

08.00.05

11117

На правах рукописи

Сачко Елена Владимировна



**УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
С ПОЗИЦИЙ СТОИМОСТНОГО ПОДХОДА**

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Челябинск
2004

Работа выполнена на кафедре «Экономика и финансы» Южно-Уральского государственного университета.

Научный руководитель – доктор экономических наук,
профессор Баев Игорь Александрович.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор Мохов Вениамин Геннадьевич;
кандидат экономических наук,
доцент Каплан Алексей Владимирович.

Ведущая организация – Финансово-промышленная группа фирм «Мизар».

Защита состоится 25 июня 2004 г., в 13.30 часов, на заседании диссертационного совета Д212.298.07 в Южно-Уральском государственном университете по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Южно-Уральского государственного университета.

Автореферат разослан «21» мая 2004 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



Бутрин А.Г.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. По мере развития рыночных отношений в России важнейшим фактором конкурентоспособности отечественных предприятий в долгосрочной перспективе является наличие фундаментальной цели развития бизнеса – прирост его реальной стоимости, и построение эффективной системы управления, ориентированной на достижение этой цели. Опыт развитых стран показывает, что положительная динамика стоимости предприятия (бизнеса) предопределяет долгосрочное и устойчивое его функционирование, способствует росту благосостояния общества и социально-экономического развития страны.

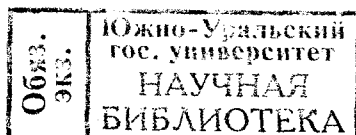
Удовлетворение потребностей клиентов, следование определенной «миссии», построение корпоративной культуры служат лишь необходимыми средствами достижения указанной цели.

• Прямое копирование опыта стран с развитой экономикой и отлаженными финансовыми отношениями неприемлемо, а недостаточное обоснование управленческих решений на уровне предприятия может привести к некорректным выводам и принятию ошибочных решений. Необходимо глубокое осмысление эволюции происходящих на предприятии экономических процессов, позволяющее сформулировать научно обоснованные рекомендации по их совершенствованию.

Управление предприятием должно включать управление процессами формирования стоимости по критериям ее максимизации в долгосрочной перспективе. В экономической науке сформировался стоимостной подход к управлению предприятием (бизнесом), имеющий принципиальные особенности. Управление с позиций этого подхода не может быть прерогативой исключительно руководящего аппарата, а призвано усовершенствовать принятие управленческих решений на всех уровнях предприятия. В нем изначально заложена предпосылка, что принятие решений «сверху вниз» не принесит должных результатов, особенно в крупных многопрофильных корпорациях. Такое управление должно поддерживать разумное равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями деятельности, и, по сути, представляет собой непрерывную реорганизацию, направленную на достижение положительной динамики стоимости предприятия.

Управление с указанных позиций требует анализа существующих и разработки новых методов оценки стоимости предприятия (бизнеса) с целью планирования и постановки управленческих задач для ее максимизации.

Исследованию проблем управления предприятиями с позиций стоимости посвящены труды многих экономистов: Валдайцева С.В., Григорьева В.В., Ковалева А.П., Коупленда Т., Крушовица Л., Модильяни Ф., Миллера М.,



Пратта Ш., Скотта М., Федотовой М.А., Фридман Дж., Фатхутдинова М.А., Черемных О., Шарпа У.Ф. и многих других.

В России по мере становления рыночных отношений ситуации, в которых становится необходимым использовать технологии оценки бизнеса, стали возникать значительно чаще. В первую очередь бурный рост рынка недвижимости вызвал спрос на оценку ее рыночной стоимости. Затем развитие кредитных, страховых и арендных отношений, купля-продажа недвижимости, а также машин и оборудования, разработка бизнес-планов инвестиционных проектов, слияние и разделение предприятий, аукционы и конкурсы по продаже пакетов акций предприятий, процедура банкротства и масса других ситуаций, возникающих в хозяйственной практике, сформировали потребность в достоверной оценке тех или иных объектов собственности в каждом конкретном случае.

До недавнего времени оценка стоимости рассматривалась в отрыве от целей и задач стратегического управления и финансового менеджмента. Однако в настоящее время все больше специалистов убеждаются, что разработанных методов и приемов не хватает для изменившихся экономических отношений. Поэтому необходимо расширить арсенал аналитических инструментов, при помощи которых можно было бы не только реально оценивать стоимость бизнеса, но и управлять процессами максимизации его стоимости. Недостаточность традиционных подходов вызывается действием множества факторов: уменьшением жизненных циклов продуктов и услуг, нарастающей конкуренцией, глобальными экономическими спадами, сложностью финансовых инструментов, используемых участниками рынка. Эти, а также другие факторы все настойчивее требуют новых подходов к управлению предприятием.

