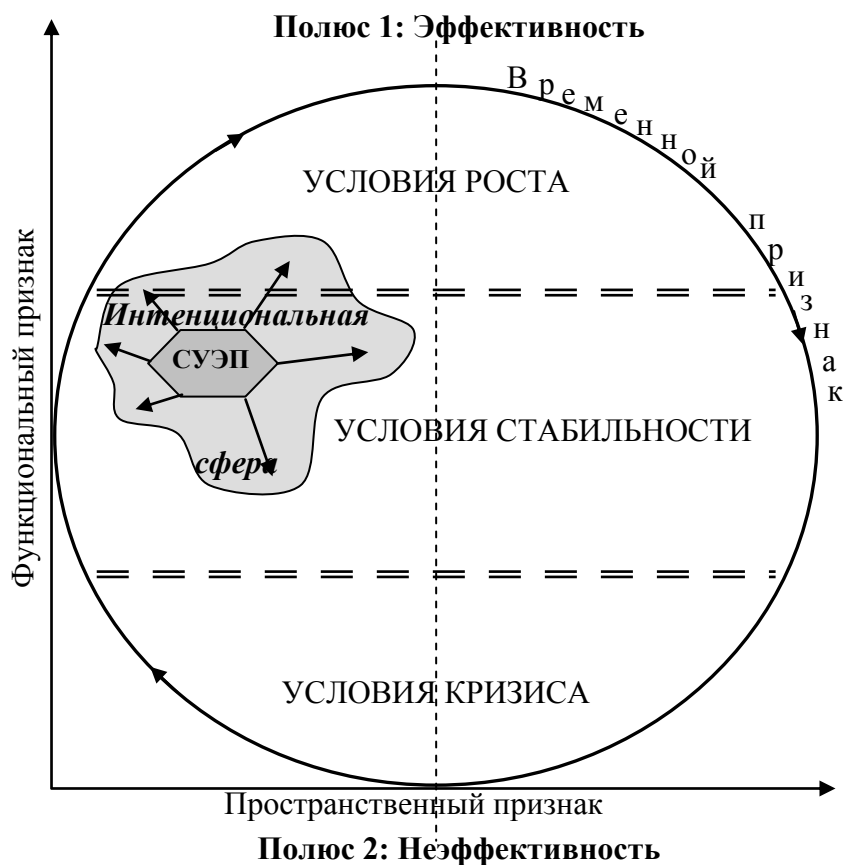


Рис. 3. «Карта» модели СУЭП

При построении «карты» СУЭП и идентификации на ней места СУЭП необходимо учитывать: 1) сущность «управления экономикой предприятия» как экономической категории; 2) понятийно-категориальный аппарат; 3) концепцию управления

экономикой предприятия; 4) системное описание управления экономикой предприятия; 5) принципы управления экономикой предприятия; 6) методы обоснования, принятия, реализации управленческих воздействий на основе принципов управления и/или эмпирических данных; 7) способы интерпретации выводов и положений в терминах описания системы управления экономикой предприятия; 8) выводы и заключения относительно системы управления экономикой предприятия; 9) область применения системного подхода к управлению экономикой промышленного предприятия.

С учетом места конкретной СУЭП на «карте», выделяем: 1) СУЭП в условиях роста; 2) СУЭП в условиях стабильности; 3) СУЭП в условиях кризиса; 4) СУЭП переходного периода. Наиболее интересным с позиции заявленной темы исследования представляется последний вариант.

Подход к совершенствованию управления экономикой промышленного предприятия на основе концепции согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности предполагает поиск и обоснование путей согласования, балансирования взаимоисключающих целевых показателей стратегического и оперативного уровней управления, что позволит разрешить указанные системные противоречия. С использованием «Карты системы управления предприятием (СУЭП)» и на основе использования метода динамической оценки эффективности оперативного управления предприятием появляется возможность выявить специфику различных состояний управления экономикой и предложить типовые направления оптимизации процессов стратегического и оперативного управления для каждого варианта на конкретном промышленном предприятии.

Областью применения подхода к совершенствованию управления экономикой промышленного предприятия на основе концепции согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности является множество промышленных предприятий различной отраслевой принадлежности, функционирующих в субъектах РФ.

3. Выявлено соответствие критериев эффективности оперативного управления предприятием (стремление к достижению которых обуславливает возникновение системных противоречий) базовым (эталонным) стратегиям, а также взаимная сочетаемость критериев, что позволяет исключить стремление к несовместимым целям, выявить приоритетные цели и предложить направления согласования противоположных целевых критериев для разрешения системных противоречий и повышения эффективности деятельности промышленного предприятия.

Влияние внешних факторов приводит к тому, что критерии эффективности оперативного управления предприятием (стремление к достижению которых обуславливает возникновение системных противоречий) не соответствуют выбранной стратегии. Возникает два варианта действий: 1) корректировать цикл оперативного управления (за счет разрешения системных противоречий); 2) если качественное изменение внутренних факторов не приводит к желаемым результатам, то есть внешнее давление играет преимущественную роль, возникает цикл регенерации стратегии. В табл. 2 представлены результаты анализа соответствия критериев эффективности оперативного управления предприятием базовым (эталонным) стратегиям.

Цикл регенерации стратегии – это установление последовательности управленческих воздействий, адаптированных с учетом флуктуаций внешних и внутрен-

них факторов, предопределяющих динамику показателей оперативного управления предприятием.

Таблица 2

Критерии оперативного управления относительно стратегии

Уровень управления		СТРАТЕГИЧЕСКИЙ											
	Стратегии	Стратегия концентрированного роста			Стратегия интегрированного роста			Стратегия диверсифицированного роста			Стратегия сокращения		
		Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия развития рынка	Стратегия развития продукта	Стратегия оборотной вертикальной интеграции	Стратегия прямой вертикальной интеграции	Стратегия централизованной диверсификации	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия конгломератной диверсификации	Стратегия ликвидации	Стратегия «сбора урожая»	Стратегия сокращения	Стратегия сокращения расходов
ОПЕРАТИВНЫЙ	Противоречия и критерии оперативного управления												
	Противоречия	Критерии											
	Противоречие между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от него	Минимизация стоимости капитала	–	–	–	–	–	+	–	–	+	+	+
		Максимизация отдачи от инвестиций	+	+	+	+	+	–	+	+	–	–	–
	Противоречие между рентабельностью и ликвидностью	max рентабельность	–	+	+	+	+	+	+	+	–	–	–
		max ликвидность	+	–	–	–	–	+	–	–	+	+	+
	Противоречие между максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска	max маржинальный доход	–	+	+	+	+	+	+	+	–	–	–
		min операционный риск (рычаг)	+	–	–	+	+	+	+	–	+	+	+
	Противоречие между минимизацией налогов и максимизацией стоимости бизнеса	min налоги	–	–	–	–	–	–	–	+	+	+	+
		max стоимость бизнеса	+	+	+	+	+	+	+	+	–	–	–
	Противоречие между максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов	max реинвестиции	+	+	+	+	+	+	+	+	–	–	+
		max дивиденды	–	–	–	–	–	–	–	–	+	+	–

Каждое противоречие, представленное в табл. 2, содержит в себе два взаимоисключающих показателя, которые выступают при разных стратегиях – в качестве критериев оценки эффективности оперативного управления предприятием. При оценке пяти противоречий, анализируем десять критериев оперативного управления предприятием, которые представлены в табл. 3 в виде матрицы. Матрица позволяет определить сочетаемость 10 критериев оперативного управления.

Таблица 3

Сочетаемость критериев оперативного управления предприятием

Противоречие		1		2		3		4		5	
	Критерий	min WACC	max Ra	max Rk	max K _{ТЛ}	max МД	min OP	min H	max ЦК	max P	max Д
1	minWACC		–	+/-	-/+	–	+	+/-	–	+	–
	maxRa	–		+/-	-/+	+	+/-	–	+	+	-/+
2	maxRk	+/-	+/-		–	+	+/-	–	+	+/-	-/+
	maxK _{ТЛ} *	-/+	-/+	–		–	+	+	+/-	+/-	-/+
3	max МД	–	+	+	–		-/+	–	+	+	-/+
	min OP	+	+/-	+/-	+	-/+		+	+/-	+/-	–
4	min H	+/-	–	–	+	–	+		–	–	–
	max ЦК	–	+	+	+/-	+	+/-	–		+/-	-/+
5	max P	+	+	+/-	+/-	+	+/-	–	+/-		–
	max Д	–	-/+	-/+	–	-/+	–	–	-/+	–	

где «+» – критерии всегда сочетаются; «–» – критерии всегда не сочетаются; «+/-» – критерии могут сочетаться; «-/+» – критерии могут не сочетаться. К_{ТЛ}* – коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности.

Разрешение противоречий (балансирование взаимоисключающих критериев) ведет к предотвращению цикла регенерации стратегии (рис. 4).

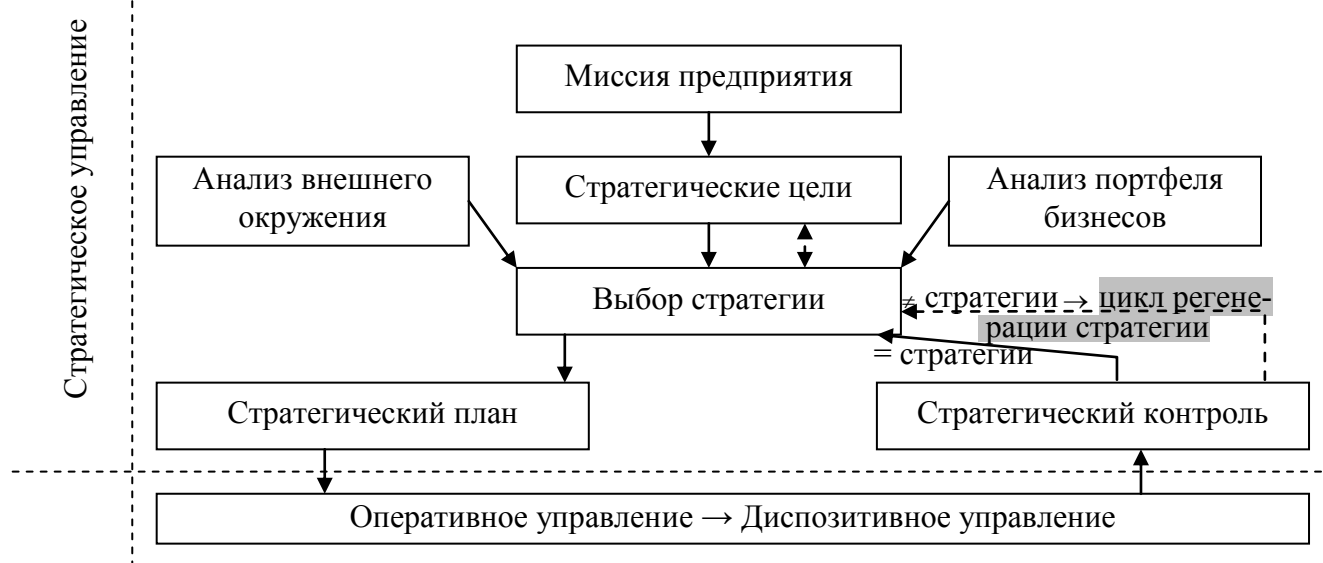


Рис. 4. Место процесса регенерации стратегии в цикле стратегического управления предприятием

Оптимизация оперативного управления предприятием в первую очередь требует исследования сочетаемости критериев оперативного управления, пример которого представлен в табл. 4 на основе сочетаемости критериев оперативного управления предприятием с целевыми критериями «Минимизация стоимости капитала» и «Максимизация отдачи от инвестирования капитала».