Таким образом, возникает задача разработки методического аппарата для планирования, анализа и оценки эффективности управленческих решений с позиций стоимостного подхода. Данный методический аппарат должен включать в себя, в частности, методы выявления ключевых показателей производственной деятельности, влияющих на стоимость бизнеса, и определения их чувствительности к параметрам среды, а также систему мониторинга управления процессами максимизации стоимости.

Цель исследования заключается в разработке теоретических положений и практических методов управления предприятием с позиций стоимостного подхода.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- исследование специфических особенностей планирования и организации хозяйственной деятельности предприятия с позиций стоимостного подхода в российских условиях;

- проведение сравнительного анализа и совершенствование существующих методов оценки стоимости бизнеса, разработка и обоснование выбора показателей стоимости предприятий при различной динамике его развития;
- моделирование механизма управления процессами производства, определяющими стоимость предприятия;
- выявление ключевых факторов стоимости промышленного предприятия с целью планирования и анализа эффективности соответствующих управляющих воздействий;
- разработка системы мониторинга и алгоритма управления факторами стоимости на промышленном предприятии.

Область исследования: 15.4 – инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах и 15.13 – инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Объект исследования – промышленные предприятия Уральского региона, реализующие стоимостной подход к управлению.

Предметом исследования явились экономические механизмы формирования стоимости промышленных предприятий.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили экономическая теория, методы системного и сравнительного анализа, экономико-математического моделирования в области управления предприятием, представленные в работах И. Ансоффа, В. Беренса, Р. Брейли, И.А. Баева, Л.А. Баева, Ю. Бригхема, Л. Гапенски, А.А. Голикова, В.В. Ковалева, П.П. Лутовинова, С. Майерса, В.Г. Мохова, В.М. Семенова, В.Н. Смагина, А.К. Ташева, М.А. Федотовой, П.М. Хавранека, И.Г. Шепелева и других, федеральные, региональные, местные законы и нормативные акты по изучаемой проблеме.

Информационной основой исследования является статистическая база отечественных и зарубежных агентств, фактологический материал, содержащийся в отечественной и зарубежной литературе, периодической печати, статистическая отчетность промышленных предприятий Челябинской области, данные, размещенные в сети Интернет.

Научная новизна результатов исследования определяется областью исследования и заключается в следующем:

- уточнено понятие рыночной стоимости промышленного предприятия;
- разработан методический подход к решению задачи управления предприятием с позиций его стоимости, заключающийся в планировании, учете и анализе взаимосвязанных конкретных экономических индикаторов на всех уровнях управления;

- обоснованы выбор и адаптация методов оценки стоимости предприятия при различной динамике его развития;
- предложен методический подход к декомпозиции интегрального показателя стоимости предприятия и выявлению ключевых показателей (факторов) стоимости;
- обоснованы понятия эластичности стоимости по отношению к ключевым факторам производства, а также изменчивости и управляемости этих факторов;
- разработан алгоритм управления промышленным предприятием по критерию его стоимости;
- сформулированы методические рекомендации по организации системы мониторинга процессов формирования стоимости промышленного предприятия.

Практическая значимость и апробация проведенного исследования заключается в следующем:

- результаты диссертации могут быть использованы при разработке системы управления промышленными предприятиями, реализующими свою стратегию по критерию максимизации стоимости;
- предложения диссертанта успешно опробированы в разработке стратегии, направленной на повышение стоимости крупного предприятия пищевой промышленности;
- теоретические и практические выводы работы применяются в учебном процессе в курсах «Финансовый менеджмент», «Оценка недвижимости» на кафедре «Экономика и финансы» в Южно-Уральском государственном университете;
- итоги диссертационной работы докладывались и получили одобрение на международной научно-методической конференции «Управление организационным развитием систем» в Челябинске в 2002 году, на I Всероссийской научно-практической конференции «Совершенствование управлением научно-техническим прогрессом в современных условиях» в г. Пенза, 2002 г., на международной научно-практической конференции «Конкурентоспособность предприятий и территорий в меняющемся мире» в г. Екатеринбург, 2002 г.

Публикации. По теме диссертации опубликованы 5 работ общим объемом 2 п. л.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа изложена на 169 страницах машинописного текста, содержит 23 рисунка, 17 таблиц, список литературы из 234 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы, формулируются цель и задачи, определяются объект и предмет исследования, раскрываются новизна и практическая значимость.

В первой главе «Предприятие как субъект экономических отношений и носитель стоимости» рассматривается развитие управленческих технологий с позиций стоимостного подхода, проводится сравнительный анализ существующих методов оценки стоимости промышленного предприятия.

Во второй главе «Методические основы управления предприятием с позиций стоимостного подхода» на базе выявленных и систематизированных специфических особенностей управления предприятием с позиций стоимостного подхода разработаны методические основы выбора и обоснования стоимостных критериев управления предприятием в различных условиях его функционирования и предложены механизмы управления процессами, определяющими стоимость в условиях современной России.