Таблица 4

Сочетаемость критериев оперативного управления предприятием с целевыми критериями «Минимизация стоимости капитала» и «Максимизация отдачи от инвестирования капитала»

Критерии	Противоречие между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от инвестирования капитала	
	min стоимость капитала (количества источников финансирования)	max отдачи от инвестиций
min стоимость капитала		(-) Не сочетается, поскольку при стремлении к минимизации стоимости капитала, предприятие сокращает возможный спектр финансовых источников, исключая из них наиболее дорогие (долгосрочные), что приводит к невозможности осуществления масштабных инвестиций
max отдачи от инвестиций	(-) Не сочетается, поскольку при стремлении к минимизации стоимости капитала, предприятие сокращает возможный спектр финансовых источников, исключая из них наиболее дорогие (долгосрочные), что приводит к невозможности осуществления масштабных инвестиций	
max рентабельность	(+) При сокращении затрат, связанных с уплатой процентов, возрастает прибыль, а следовательно, и рентабельность предприятия.	(+) Сочетается, в случае быстрой отдачи от инвестиций (если инвестиции осуществляются в оборотный капитал).
	(-) В условиях, когда эффект финансового рычага предприятия положителен, стремление к минимизации стоимости капитала (кредитного финансирования) может привести к потере финансовой рентабельности.	(-) Не сочетается, в случае «отложенной» отдачи от инвестиций (если инвестиции осуществляются во внеоборотные активы). Прирост амортизационных отчислений, при инвестициях во внеоборотные активы, сокращает прибыль и рентабельность.

Критерии	Противоречие между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от инвестирования капитала	
	min стоимость капитала (количества источников финансирования)	max отдачи от инвестиций
max ликвидность и платежеспособность	(-) Стремление к минимизации стоимости капитала (кредитного финансирования) приводит к сокращению «денежных вливаний»	(-) Не сочетается, так как рост инвестиций сопровождается ростом налога на имущество. Инвестиции в оборотные активы переводят ликвидные активы в товарную форму и форму обязательств, ведут к снижению абсолютной ликвидности
	(+) Сокращение затрат, связанных с уплатой процентов, приводит к экономии денежных средств	(+) Сочетается, в случае быстрой отдачи от инвестиций (инвестиции в оборотные активы), принимающей денежную форму. Инвестиции во внеоборотные активы приведут к росту амортизационных отчислений, себестоимости, сокращению прибыли, налогов, в итоге - к экономии денежных средств.
max маржинальный доход	(-) Сокращение стоимости финансовых источников ведет к сокращению постоянных затрат и соответствующему приросту прибыли, таким образом, факторы, формирующие маржинальный доход взаимоуравновешиваются, роста маржинального дохода не происходит.	(+) Сочетается, если инвестиции ведут к росту объемов сбыта, экономии производственных ресурсов и снижению удельных переменных затрат (т.е. происходит интенсивный рост маржинального дохода). Рост амортизации ведет к росту постоянных затрат, и маржинального дохода (экстенсивный рост). Рост инвестиций в оборотные активы (запасы) ведет к росту постоянных затрат в части складских расходов, процентов по кредитам, обеспечивается экстенсивный рост маржинального дохода.
min операционный риск (рычаг)	(+) Сокращение доли кредитного финансирования влечет за собой рост финансовой устойчивости, что при стабильности операционного рычага, в целом ведет к снижению риска	(+) Сочетается, так как ведет к росту маржинального дохода и (при интенсивном варианте) еще большему росту прибыли.
		(-) Не сочетается, так как рост маржинального дохода в части постоянных затрат (экстенсивный вариант), не сопровождающийся еще большим приростом прибыли ведет к росту операционного рычага, следовательно к росту операционного риска.
min налоги	(+) При сокращении стоимости капитала (источников финансирования) вероятно сокращение объемов деятельности, что ведет к сокращению НДС, налога на прибыль, отсутствие масштабных инвестиций сопровождается сокращением налога на имущество (соответственно сокращению балансовой стоимости основных средств).	(-) Не сочетается, так как рост стоимости основных средств ведет к росту налога на имущество. А рост стоимости оборотных средств ведет к росту НДС, и налога на прибыль, и отчислений от заработной платы.
	(-) При сокращении затрат, связанных с уплатой процентов, возрастает прибыль, а следовательно, и налог на прибыль.	
max стоимость бизнеса	(-) Сокращение источников финансирования напрямую ведет к сокращению капитала (активов). При положительном эффекте финансового рычага, минимизация кредитного финансирования ведет к снижению финансовой рентабельности, следовательно привлекательности бизнеса для акционеров, что может привести в том числе и к падению курсовой стоимости акций.	(+) Сочетается, поскольку обеспечивается как рост стоимости имущества, так и улучшение имиджа фирмы, что может привести и к росту курсовой стоимости акций.
max реинвестиции	(+) Сокращение дорогих источников финансирования (в отечественной практике к ним чаще относят кредиты), вызывает потребность в замещении таких источников собственными средствами (растет потребность в реинвестициях).	(+) Сочетается, поскольку часть ресурсов может привлекаться за счет собственного капитала (в виде реинвестиций).

Кри- терии	Противоречие между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от инвестирования капитала	
	min стоимость капитала (количества источников финансирования)	max отдачи от инвестиций
max дивиденды	(-) Сокращение дорогих источников финансирования (в отечественной практике к ним чаще относят кредиты), вызывает потребность в замещении таких источников собственными средствами (растет потребность в реинвестициях).	(-) Не сочетается, так как приводит к увеличению оттока денежных средств, направляемых на дивиденды.
		(+) Сочетается, если у предприятия есть возможность получить финансовые источники кроме реинвестиций.

Данные критерии эффективности оперативного управления промышленным предприятием характеризуют степень выполнения целей стейкхолдеров. Учет сочетаемости и не сочетаемости критериев при управлении деятельностью предприятия позволит избежать стремления к несовместимым целям, выявить приоритетные и второстепенные цели. А управление противоположными целевыми критериями с целью их балансирования позволит разрешить указанные выше системные противоречия, и обеспечит повышение эффективности оперативного управления предприятием.

4. Предложен метод динамической оценки эффективности оперативного управления предприятием, заключающийся в отборе парных показателей, соответствующих выявленным системным противоречиям, регламентации значений их индексов роста, определении на основе интегрального показателя (ИП) типа развития ситуации (кризис, стабильность, рост). Это обеспечивает применение дифференцированных инструментов управления для повышения эффективности управления экономикой промышленных предприятий разных типов.

Авторский подход к проведению динамической оценки эффективности заключается в построении взаимосвязанной системы индексов роста критериев оперативного управления предприятием, представленной в виде «Колеса эффективности» (рис. 5).

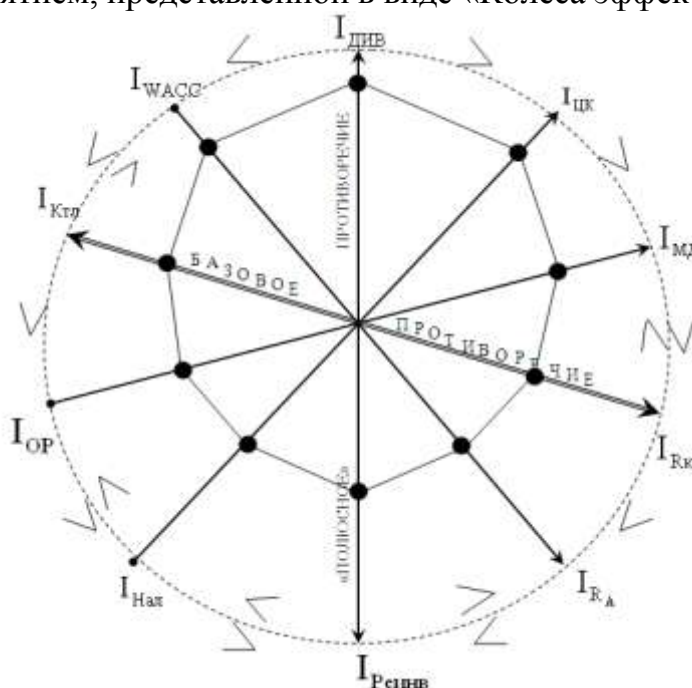


Рис. 5. «Колесо эффективности»

Данная система включает десять параметров (критериев оперативного управления), расположенных попарно (согласно пяти системным противоречиям). При этом двойной линией выделено наиболее важное с позиций целеполагания стейкхолдеров предприятия (табл. 1) базовое противоречие – между максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности и платежеспособности, поскольку результаты его решения положительно отражаются на процессах решения прочих противоречий.

Показатели, располагающиеся на оси «Рентабельность (R_K) – Ликвидность и платежеспособность ($K_{ТЛ}$)» должны стремиться к максимуму, что отражено разнонаправленными стрелками. Показатели, располагающиеся на осях «Ценность капитала ($ЦК$) – Налоги ($Нал$)», «Маржинальный доход ($МД$) – Операционный рычаг ($ОР$)», «Рентабельность активов (R_A) – Средневзвешенная цена капитала ($WACC$)» разнонаправлены. Тот показатель, который должен быть максимизирован, отмечен стрелкой, тот, который должен стремиться к минимуму – отмечен точкой. Важным является выделение на схеме так называемого «полюсного противоречия». Смысл его в том, что на стадиях стабильности и кризиса (роста) полюса меняются. То есть, в условиях кризиса и роста, вверху располагается индекс роста реинвестиций, а на стадии стабильности – индекс роста дивидендов (согласно авторскому подходу). Наиболее важным моментом, является регламентация знаков «Больше/меньше» для указанных на схеме индексов роста показателей. Однако, с учетом разноплановости показателей конкретной экономики о наступлении периода кризиса, стабильности и роста свидетельствуют и абсолютные значения представленных показателей. Оценка ситуации как кризисной, стабильной или ситуации роста например для критериев «Ценность капитала» и «Маржинальный доход» представлена в табл. 5.

Таблица 5

Варианты соотношения индексов роста показателей модели «Колесо эффективности»:

« $I_{ЦК}$ » и « $I_{МД}$ ». Фрагмент

Кризис	Стабильность	Рост
$I_{ЦК} > I_{МД}$ >1 <1 накапливаются денежные средства, что ведет к росту ценности капитала при сокращении объемов бизнеса	$I_{ЦК} < I_{МД}$ <0 >1 , но замедление «с–на+» накапливаются денежные средства, что ведет к росту ценности капитала на фоне стабилизации объемов бизнеса	$I_{ЦК} < I_{МД}$ <0 >1 «с+на–» денежные средства активно вкладываются в растущий бизнес, что сопровождается некоторым сокращением ценности капитала
$I_{ЦК} > I_{МД}$ <0 <1 «с+на–» при сокращении объемов бизнеса сокращается объем денежных средств и становится отрицательной ценность капитала	$I_{ЦК} > I_{МД}$ >1 1 увеличивается объем денежных средств при стабильных объемах бизнеса	$I_{ЦК} < I_{МД}$ <0 >1 «с–на+» происходит рост бизнеса при росте ценности капитала
$I_{ЦК} < I_{МД}$ $>0<1$ <1 $ЦК<0$ отрицательное значение ценности капитала сокращается, тем не менее происходит существенное падение объемов бизнеса	$I_{ЦК} > I_{МД}$ >1 >1 при увеличении объемов бизнеса ценность капитала растет гораздо большими темпами (ограничены направления вложений)	$I_{ЦК} < I_{МД}$ >1 >1 $ЦК>0$ растет ценность капитала при росте объемов деятельности ($МД$)
$I_{ЦК} < I_{МД}$ <0 <1 «с–на+» при сокращении объемов бизнеса несколько возрастает объем денежных средств и становится положительным значение ценности капитала	$I_{ЦК} < I_{МД}$ >0 ≤ 1 при сокращении отрицательного значения ценности капитала маржинальный доход стабилен	$I_{ЦК} < I_{МД}$ <1 >1 $ЦК<0$ при сокращении отрицательного значения ценности капитала маржинальный доход возрастает

Аналогичные варианты соотношения индексов роста представлены в диссертации по остальным соотношениям показателей модели «Колесо эффективности». Предложенный подход позволяет выявить степень соответствия текущих значений и динамики целевых показателей заявленной стратегии предприятия.

Метод динамической оценки эффективности оперативного управления может применяться на промышленных предприятиях различной отраслевой принадлежности, поскольку основан на данных официальной финансовой отчетности.

5. Развита методология разрешения системных противоречий за счет разработки следующих методов:

1) метода комплексной оценки стоимости капитала и скорректированной рентабельности активов, позволяющего выявить дефицит доходности активов в сопоставлении со стоимостью привлеченного для их финансирования капитала и предложить варианты повышения уровня доходности, что приведет к разрешению противоречия между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования;

2) метода оценки резервов сокращения оборотного капитала за счет ускорения его оборачиваемости на основе XYZ-анализа производственных запасов, ABC-XYZ-анализа дебиторской задолженности, способствующего разрешению противоречия между максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности активов и платежеспособности предприятия;

3) факторного анализа операционного рычага и метода определения величины компенсирующих факторов, позволяющих повысить эффективность планирования прибыли и маржинального дохода для разрешения противоречия между максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска;

4) метода комплексной оценки динамики капитала, финансовых результатов, налогов и ценности капитала, позволяющего выявить резервы повышения эффективности управления поступлениями и выплатами на предприятии для исключения противоречия между минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала;

5) метода разрешения противоречия между максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов, основанного на результатах анализа динамики экономической, финансовой рентабельности и доли собственного капитала.

Использование методологических подходов позволяет обеспечить достижение целевых критериев и повышает эффективность оперативного и стратегического управления промышленным предприятием.

5.1. Метод комплексной оценки стоимости капитала и скорректированной рентабельности активов, позволяющий выявить дефицит доходности активов в сопоставлении со стоимостью капитала и предложить варианты повышения уровня доходности, что приведет к разрешению противоречия между минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования.

Решение данного противоречия потребовало совершенствования методик анализа как средневзвешенной стоимости капитала, так и средней рентабельности активов. Существенную аналитическую ценность представляют в данном случае результаты факторного анализа средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и средней рентабельности активов (R_A).

Отклонение средневзвешенной стоимости капитала (WACC) есть сумма отклонений формирующих ее показателей:

$$\Delta WACC = \Delta WACC_{\Pi 1300} + \Delta WACC_{\Pi 1410} + \Delta WACC_{\Pi 1510} + \Delta WACC_{\Pi 1520} + \Delta WACC_{БЗК}, \quad (1)$$

где $\Pi 1300$ – собственный капитал; $\Pi 1410$ – долгосрочные кредиты; $\Pi 1510$ – краткосрочные кредиты; $\Pi 1520$ – кредиторская задолженность; БЗК – бесплатный заемный капитал, не оказывающий влияния на величину WACC.

Факторный анализ отклонений величин, оказывающих влияние на динамику показателя WACC, проводится с использованием формул (2) и позволяет выявить за счет изменения какого фактора (доли вида капитала в совокупном или цены вида капитала) произошло изменение WACC за исследуемый период.

$$\Delta WACC_{\Pi 1300} \begin{cases} \Delta WACC_{\Pi 1300}^d = w_{\Pi 1300}^6 \times (d_{\Pi 1300}^{np} - d_{\Pi 1300}^6) \\ \Delta WACC_{\Pi 1300}^w = (w_{\Pi 1300}^{np} - w_{\Pi 1300}^6) \times d_{\Pi 1300}^{np} \end{cases}; \Delta WACC_{\Pi 1410} \begin{cases} \Delta WACC_{\Pi 1410}^d = w_{\Pi 1410}^6 \times (d_{\Pi 1410}^{np} - d_{\Pi 1410}^6) \\ \Delta WACC_{\Pi 1410}^w = (w_{\Pi 1410}^{np} - w_{\Pi 1410}^6) \times d_{\Pi 1410}^{np} \end{cases};$$

$$\Delta WACC_{\Pi 1510} \begin{cases} \Delta WACC_{\Pi 1510}^d = w_{\Pi 1510}^6 \times (d_{\Pi 1510}^{np} - d_{\Pi 1510}^6) \\ \Delta WACC_{\Pi 1510}^w = (w_{\Pi 1510}^{np} - w_{\Pi 1510}^6) \times d_{\Pi 1510}^{np} \end{cases}; \Delta WACC_{\Pi 1520} \begin{cases} \Delta WACC_{\Pi 1520}^d = w_{\Pi 1520}^6 \times (d_{\Pi 1520}^{np} - d_{\Pi 1520}^6) \\ \Delta WACC_{\Pi 1520}^w = (w_{\Pi 1520}^{np} - w_{\Pi 1520}^6) \times d_{\Pi 1520}^{np} \end{cases}. \quad (2)$$

Аналогично, отклонение средневзвешенной рентабельности активов R_A есть сумма отклонений каждой ее составляющей:

$$\Delta R_A = \Delta R_{A1150} + \Delta R_{A1210} + \Delta R_{A1230} + \Delta R_{A1250}, \quad (3)$$

где $A1150$ – основные средства; $A1210$ – производственные запасы; $A1230$ – дебиторская задолженность; $A1250$ – денежные средства.

При расчете R_A на активы относится только часть прибыли от продаж, в соответствии с долей затрат, обусловленных использованием основных и оборотных фондов в себестоимости реализованной продукции. Часть прибыли относится на трудовые ресурсы, пропорционально доле трудозатрат в себестоимости реализованной продукции. Таким образом, средневзвешенная рентабельность активов всегда меньше экономической рентабельности предприятия, при расчете которой с активами сопоставляется вся прибыль от продаж.

Факторный анализ отклонений величин, оказывающих влияние на динамику показателя R_A проводится по формулам (4) и позволяет выявить за счет изменения какого фактора (доли вида активов в совокупных активах или рентабельности вида активов) произошло изменение R_A за исследуемый период.

$$\Delta R_{A1150} \begin{cases} \Delta R_{A1150}^R = w_{A1150}^6 \times (R_{A1150}^{np} - R_{A1150}^6) \\ \Delta R_{A1150}^w = (w_{A1150}^{np} - w_{A1150}^6) \times R_{A1150}^{np} \end{cases}; \Delta R_{A1210} \begin{cases} \Delta R_{A1210}^R = w_{A1210}^6 \times (R_{A1210}^{np} - R_{A1210}^6) \\ \Delta R_{A1210}^w = (w_{A1210}^{np} - w_{A1210}^6) \times R_{A1210}^{np} \end{cases};$$

$$\Delta R_{A1230} \begin{cases} \Delta R_{A1230}^R = w_{A1230}^6 \times (R_{A1230}^{np} - R_{A1230}^6) \\ \Delta R_{A1230}^w = (w_{A1230}^{np} - w_{A1230}^6) \times R_{A1230}^{np} \end{cases}; \Delta R_{A1250} \begin{cases} \Delta R_{A1250}^R = w_{A1250}^6 \times (R_{A1250}^{np} - R_{A1250}^6) \\ \Delta R_{A1250}^w = (w_{A1250}^{np} - w_{A1250}^6) \times R_{A1250}^{np} \end{cases}. \quad (4)$$

Результатом комплексного анализа активов и пассивов промышленного предприятия с учетом их рентабельности и цены может выступать ситуация «избытка», а чаще «дефицита» прибыли, необходимой для погашения затрат, связанных с ценой

капитала. Решением проблемы выступает увеличение оборачиваемости активов, прежде всего оборотных.

Помимо полученной методики сравнительного анализа прибыльности активов и цены капитала, выявлена зависимость средневзвешенной рентабельности активов с уровнем затрат и экономической рентабельностью предприятия:

$$\text{Затраты, связанные с активами} / Q_C \times R_K = R_A, \quad (5)$$

где Q_C – себестоимость реализованной продукции; R_K – экономическая рентабельность (отношение прибыли от продаж к капиталу предприятия); R_A – рентабельность активов; Затраты, связанные с активами: амортизационные отчисления, материальные затраты.

Таким образом, для определения рентабельности активов по указанной методике выделяем в составе себестоимости те виды затрат, которые формируются в процессе кругооборота основных и оборотных средств, соотносим их с себестоимостью реализованной продукции и результат умножаем на экономическую рентабельность, рассчитанную по традиционной методике.

Сопоставление средневзвешенной рентабельности активов со средневзвешенной ценой капитала дает представление о реальной окупаемости бизнеса и затрат, связанных с привлечением капитала. Учет данных параметров и управление факторами их образующими позволяет разрешить системное противоречие между стремлением к минимизации стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования в элементы активов промышленного предприятия, характеризующиеся невысокой рентабельностью.

5.2. Метод оценки резервов сокращения оборотного капитала за счет ускорения его оборачиваемости на основе XYZ-анализа производственных запасов, ABC-XYZ-анализа дебиторской задолженности, способствующего разрешению противоречия между максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности активов и платежеспособности предприятия

Стремление предприятия к гарантированной платежеспособности и соблюдению нормативных значений показателей часто приводит к «раздуванию» запасов и чрезмерному отвлечению средств в дебиторскую задолженность; сопровождается ростом длительности производственного и коммерческого, а, следовательно, и операционного циклов, что при стабильности цикла оборота кредиторской задолженности приводит к росту потребности в кредитном финансировании оборотных средств и росту процентных выплат. При финансировании за счет собственного оборотного капитала – к появлению упущенной выгоды от более прибыльных вариантов инвестирования собственного капитала.

Анализ зависимости, регламентированной формулой Дюпона позволяет выявить отрицательное влияние снижения коэффициента деловой активности ($K_{ДАК}$), возникающее при замедлении оборота капитала, и снижения рентабельности оборота ($R_{Ц}$), при возникновении упущенной выгоды, на динамику экономической рентабельности (R_K):

$$R_K = R_{Ц} \times K_{ДАК}. \quad (6)$$

Как правило, прирост рентабельности сопровождается снижением ликвидности активов, коэффициентов платежеспособности предприятия и ростом финансового

рычага, означающего снижение финансовой устойчивости.

В целях решения указанного противоречия разработана программа, позволяющая прогнозировать уровень рентабельности и платежеспособности в зависимости от нормативов хранения запасов и размеров скидки, предоставляемой покупателям за ускорение расчетов. Данные параметры определены благодаря использованию ABC-XYZ-анализа запасов готовой продукции и дебиторской задолженности, пример реализации которого представлен в диссертации. Схематично разрешение противоречия между максимизацией рентабельности и максимизацией платежеспособности представлено на рис. 6.



Рис. 6. Разрешение противоречия между максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности и платежеспособности с использованием инструментов ABC-XYZ-анализа оборотного капитала

Сокращение элементов оборотных активов способствует погашению краткосрочных обязательств, в первую очередь в части кредитов. Экономия процентов по кредитам, а также сокращение складских расходов приводит к снижению себестоимости и прочих расходов предприятия, а, следовательно, и к росту рентабельности. Более быстрое сокращение производственных запасов и дебиторской задолженности, на фоне стабильности выручки от реализации обуславливает увеличение коэффициента деловой активности, что приводит к росту ликвидности активов и платежеспособности предприятия.

Дополнительным условием обеспечения разрешения указанного противоречия является регламентация динамики элементов оборотного капитала:

$$-t_{П1500} > -t_{A1200}. \quad (7)$$

То есть темп сокращения элементов оборотных активов ($-t_{A1200}$) должен быть менее интенсивным, по сравнению с темпом сокращения краткосрочных обяза-

тельств ($-t_{П1500}$), что и приводит к росту коэффициентов ликвидности, характеризующих уровень платежеспособности предприятия. Прирост чистой прибыли благодаря представленным мероприятиям ведет к приросту реинвестиций, и, следовательно, доли собственного капитала в структуре пассивов, что на фоне сокращения краткосрочных обязательств оказывает положительное влияние на уровень финансовой устойчивости предприятия.

В качестве основного фактора, позволяющего решить финансовое противоречие между максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности активов и платежеспособности предприятия, выступает, таким образом, рост коэффициента деловой активности, за счет роста оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности.

Помимо XYZ-анализа потребления производственных запасов для нужд производства и XYZ-анализа продаж товарных запасов, ускорение их оборачиваемости достигается за счет сокращения сроков хранения, что реализуется при внедрении принципов «бережливого производства», выстраивающего производственный процесс на основе «тянущей системы». Последняя обуславливает размер изготавливаемых партий деталей, узлов и полуфабрикатов в зависимости от потребностей следующей, «верхней по потоку», производственной стадии. Также к ускорению оборачиваемости производственных запасов приводят процедуры оптимизации взаимоотношений с поставщиками и покупателями, основанные на системе скидок/надбавок к цене сырья и материалов и готовой продукции в зависимости от сокращения сроков их хранения.

Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности обеспечивается оптимизацией кредитной политики предприятия, ставящей объемы дебиторской задолженности и сроки ее погашения в зависимость от скидок с цены реализованной продукции. При этом разработка системы скидок должна основываться на стоимости источников финансирования оборотных активов. Решение противоречия между максимизацией рентабельности и максимизацией уровня ликвидности активов и платежеспособности предприятия будет возможно при превышении выгоды, полученной от сокращения активов над ценой платных заемных источников. Следовательно, повышение эффективности управления оборотным капиталом за счет указанных мер является залогом роста и рентабельности, и платежеспособности предприятия.

5.3. Факторный анализ операционного рычага и метод определения величины компенсирующих факторов, позволяющие повысить эффективность планирования прибыли и маржинального дохода для разрешения противоречия между максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска.

Для решения данного противоречия необходимо, чтобы в формуле операционного рычага (маржинальный доход/прибыль до налогообложения) числитель рос медленнее знаменателя, то есть, чтобы обеспечивалось выполнение следующего неравенства:

$$I_{QП\text{ до нал}} > I_{МД}, \quad (8)$$

где $QП_{\text{ до нал}}$ – прибыль до налогообложения; $МД$ – маржинальный доход.

Согласно методики расчета маржинального дохода, как суммы прибыли и постоянных затрат ($QС_{\text{пост}}$), индекс роста маржинального дохода рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{МД}} = I_{\text{QП до нал}} \times \frac{Q_{\text{П до нал}}^{\text{Б}}}{\text{МД}^{\text{Б}}} + I_{\text{QC пост}} \times \frac{Q_{\text{C пост}}^{\text{Б}}}{\text{МД}^{\text{Б}}}. \quad (9)$$

Снижение индекса роста маржинального дохода достигается за счет: 1) сокращения индекса роста постоянных затрат; 2) сокращения доли постоянных затрат в маржинальном доходе. При этом необходимо управлять структурой как постоянных, так и переменных материальных и трудовых затрат.

При анализе операционных зависимостей выделяются четкие взаимосвязи между факторами, воздействующими на изменение величины прибыли до налогообложения, маржинального дохода. В ходе финансового планирования на предприятии может быть определен оптимальный размер прибыли до налогообложения в расчете на единицу физического объема продаж, отклонения от которого были бы нежелательны. Учитывая значения показателей операционных рычагов, определяем процент прироста прибыли до налогообложения при прогнозируемом темпе прироста анализируемого фактора и неизменных темпах прироста остальных факторов. Однако, чтобы сохранить уровень прибыли до налогообложения на рассчитанном оптимальном уровне, необходимо компенсировать влияние на прибыль анализируемого фактора за счет изменения одного из остальных, влияющих на размер прибыли факторов.

Для этих целей предлагается использовать алгоритм расчета величины компенсирующих факторов, в том числе их абсолютного значения, индекса роста и темпа их прироста, фрагмент которого приведен в табл. 6.

Абсолютное отклонение фактора ($\Delta \text{Фактора}$), влияющего на прибыль до налогообложения, определяется следующим образом:

$$\Delta \text{Фактора} = \frac{\text{Фактор} \times t_{\text{фактора}}}{100}. \quad (10)$$

Темп прироста фактора ($t_{\text{фактора}}$) определяется прогнозным путем.

На следующем этапе на величину абсолютного отклонения по измененному фактору корректируется формула расчета прибыли до налогообложения, из которой затем выводится формула компенсирующего фактора.

Таблица 6

Фрагмент методики определения величины компенсирующего фактора

Изменяющийся фактор, $\Delta \text{Фактора} = \frac{\text{Фактор} \times t_{\text{Фактора}}}{100}$		Компенсирующий фактор		
		Переменные затраты на единицу продукции	Цена реализации единицы продукции	Постоянные затраты
		$C_{\text{перем}}$	Π	$Q_{\text{C пост}}$
Объем производства (продаж) Q	Снижение	$C_{\text{перем}}^{\text{нов}} = \Pi - \frac{Q_{\text{C пост}}}{Q - \Delta Q}$	$\Pi_{\text{нов}} = \frac{Q_{\text{C пост}}}{Q + \Delta Q} + \Pi + C_{\text{пер}}$	$Q_{\text{C пост}}^{\text{нов}} = (Q - \Delta Q) \times (\Pi - \Pi - C_{\text{пер}})$
	Рост	$C_{\text{перем}}^{\text{нов}} = \Pi - \frac{Q_{\text{C пост}}}{Q + \Delta Q}$	$\Pi_{\text{нов}} = \frac{Q_{\text{C пост}}}{Q - \Delta Q} + \Pi + C_{\text{пер}}$	$Q_{\text{C пост}}^{\text{нов}} = (Q + \Delta Q) \times (\Pi - \Pi - C_{\text{пер}})$

где Π – прибыль до налогообложения на единицу продукции.

Однако в практике все факторы, влияющие на маржинальный доход и операционный рычаг изменяются одновременно и разнонаправленно, учет их влияния на критерии оперативного управления представлен факторным анализом операционного

рычага, методика которого была предложена автором в диссертации на соискание степени кандидата экономических наук и реализуется с использованием следующих формул:

$$OP_{итог} = OP_{мд} (OP_{ц} - OP_{с}) = OP_{мд} \times OP_{ц} - OP_{мд} \times OP_{с}, \quad (11)$$

где Ц – цена единицы продукции; С – себестоимость единицы продукции.

Тогда, отклонение (О) по первому производству рассчитывается по схеме:

$$O_{OP_{мд}} \times O_{OP_{ц}} \left\{ \begin{array}{l} O_{OP_{ц}}^{план} \times (O_{OP_{мд}}^{факт} - O_{OP_{мд}}^{план}) \\ (O_{OP_{ц}}^{факт} - O_{OP_{ц}}^{план}) \times O_{OP_{мд}}^{факт} \end{array} \right. \cdot \quad (12)$$

Отклонение по второму производству будет составлять:

$$O_{OP_{мд}} \times O_{OP_{с}} \left\{ \begin{array}{l} O_{OP_{с}}^{план} \times (O_{OP_{мд}}^{факт} - O_{OP_{мд}}^{план}) \\ (O_{OP_{с}}^{факт} - O_{OP_{с}}^{план}) \times O_{OP_{мд}}^{факт} \end{array} \right. \cdot \quad (13)$$

Совокупное отклонение операционного рычага рассчитывается следующим образом:

$$O_{OP_{мд}} = O_{OP_{мд}} \times O_{OP_{ц}} - O_{OP_{мд}} \times O_{OP_{с}}. \quad (14)$$

Данная схема проведения операционного анализа деятельности предприятия обеспечивает большую глубину анализа, чем традиционно узкая методика и может выявить пути решения противоречия между максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска, с учетом влияния на прибыль до налогообложения одновременно всей совокупности базовых факторов.

5.4. Метод комплексной оценки динамики капитала, финансовых результатов, налогов и ценности капитала, позволяющий выявить резервы повышения эффективности управления поступлениями и выплатами на предприятии для исключения противоречия между минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала.

В условиях кризиса предприятия стремятся обеспечить достаточный уровень платежеспособности, что требует поддержания резерва ликвидных средств. Минимизация налоговых платежей с одной стороны решает проблему экономии денежных средств, но, с другой, происходит на фоне как сокращения прибыли до налогообложения, так и стоимости имущества. Снижение данных показателей, в свою очередь, ведет к снижению стоимости бизнеса. Минимизация прибыли до налогообложения приводит к соответствующему сокращению чистой прибыли (и реинвестиций из нее), что ведет к замедлению темпов роста собственного капитала предприятия. Сокращение стоимости основных средств напрямую ведет к снижению стоимости фирмы (при оценке ее активов).

В качестве подхода к решению указанного противоречия выступает использование различных методов оценки стоимости ТМЦ и методов начисления амортизации с учетом их влияния на стоимость активов и сумму уплачиваемых налогов.

Так, при максимальной сумме уплачиваемых налогов (по линейному методу), у предприятия диагностируется и максимальная экономическая рентабельность, которая является одним из главных факторов предопределяющих стоимость бизнеса. Минимизация налогов достигается при ускоренной амортизации (метод уменьшае-

мого остатка), однако и рентабельность в данном случае минимальна. Прирост экономической рентабельности в данном случае заложен в соблюдении индексных взаимосвязей показателей: налогов, прибыли, стоимости основных средств, активов (капитала).

Экономическая рентабельность (и стоимость бизнеса) растет при:

$$I_{QP} > I_{A1600 \text{ СРЕДНЕГОД}} , \quad (15)$$

где I – индекс роста (отношение проектного показателя к базовому); QP – прибыль от продаж; $A1600^{\text{СРЕДНЕГОД}}$ – среднегодовая стоимость активов (капитала).

Рост прибыли происходит только в том случае, если выручка ($QЦ$) растет быстрее, чем себестоимость (QC):

$$I_{QЦ} > I_{QC} . \quad (16)$$

При использовании метода ускоренной амортизации фондовые затраты, выраженные амортизационными отчислениями в первые годы растут существенно быстрее себестоимости. Следовательно для выполнения взаимосвязи (16) прочие затраты предприятия (материальные, трудовые) должны либо возрасти несущественно, либо сокращаться.

Индекс роста налогов должен быть меньше индекса роста прибыли (QP), за счет влияния налога на имущество:

$$I_{QP} > I_{НАЛОГИ} , \quad (17) \quad I_{НАЛОГ \text{ НА ИМУЩ}} < I_{НАЛОГ \text{ НА ПРИБЫЛЬ}} . \quad (18)$$

Налог на прибыль изменяется пропорционально прибыли до налогообложения, то есть:

$$I_{QP} = I_{НАЛОГ \text{ НА ПРИБЫЛЬ}} . \quad (19)$$

Таким образом, получаем цепочку индексов:

$$I_{НАЛОГ \text{ НА ИМУЩ}} < I_{НАЛОГИ} < I_{QP} > I_{QЦ} > I_{A300 \text{ СРЕДНЕГОД}} . \quad (20)$$

Соблюдение данных взаимосвязей, позволит в перспективе решить противоречие между минимизацией налогов и максимизацией стоимости бизнеса.

Одним из вариантов решения данного противоречия выступает выбор метода учета стоимости остатка материально-производственных запасов (МПЗ). При минимизации налога на прибыль (метод средневзвешенной цены в особенности в условиях инфляции) формируется минимальная стоимость активов, а также минимальная сумма прибыли, что дает минимальную рентабельность. При этом темп прироста прибыли и налога на прибыль по сравнению с методом ФИФО отрицателен; также как и темп прироста стоимости активов и темп прироста экономической рентабельности. Для обеспечения роста рентабельности (а, следовательно, и стоимости бизнеса) необходимо выполнить условие:

$$-t_{QP} > -t_{A1600} , \quad (21)$$

где $\pm t$ – темп прироста (при отрицательном значении – темп снижения) показателя.

Помимо представленных подходов к оценке стоимости бизнеса, выявить возможность решения противоречия № 4 позволяет показатель ценности капитала предприятия, который является ключевым в концепции контроллинга.

Ценность капитала определяется по формуле:

$$C_0 = \sum_{t=0}^N (E_t - A_t) \times q^{-1} , \quad (22)$$

где C_0 – ценность капитала; E_t – поступления в период t ; A_t – выплаты в период t ;

N – число периодов; t – текущий индекс периода ($t = 0, \dots, N$);
 q – фактор дисконтирования $(1+i)$; i – ставка процента, выраженная в долях единицы.

Результаты исследований показали что:

1) на показатель ценности капитала оказывают влияние в первую очередь объемы поступлений от продаж и выплат по статьям затрат. Прирост ценности капитала может быть обусловлен тем, что поступления от продаж растут быстрее выплат по статьям затрат;

2) добиться существенного прироста поступлений, чем выплат на фоне превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки, позволяет политика управления дебиторской и кредиторской задолженностями. Необходимо обеспечить превышение темпов роста кредиторской задолженности над дебиторской.

Возникает следующая цепочка индексов, которую мы назовем «Золотое правило самофинансирования»:

$$I_{\text{ЦК}} > I_{\text{Поступлений}} > I_{\text{Выплат}} > 1,0, \quad (23)$$

Данная взаимосвязь аналогична по смыслу «Золотому правилу бизнеса», которое регламентирует условия самоокупаемости на предприятии.

«Золотое правило самофинансирования» выполняется при условиях 1 и 2:

Условие 1: $I_{\text{ЦК}} > I_{\text{QC}}$, при котором выручка должна расти быстрее, чем совокупные затраты предприятия (QC).

Условие 2: $I_{\text{ЦК}} < I_{\text{QC}}$, и $I_{\text{A1230}} < I_{\text{П1520}}$, при котором выручка растет медленнее, чем совокупные затраты предприятия, но при этом дебиторская задолженность растет медленнее кредиторской.

Следовательно, недостаток эффективности в части формирования финансовых результатов и затрат может быть компенсирован за счет повышения эффективности управления оборотным капиталом предприятия, что и приводит к возможности решения системного противоречия между максимизацией ценности (стоимости) бизнеса и минимизации налогов.

В перспективе, методика оценки ценности капитала может быть расширена за счет факторного анализа показателя. Она позволит работникам финансово-экономических подразделений предприятия, разрабатывать критерии принятия управленческих решений в части кредитной политики, размеров скидок за объемы партий и досрочное (по сравнению с условиями договоров) погашение дебиторской задолженности, основываясь на положительной динамике ценности капитала. Данный показатель отражает в итоге, одновременно и уровень самоокупаемости и «запас прочности» в части самофинансирования предприятия, то есть позволяет выявить степень достижения поставленных в условиях коммерческого расчета целей.

5.5. Метод разрешения противоречия между максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов, основанный на результатах анализа динамики экономической, финансовой рентабельности и доли собственного капитала.

В процессе исследования выявлено, что к российской практике, особенно в условиях кризиса, наиболее применима теория клиентуры. Это связано, во-первых, с тем, что крупные пакеты акций концентрируются у сравнительно небольшого количества акционеров, во-вторых, с тем, что акционеры заинтересованы не только в получении доходов в виде дивидендов, но и в развитии бизнеса в данной отрасли.

На основе индексного (динамического) анализа чистой прибыли, доли реинвестиций, доли дивидендов, финансовой рентабельности, реальной цены собственного

капитала (реально выплаченные дивиденды/стоимость акций) и анализа внешних факторов, влияющих на них, представим комплекс управленческих решений, направленных на решение системного противоречия между максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов.

В процессе изучения материалов по данной проблеме выявлено влияние динамики коэффициента деловой активности ($K_{\text{ДАК}}$), рентабельности оборота ($R_{\text{Ц}}$), налогового корректора ($K_{\text{НАЛОГ}}$) и доли собственного капитала ($W_{\text{П1300}}$) на уровень финансовой рентабельности ($R_{\text{СК}}$):

$$I_{R_{\text{СК}}} = \frac{I_{K_{\text{ДАК}}} \times I_{R_{\text{Ц}}} \times I_{K_{\text{НАЛОГ}}}}{I_{W_{\text{П1300}}}} = \frac{I_{R_{\text{К}}} \times I_{K_{\text{НАЛОГ}}}}{I_{W_{\text{П1300}}}} = \frac{I_{\text{QP до нал}}}{I_{\text{П1700}}} \times \frac{I_{\text{QP чист}}}{I_{\text{QP до нал}}} \div \frac{I_{\text{П1300}}}{I_{\text{П1700}}} = \frac{I_{\text{QP чист}}}{I_{\text{П1300}}} \quad (24)$$

Согласно формуле (24) прирост финансовой рентабельности обеспечивается только в том случае, если произведение индексов роста экономической рентабельности на индекс роста налогового корректора превышает индекс роста доли собственного капитала в совокупном. При этом, учитывая стабильность ставки налога на прибыль, примем $I_{K_{\text{НАЛОГ}}} = 1,000$.

Тогда прирост финансовой рентабельности возможен при превышении значения индекса роста экономической рентабельности над индексом роста доли собственного капитала в совокупном:

$$I_{R_{\text{СК}}} > 1,000, \quad \text{если} \quad I_{R_{\text{К}}} > I_{W_{\text{П1300}}} . \quad (25)$$

Предприятию выгодно наращивать реинвестиции до того момента, пока не нарушится данное условие.

При соотношении $I_{R_{\text{К}}} < I_{W_{\text{П1300}}}$, финансовая рентабельность сокращается вследствие чрезмерного «раздувания» собственного капитала за счет реинвестиций, предприятие не может обеспечить должный уровень отдачи на такой объем капитала. В такие периоды предприятию выгоднее увеличивать долю дивидендов из чистой прибыли.

На основе изученных теоретических положений и результатов проведенного в диссертационном исследовании анализа, можно сделать вывод о том, что управление долями реинвестиций и дивидендов имеет смысл в том случае, если на предприятии прогнозируется положительное значение чистой прибыли. Максимизация абсолютного размера и реинвестиций и дивидендов возможна в том случае, если на предприятии обеспечивается прирост чистой прибыли, который в свою очередь зависит от повышения целевой (функциональной) эффективности, вследствие повышения как технологической, так и экономической эффективности. То есть первопричинами позитивных изменений должны выступать повышение интенсивности использования ресурсов предприятия и платежеспособного спроса на продукцию предприятия. Последнее реализуется вследствие роста качества продукции, поиска новых перспективных рыночных сегментов, предоставления сопутствующих продуктов и услуг, смягчения кредитной политики предприятия.

6. На основе эталонных стратегий обоснованы типовые «переходы» в процессе регенерации стратегий, характеристикой которых является минимизация

количества изменяемых целевых критериев деятельности (например, стратегия усиления позиций на рынке при неперспективности ее дальнейшей реализации регенерирует в стратегию развития рынка при смене всего трех из десяти критериев). Предложенный подход позволяет минимизировать обусловленные сменой ключевых критериев управленческие расходы.

В ходе научного исследования предложено определение «типового перехода» в процессе регенерации стратегии, как смены одной стратегии на другую, обеспечивающей минимизацию изменений критериев показателей эффективности оперативного управления предприятием.

Так, например, стратегия усиления позиций на рынке, предполагающая производство существующего продукта и его реализацию на существующем рынке, может регенерировать в стратегию развития рынка (то есть выход на новый рынок с существующим продуктом), в стратегию обратной и прямой вертикальной интеграции (развитие за счет приобретения структур снабжения и сбыта), в стратегию «сбора урожая». Стратегия развития рынка, предполагающая поиск новых рынков с существующим продуктом, может регенерировать в стратегию прямой вертикальной интеграции (развитие за счет приобретения структур сбыта) и в стратегию сокращения расходов.... Стратегия сокращения расходов может регенерировать в стратегию сокращения, когда фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

В табл. 7 описано движение по матрице стратегий – с какой стратегии на какую может произойти регенерация стратегии.

Таблица 7

Матрица возможностей регенерации стратегии

Стратегии		Стратегии концентрированного роста			Стратегии интегрированного роста		Стратегии диверсифицированного роста			Стратегии сокращения			
		Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия развития рынка	Стратегия развития продукта	Стратегия обратной вертикальной интеграции (снабжение)	Стратегия прямой вертикальной интеграции (сбыт)	Стратегия централизованной диверсификации	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия конгломеративной диверсификации	Стратегия ликвидации	Стратегия «сбора урожая»	Стратегия сокращения	Стратегия сокращения расходов
Стратегия концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке	•	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
	Стратегия развития рынка	→	•	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
	Стратегия развития продукта	→	→	•	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции (снабжение)	→	→	→	•	→	→	→	→	→	→	→	→
	Стратегия прямой вертикальной интеграции	→	→	→	→	•	→	→	→	→	→	→	→
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия централизованной диверсификации	→	→	→	→	→	•	→	→	→	→	→	→
	Стратегия горизонтальной диверсификации	→	→	→	→	→	→	•	→	→	→	→	→
	Стратегия конгломеративной диверсификации	→	→	→	→	→	→	→	•	→	→	→	→
Стратегии сокращения	Стратегия ликвидации	→	→	→	→	→	→	→	→	•	→	→	→
	Стратегия «сбора урожая»	→	→	→	→	→	→	→	→	→	•	→	→
	Стратегия сокращения	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	•	→
	Стратегия сокращения расходов	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	•

В табл. 8 на примере регенерации стратегии усиления позиций на рынке показано, каким образом в процессе регенерации должны изменяться критерии эффективности оперативного управления предприятием.

Учет динамики критериев эффективности деятельности позволяет выявить наиболее подходящий, а значит наименее затратный, вариант регенерации с позиции сложившегося уровня критериев эффективности оперативного управления предприятием.

Таблица 8

Динамика критериев оперативного управления предприятием при регенерации стратегии усиления позиций на рынке

Критерии	Базовая стратегия	Регенерация	Варианты регенерации			
	Стратегия усиления позиций на рынке		Стратегия развития рынка	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Стратегия прямой вертикальной интеграции	Стратегия «сбора урожая»
Минимизация стоимости капитала	–	→	–	–	–	+
Максимизация отдачи от инвестиций	+	→	+	+	+	–
max рентабельность	–	→	+	+	+	–
max ликвидность	+	→	–	–	–	+
max маржинальный доход	–	→	+	+	+	–
min операционный риск (рычаг)	+	→	–	+	+	+
min налоги	–	→	–	–	–	+
max стоимость бизнеса	+	→	+	+	+	–
max реинвестиции	+	→	+	+	+	–
max дивиденды	–	→	–	–	–	+

7. Усовершенствован алгоритм управления предприятием по критериям ответственности оперативных показателей заявленной стратегии, на основе оригинальной рейтинговой оценки, во взаимосвязи со степенью выявленных противоречий, что позволяет выявлять и прогнозировать на ранних стадиях возникновение и уровень кризисных явлений и обеспечить перманентную устойчивость предприятия

В качестве объектов исследования и апробации методики динамической оценки эффективности оперативного управления предприятием, выступили двенадцать отечественных и два зарубежных промышленных предприятия, включая: ОАО «Синарский трубный завод», ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Волжский трубный завод», ОАО «Таганрогский металлургический завод» – предприятия ОАО «Трубная металлургическая компания»; ОАО «Альметьевский трубный завод», ОАО «Выксунский металлургический завод», ОАО «Чусовской металлургический завод» – предприятия ОАО «Объединенная металлургическая компания»; ОАО «Челябинский металлургический комбинат» (ОАО «Группа «МЕЧЕЛ»); ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»); ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат» (ЕВРАЗ); ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (ОАО «НЛМК»); ОАО «Металлургический завод им. А. К. Серова» (УГМК); USSteel; Tenaris.

Критериями отбора данных предприятий стали: отношение к одной отрасли; наличие отчетности на официальных сайтах предприятий за период исследования (2005–2012 гг.); наличие сведений об объемах трудовых, фондовых и материальных затрат (для зарубежных компаний).

Результаты анализа показателей эффективности оперативного управления промышленными предприятиями позволили выявить наличие тенденций стабильного развития, роста или кризиса согласно разработанным в ходе исследования авторским критериям.

Сводные оценки по предприятиям – объектам апробации за 2005–2012 гг. представлены в табл. 9.

В ходе исследования обобщена информация, позволяющая сделать вывод о реализации всеми предприятиями стратегий концентрированного роста, а именно стратегии развития рынка и стратегии развития продукта.

Результаты апробации показали несоответствие текущих критериев эффективности оперативного управления промышленными предприятиями заявленным стратегиям роста.

Таким образом, заявленные стратегии, направленные на «увеличение прибыльности бизнеса...», «создание максимальной добавленной стоимости...», «достижение управляемого роста и сохранении рыночной доли...», на «обеспечение максимальной доходности акционерного капитала...», «лидерство на ключевых рынках и операционную эффективность...» в период с 2005 по 2012 гг. не реализуются ни одним из предприятий на 100 %.

Метод предусматривает возможность оценки степени соответствия критериев эффективности оперативного управления предприятиями заявленной ими стратегии. Оценка каждого предприятия проводилась за период с 2005 по 2012 гг. и представлена процентным отношением суммы критериев, соответствующих заявленной стратегии к общему количеству критериев (то есть к 10).

Предприятиями, не придерживающимися заявленной стратегии, являются те, средняя процентная оценка которых за 5 лет ниже 45 %. Данным предприятиям рекомендуется корректировать свою стратегию, поскольку повышение эффективности оперативного управления их экономикой затруднено.

Предприятиями, придерживающимися заявленной стратегии являются те, средняя процентная оценка которых за 5 лет превышает 55 %.

Данным предприятиям рекомендуется поддерживать текущий уровень эффективности оперативного управления их экономикой. Остальным предприятиям, со средней процентной оценкой от 45 до 55 % рекомендуется на основе анализа невыполненных критериев, повышать эффективность управления ими, в частности на основе методов разрешения системных противоречий.

8. Предложен методический подход к планированию устойчивого развития на основе прогнозирования показателей стратегии концентрированного роста, основывающийся на результатах трендового анализа и позволяющий определить динамику доходов и эффективности в целях соблюдения текущей стратегии предприятия.

Экономический подход к концепции устойчивости развития основан на теории максимального потока совокупного дохода Хикса–Линдаля, который может быть обеспечен при условии, по крайней мере, сохранения совокупного капитала, с помощью которого и производится этот доход. Эта концепция подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологичных природо-, энерго-, и материалосберегающих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов.

Таблица 9

Сводные оценки по предприятиям – объектам апробации за 2005–2012 гг.

Предприятие	Показатель	Периоды						
		2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
ОАО «Синарский трубный завод»	Результат	2,92	1,85	1,08	1,15	1,00	2,69	2,92
	Оценка	Рост	Стабильность	Кризис	Кризис	Кризис	Рост	Рост
ОАО «Северский трубный завод»	Результат	2,77	1,85	1,00	1,00	3,00	2,92	2,69
	Оценка	Рост	Стабильность	Кризис	Кризис	Рост	Рост	Рост
ОАО «Волжский трубный завод»	Результат	1,46	2,38	1,08	1,15	3,00	1,31	2,54
	Оценка	Кризис	Стабильность	Кризис	Кризис	Рост	Кризис	Рост
ОАО «Таганрогский металлургический завод»	Результат	3,00	1,62	1,15	1,00	2,92	1,23	3,00
	Оценка	Рост	Стабильность	Кризис	Кризис	Рост	Кризис	Рост
ОАО «Альметьевский трубный завод»	Результат	1,77	2,46	3,00	1,23	2,85	1,54	2,39
	Оценка	Стабильность	Стабильность	Рост	Кризис	Рост	Стабильность	Стабильность
ОАО «Выксунский металлургический завод»	Результат	2,92	2,92	1,54	1,85	2,85	1,39	1,39
	Оценка	Рост	Рост	Стабильность	Стабильность	Рост	Кризис	Кризис
ОАО «Чусовской металлургический завод»	Результат	2,31	1,69	1,85	1,00	1,23	1,15	1,46
	Оценка	Стабильность	Стабильность	Стабильность	Кризис	Кризис	Кризис	Кризис
ОАО «Челябинский металлургический комбинат»	Результат	2,92	2,54	1,85	1,00	2,15	1,46	1,85
	Оценка	Рост	Рост	Стабильность	Кризис	Стабильность	Кризис	Стабильность
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Результат	2,77	2,46	1,31	1,92	2,31	1,62	2,39
	Оценка	Рост	Стабильность	Кризис	Стабильность	Стабильность	Стабильность	Стабильность
ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	Результат	2,54	1,62	2,92	1,31	2,85	1,77	1,62
	Оценка	Рост	Стабильность	Рост	Кризис	Рост	Стабильность	Стабильность
ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат»	Результат	2,92	2,15	2,77	1,39	2,92	1,23	2,69
	Оценка	Рост	Стабильность	Рост	Кризис	Рост	Кризис	Рост
ОАО «Металлургический завод им. А. К. Серова»	Результат	1,69	2,85	2,92	1,00	3,00	1,92	1,15
	Оценка	Стабильность	Рост	Рост	Кризис	Рост	Стабильность	Кризис
US Steel	Результат	2,62	1,46	3,00	1,00	1,15	1,77	1,46
	Оценка	Рост	Кризис	Рост	Кризис	Кризис	Стабильность	Кризис
Tenaris	Результат	2,08	1,92	2,15	1,46	1,62	2,31	2,62
	Оценка	Стабильность	Стабильность	Стабильность	Кризис	Стабильность	Стабильность	Рост

«Кризис»: 1–1,49 балла; «Стабильность»: 1,5–2,49 балла; «Рост»: 2,5–3 балла.

На рис. 7 представлен пример графической интерпретации поступательного развития, при реализации стратегии концентрированного роста.

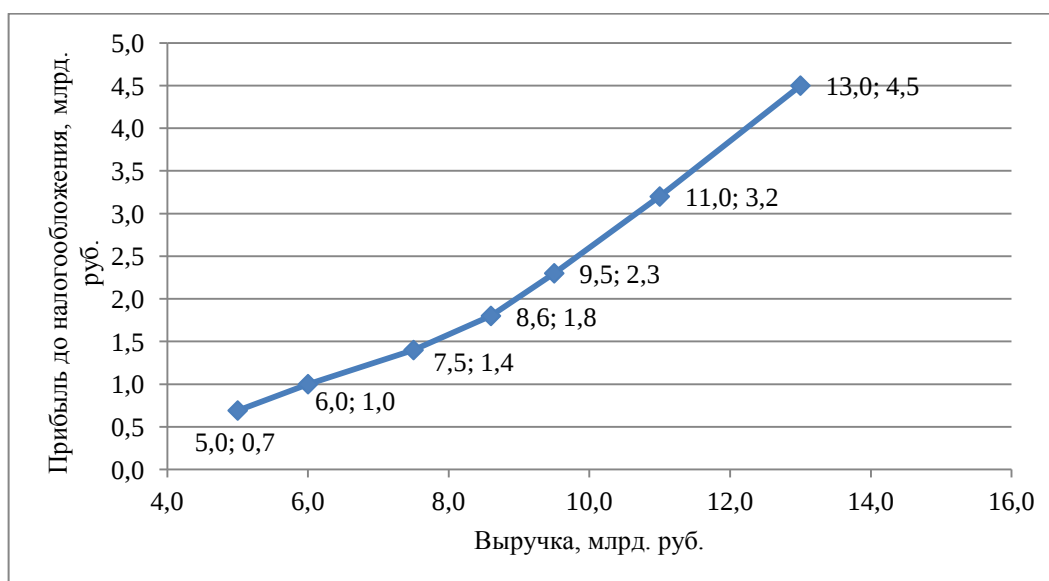


Рис. 7. Пример динамики финансовых результатов предприятия, реализующего стратегию концентрированного роста

На предприятиях – объектах апробации (кроме ОАО «Альметьевский трубный завод» и ОАО «Выксунский металлургический завод») ситуация не соответствует данному тренду.

В целях обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий, предложен метод планирования (моделирования) показателей, характеризующих финансовые результаты и эффективность деятельности предприятий, включающий следующие этапы:

1. Отбор показателей, отражающих цели оперативного управления деятельностью промышленного предприятия, на основе которых оценивается стратегия концентрированного роста.

2. Построение нормативного тренда данных показателей (например, рис. 7).

3. Анализ показателей на основе статистики конкретного промышленного предприятия за период, составляющий 2/3 от планового периода (при планировании показателей развития на 3-х летнюю перспективу, необходимо анализировать статистические данные за 6-7 предыдущих лет).

4. Построение графика, отражающего динамику фактических показателей конкретного предприятия.

5. Совместный анализ фактических показателей и трендов их изменений (критерием выбора того или иного типа тренда является максимальное значение R^2 – то есть величины достоверности аппроксимации).

6. Моделирование восходящего тренда (соответствующего стратегии концентрированного роста) посредством определения соответствующих стратегии роста значений оперативных показателей (например, выручки, прибыли, капитала, экономической рентабельности...).

7. Планирование проектов и мероприятий, направленных на достижение выявленных на этапе 6 значений показателей.

Предложенный методический подход к планированию устойчивого развития позволяет прогнозировать объемы первичных (выручка от реализации) и конечных

(прибыль от продаж), а также относительных (рентабельность оборота) показателей результатов деятельности, соблюдение которых позволит промышленным предприятиям реализовывать стратегию концентрированного роста без процедур ее регенерации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе проведения исследования установлено, что рассогласование стратегических целей и оперативных результатов деятельности предопределено влиянием на уровень эффективности управления экономикой промышленного предприятия пяти системных противоречий. Исследование особенностей их формирования, с учетом критериальных показателей, характеризующих разнонаправленные цели, к которым стремятся стейкхолдеры предприятия, взаимосочетаемости критериальных показателей и соответствия каждого из них конкретной стратегии, позволяет выявить направления разрешения системных противоречий, либо предложить варианты регенерации стратегии промышленного предприятия. Изложенное подтверждает значимость совершенствования теории, методологии и практики управления промышленным предприятием по критериям согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности.

Изучение стратегического управления предприятием с позиции согласованности с оперативным уровнем позволило автору сформулировать следующие выводы и получить научные результаты:

1. Системные противоречия стратегического и оперативного управления экономикой промышленного предприятия возникают при стремлении к противоположным целям его стейкхолдеров и включают противоречия между: 1) минимизацией стоимости капитала и максимизацией отдачи от его инвестирования; 2) максимизацией рентабельности и максимизацией ликвидности и платежеспособности; 3) максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска; 4) минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала; 5) максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов. Идентификация противоречий позволила определить задачи создания инструментов их разрешения.

2. Исследование теории управления экономикой промышленного предприятия позволило выявить ее недостаточную разработанность в части согласования стратегического и оперативного уровней управления. Это предопределило направления ее совершенствования, в рамках которого предложена концепция управления промышленным предприятием по критериям согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности, позволяющая с использованием «Карты системы управления предприятием (СУЭП)», выявить специфику различных состояний управления экономикой и предложить типовые направления оптимизации процессов стратегического и оперативного управления для каждого варианта.

3. Для идентификации периодов возникновения противоречий и необходимости регенерации стратегий выявлены и сопоставлены с эталонными стратегиями критерии эффективности оперативного управления предприятием, сочетаемость критериев между собой, что позволило исключить стремление к несовместимым целям и разработать методы согласования противоположных целевых критериев для разрешения системных противоречий и повышения эффективности деятельности промышленного предприятия.

4. Для оценки необходимости регенерации стратегии или разрешения противоречий оперативного управления разработан метод динамической оценки эффектив-

ности оперативного управления. Отобраны критериальные парные показатели, соответствующие противоречивым целям стейкхолдеров, регламентированы значения их индексов роста, что позволило на основе интегрального показателя (ИП) определить тип функционирования и развития промышленного предприятия (кризис, стабильность, рост). Что, в свою очередь позволило дифференцировать инструменты управления для повышения эффективности управления экономикой промышленных предприятий разных типов.

5. Для разрешения системных противоречий разработаны методы комплексной оценки стоимости капитала и скорректированной рентабельности активов; оценки резервов сокращения оборотного капитала за счет ускорения его оборачиваемости; факторного анализа операционного рычага и метода определения величины компенсирующих факторов; комплексной оценки динамики капитала, финансовых результатов, налогов и ценности капитала; анализа динамики экономической, финансовой рентабельности и доли собственного капитала, использование которых позволило обеспечить достижение целевых по отношению к стратегии концентрированного роста критериев.

6. Для минимизации управленческих расходов промышленного предприятия, связанных с переориентацией управленческой системы при смене (регенерации) стратегии и с использованием эталонных стратегий обоснованы типовые «переходы» в процессе регенерации стратегий. «Типовой переход» обеспечивает минимизацию количества изменяемых целевых критериев и трудоемкость формулирования задач оперативной деятельности.

7. Использование рейтинговой оценки промышленных предприятий по интегральному показателю эффективности оперативного управления позволило выявить и прогнозировать на ранних стадиях возникновение и уровень кризисных явлений в экономике промышленного предприятия, а также выявить степень соответствия заявленной стратегии и направления рассогласованности с ней конкретных критериальных показателей оперативной деятельности.

8. Предложенный методический подход к планированию устойчивого развития позволяет прогнозировать объемы первичных (выручка от реализации) и конечных (прибыль от продаж), а также относительных (рентабельность оборота) показателей результатов деятельности, соблюдение которых позволит промышленным предприятиям реализовывать стратегию концентрированного роста без процедур ее регенерации.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи в изданиях, рецензируемых ВАК РФ

1. Чепурнов, Е.Л. Методика оценки эффективности возвратного лизинга с использованием результатов анализа денежных потоков/ Е.Л. Чепурнов, О.В. Зубкова// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». Выпуск 6.— Челябинск, 2008. — № 14 (114). — С. 30–34 (0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.).

2. Калмакова, Н.А. Матричный анализ платежеспособности промышленного предприятия / Н.А. Калмакова, О.В. Зубкова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». — Челябинск, 2010. — Вып. 14. — № 20 (196). —С. 88–94 (0,6 п.л., авт. 0,3 п. л.).

3. Зубкова, О.В. Системные противоречия, возникающие в процессе оперативного управления промышленным предприятием / О.В. Зубкова // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2010. – № 18. – С. 39–49 (авт. 1,3 п.л.).
4. Ходоровский, М.Я. Системное противоречие между максимизацией маржинального дохода и минимизацией операционного риска /М.Я. Ходоровский, О.В. Зубкова // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2010. – № 23. – С. 16–22 (0,9 п.л., авт. 0,45 п.л.).
5. Ходоровский, М.Я. Системное противоречие между максимизацией реинвестиций и максимизацией дивидендов на промышленном предприятии / М.Я. Ходоровский, О.В. Зубкова // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2010. – № 27. – С. 12–16 (0,63 п.л., авт. 0,32 п.л.).
6. Калмакова, Н.А. Комплексный анализ финансовых потоков и элементов оборотного капитала промышленного предприятия / Н.А. Калмакова, О.В. Зубкова // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2010. – № 32 (197). – С. 11–19 (1,0 п.л., авт. 0,5 п.л.).
7. Зубкова, О.В. Системное противоречие между стоимостью капитала и упущенной выгодой от его вложения в элементы активов промышленного предприятия /О.В. Зубкова// Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2010. – № 41. – С. 24–32 (авт. 1,0 п.л.).
8. Зубкова, О.В. Концепция управления экономикой промышленного предприятия / О.В. Зубкова, М.Я. Ходоровский, В.Х. Цуканов// Микроэкономика. – Москва. – № 3. – С.47–51 (0,4 п.л., авт. 0,13 п.л.).
9. Зубкова, О.В. Основные системные противоречия, возникающие в оперативном управлении предприятием / О.В. Зубкова, И.Н. Воропанова // Вестник РГТЭУ. – Москва, 2011. – №7–8 (июль–август). – С.69–75 (0,5 п.л., авт. 0,25 п.л.).
10. Артемова, А.Н. Влияние оценки оперативного управления предприятием на процесс корректировки стратегии / А.Н. Артемова, О.В. Зубкова // Социум и власть. – Челябинск, 2011. – № 1. – С. 100–106. (0,86 п.л., авт. 0,43 п. л.)
11. Зубкова, О.В. Максимизация рентабельности и максимизация платежеспособности: решение системного противоречия / О.В. Зубкова // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2011. – № 1. – С. 49–55 (авт. 0,78 п. л.).
12. Зубкова, О.В. Предпосылки формирования современной теории управления экономикой промышленного предприятия / О.В. Зубкова, М.Я. Ходоровский // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – Екатеринбург, 2011. – № 3. – С. 30–39 (1,08 п.л., авт. 0,54 п. л.)
13. Зубкова, О.В. Проблема соответствия показателей оперативного управления предприятием его текущей стратегии / О.В. Зубкова, А.Н. Артемова // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2011. – № 23(230) . – С. 23–33 (1,0 п.л., 0,5 авт. п. л.).
14. Зубкова, О.В. Системное противоречие между минимизацией налогов и максимизацией ценности капитала на промышленном предприятии / О.В. Зубкова, М.Я. Ходоровский // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2011. – № 25 . – С. 40–46 (0,7 п.л., авт. 0,35 п. л.).
15. Зубкова, О.В. Оценка уровня социально-экономического развития субъекта хозяйствования на основе анализа финансовых потоков / О.В. Зубкова, Р.И. Кантор // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2011. – № 45. – С. 51–62 (1,0 п.л., авт. 0,5 п. л.).

16. Зубкова, О.В. Методика динамической оценки эффективности оперативного управления предприятием / О.В. Зубкова, М.Я. Ходоровский // Менеджмент в России и за рубежом. – Москва, 2011. – № 6. – С. 83–90 (1 п.л., авт. 0,5 п. л.).

17. Гулин, Д.А. Использование сбалансированной системы показателей для оценки инвестиционного процесса в регионе / Д.А. Гулин, О.В. Зубкова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – Челябинск, 2013. – Том 7, № 2. – С.13–17 (0,44 п.л., авт. 0,22 п.л.).

МОНОГРАФИИ:

18. Зубкова, О.В. Системное управление промышленным предприятием: монография / О.В. Зубкова. – Челябинск: Изд-во Типография «Сити Принт», 2009. – 494 с. (авт. 30,5 п.л.).

19. Зубкова, О.В. Оперативное управление оборотными средствами и финансовыми потоками промышленного предприятия: монография / О.В. Зубкова, Н.А. Калмакова, О.Г. Печеницина. – Челябинск: Изд-во Типография «Сити Принт», 2010. – 225 с. (12,5 п.л., авт. 5 п.л.).

20. Потенциал промышленного предприятия: монография // П.П. Лутовинов, М.С. Попов, О.В. Зубкова, П.Г. Рябчук. – Челябинск: Изд-во ИП Мякотин И.В., 2010. – 162 с. (9,7 п.л., авт. 2,4 п.л.).

21. Зубкова, О.В. Проблемы управления экономикой промышленного предприятия: монография / О.В. Зубкова, М.Я. Ходоровский. – Челябинск: Изд-во ИП Мякотин И.В., 2012. – 433 с. (27,1 п.л., авт. 20 п.л.).

Прочие публикации по теме диссертационного исследования

22. Овчинникова, О.В. Стратегические и тактические критерии эффективности финансовой политики предприятия / О.В. Овчинникова // Человеческий потенциал и конкурентоспособность России: материалы XXII междунар. науч.-практ. конф.; в 5 ч. / Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2005. – Ч. V. – С. 322–326 (авт. 0,4 п.л.).

23. Лемешевский, С.А. Возможности управления затратами на предприятиях ОПК / С.А.Лемешевский, О.В.Зубкова // Россия в глобальном пространстве: национальная безопасность и конкурентоспособность: материалы XXIV междунар. науч.-практ. конф. // Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2007. – Часть 4. – С. 84–90 (0,3 п.л., авт. 0,15 п.л.).

24. Зубкова, О.В. К вопросу оценки потенциала промышленного предприятия / О.В. Зубкова, М.С. Попов // Изменяющаяся Россия: социально-экономические инновации: материалы XXV междунар. науч.-практ. конф./ Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2008. – Ч. II. – С. 263–266 (0,3 п.л., авт. 0,15 п.л.).

25. Зубкова, О.В. ABC-XYZ-анализ производственных запасов и источников их финансирования / О.В. Зубкова, И.С. Белкина // Эффективная логистика: сборник статей участников II всеросс. науч.-практ. конф. (3 декабря 2008 г.) /отв. ред. А.Г. Бутрин. – Челябинск, Издательский центр ЮУрГУ, 2008. – С.116–121 (0,3 п.л., авт. 0,15 п.л.).

26. Мягкова, А. В. Операционный анализ (модель «Затраты – оборот – прибыль»): нетрадиционный вариант использования /А.В. Мягкова, О.В. Зубкова // Общество в эпоху перемен: формирование новых социально-экономических отношений: материалы междунар. науч.-практ. конф. (17 декабря 2008 г.). – В 2-х ч. – Ч.2. – Саратов: Издательство «Научная книга», 2008. – С. 60–62 (0,22 п.л., авт. 0,11 п.л.).

27. Попов, М.С. Количественная оценка потенциала промышленного предприятия /М.С. Попов, О.В. Зубкова // Стратегическое развитие современной России:

проблемы и перспективы (24.02.2009; Волгоград). Всеросс. науч.-практ. конф. [материалы] /отв. ред. А.А. Огарков [и др.]. – М.: ООО «Глобус», 2009. – С. 203–211 (0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.).

28. Калмакова, Н.А. ABC-XYZ-анализ задолженностей как основа для принятия решений в области источников финансирования / Н.А. Калмакова, О.В. Зубкова, А.Ю. Заварухин // Актуальные проблемы экономики и совершенствования правового регулирования в экономике: статьи и тезисы докладов 2-й междунар. науч.-практ. конф. – Пятигорск: Изд-во МАФТ, 2009 – Ч. 1 – С.531–535 (0,3 п.л., авт. 0,1 п.л.).

29. Зубкова, О.В. Анализ формирования точки безубыточности в процентном выражении и рентабельности маржинального дохода: оценка степени влияния групп продукции / О.В. Зубкова, С.А. Лемешевский // Актуальные проблемы экономики и совершенствования правового регулирования в экономике: статьи и тезисы докладов 2-й междунар. науч.-практ. конф. – Пятигорск: Изд-во МАФТ, 2009 – Ч. 1 – С.711–717 (0,33 п.л., авт. 0,17 п.л.).

30. Зубкова, О.В. Системные противоречия оперативного управления предприятием и их влияние на цикл регенерации стратегии / О.В. Зубкова // Эффективная логистика: сборник статей участников III всеросс. науч.-практ. конф. (3 декабря 2009 г.) /отв. ред. А.Г. Бутрин. – Челябинск, Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – С. 137–141 (авт. 0,3 п.л.).

31. Зубкова, О.В. ABC-activity based costing: актуальность, цели и задачи / О.В. Зубкова // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: сборник научных трудов VIII междунар. науч.-практ. конф. 23-25 апреля 2009 г.; в 3 т. – Екатеринбург: УГТУ–УПИ, 2009. – Т. 1. – С. 226–229 (авт. 0,2 п.л.).

32. Зубкова, О.В. Оценка критериев эффективности оперативного управления промышленным предприятием / О.В. Зубкова // Социально-экономическое развитие России в посткризисный период: национальные, региональные и корпоративные аспекты: материалы XXVII междунар. науч.-практ. конф. /Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2010. – Ч. 1. – С. 123–130 (авт. 0,6 п.л.).

33. Зубкова, О.В. Критерии оперативного управления промышленным предприятием относительно его текущей стратегии / О.В. Зубкова // Социально-экономическое развитие России в посткризисный период: национальные, региональные и корпоративные аспекты: материалы XXVII междунар. науч.-практ. конф./ Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2010. – Ч. 2. –С. 95–102 (авт. 0,3 п.л.).

34. Зубков, М.С. Учет эффективности логистических процессов при формировании системы показателей оценки уровня экономической безопасности промышленного предприятия/ М.С. Зубков, О.В. Зубкова // Эффективная логистика: сборник статей участников IV всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (3 декабря 2010 г.)/отв. ред. А.Г. Бутрин. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 102–105 (0,31 п.л., авт. 0,15 п.л.).

35. Зубкова, О.В. Классификация подходов к выявлению проблем управления промышленным предприятием / О.В. Зубкова, О.Г. Печеницина // Экономическое развитие страны: различные аспекты вопроса: материалы I-й междунар. науч.-практ. конф. (Таганрог, 30 ноября 2010 г.). Сборник науч. трудов / под науч. ред. к.э.н. С.В. Галачиевой. – Москва: Изд-во «Перо», 2010. – С. 66–73 (0,56 п.л., авт. 0,28 п.л.).

36. Зубкова, О.В. Системное управление экономикой промышленного предприятия: направления повышения эффективности /О.В. Зубкова // Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России: материалы XXVIII

междунар. науч.-практ. конф. / Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2011. – Ч. I. – С. 141–146 (авт. 0,3 п.л.).

37. Зубкова, О.В. Проблемы управления оборотным капиталом промышленных предприятий / О.В. Зубкова, О.Г. Печеницина, Р.И. Кантор // Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России: материалы XXVIII междунар. науч.-практ. конф. / Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2011. – Ч. I. – С. 147–153 (0,3 п.л., авт. 0,1 п.л.).

38. Зубков, М.С. Оценка экономической устойчивости промышленного предприятия / М.С. Зубков, О.В. Зубкова // Инновационное развитие экономики: сборник науч. трудов ГОУ ВПО РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва: Изд-во ООО «ПИК ГАРМОНИИ», 2011. – С. 51–55 (0,3 п.л., авт. 0,15 п.л.).

39. Зубков, М.С. Проблемы обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия / М.С. Зубков, О.В. Зубкова // Дни науки – 2012: материалы VIII междунар. науч.-практ. конф. – Прага: Изд. дом «Образование и наука», 2012. – С. 98–102 (0,3 п.л., авт. 0,15 п.л.).

40. Зубкова, О.В. Управление экономикой промышленного предприятия // Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России: материалы XXIX междунар. науч.-практ. конф. / Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2012. – Ч. I. – С. 147–153 (авт. 0,3 п.л.).

41. Зубкова, О.В. Методология процесса принятия управленческих решений в области экономики предприятия / О.В. Зубкова // Социально-экономические, гуманитарные и политические тренды глобализации: сборник науч. трудов XXX междунар. науч.-практ. конф.; Ур СЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2013. – С. 92–96 (0,3 авт. п.л.).