В третьей главе «Организационно-методическое обеспечение управления формированием стоимости предприятия» представлены разработки по информационному обеспечению управления предприятием с позиций стоимостного подхода, проведен анализ управленческих решений промышленных предприятий Челябинской области, направленных на максимизацию стоимости и рассмотрены аспекты практической реализации системы управления факторами стоимости на примере крупного предприятия пищевой промышленности.

В заключении подводятся основные итоги работы, формулируются выводы, вытекающие из результатов исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ЗАЩИЩАЕМЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ И ИХ КРАТКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

1. Уточнено понятие рыночной стоимости промышленного предприятия

Несмотря на длительные исследования, в экономической литературе до сих пор не выработан единый теоретический подход к понятию «рыночная стоимость».

По-нашему мнению, под рыночной стоимостью предприятия при его продаже следует понимать наиболее вероятную цену, по которой оно может быть отчуждено на открытом рынке в условиях конкуренции, а в случае функционирования предприятия – это показатель, в наиболее обобщенном виде характеризующий эффективность управления предприятием. При этом предполагается, что инвесторы действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены предприятия не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства.

Данное определение, на наш взгляд, расширяет и конкретизирует целеполагание при реализации оценки стоимости и способствует построению эффективной системы управления процессами ее формирования. По-нашему мнению, если объектом оценки является функционирующее предприятие, то его стоимость должна определяться не только для того, чтобы определить цену отчуждения предприятия, но и для того, чтобы управлять процессами его дальнейшего роста для достижения устойчивого и эффективного функционирования.

В отличие от рыночной стоимости, инвестиционная стоимость предполагает расчет стоимости предприятия для конкретного инвестора в зависимости от его индивидуальных требований, склонностей и предпочтений, то есть инвестиционная стоимость является проявлением стоимости в пользовании, в то время как рыночная – чаще всего в обмене.

Понятия "инвестиционная стоимость" и "рыночная стоимость" взаимосвязаны. Это объясняется тем обстоятельством, что в результате рационального поведения большого числа конкретных инвесторов постепенно достигается равновесие спроса и предложения и устанавливается рыночная цена, отражающая стоимость объекта для большинства инвесторов. Однако в российских условиях, учитывая неразвитость инфраструктуры рынка, а также зачастую иррациональное поведение инвесторов, эти понятия могут отличаться весьма существенно.

2. Разработан методический подход к решению задачи управления предприятием с позиций его стоимости

Для разработки системы управления предприятием с позиции его стоимости недостаточно отладить процесс периодической оценки. Механизм управления созданием стоимости предприятия должен включать действия по экономическому анализу с целью выявления факторов, "движущих стоимость", последующей разработки и реализации стратегии, имеющей наибольшее положительное влияние на ее величину.

Механизм управления процессами формирования стоимости функционирует непрерывно. При создании стоимости ничто не является окончательным, и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей среды или появления новых возможностей, способных повысить стоимость фирмы. Вариабельность внутренней и внешней среды предприятия обуславливает необходимость соответствующих корректировок и алгоритмов принятия решений.

Первый этап заключается в анализе прошлой деятельности предприятия, построении адекватной модели расчета стоимости, определении ее значения при текущем состоянии и выявлении факторов, влияющих на величину стоимости.

Второй этап состоит в разработке конкретной системы целей дальнейшего развития предприятия. При создании системы целей основным критерием должно являться максимальное увеличение стоимости предприятия (бизнеса).

Третий этап в рассматриваемом механизме – формулировка стратегии, т.е. продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усиливающую конкурентную борьбу. Эти действия должны быть описаны с помощью системы показателей (факторов) стоимости, каждый из которых закрепляется за конкретным структурным подразделением или ответственным лицом. При этом все работники, менеджеры и заинтересованные лица должны осуществлять свои функции, исходя из основной цели предприятия – роста его стоимости. Таким образом, закладывается база для создания стоимостной системы управления предприятием посредством планирования, учета и анализа взаимосвязанных конкретных экономических индикаторов на всех уровнях управления и выработки соответствующей стратегии.

Четвертым этапом процесса управления стоимостью предприятия является реализации стратегии и оценка получаемых результатов.

3. Обоснованы выбор и адаптация методов оценки стоимости предприятия при различной динамике его развития

Поскольку стоимость фирмы зависит от будущих доходов, особое значение приобретает их прогнозирование. Прогнозы и допущения должны признаваться лицом, принимающим решение, для которого и проводится оценка. Составление прогнозов в условиях нестабильной российской экономики – непростая задача. Еще сложнее добиться согласия с этим прогнозом двух или большего количества сторон, различающихся в своих экономических и деловых ожиданиях. В некоторых странах довольно часто взамен прогнозов используют ретроспективные показатели и статическую модель результативного подхода, внося в нее соответствующие корректирующие коэффициенты. Такую модель нецелесообразно использовать в современных российских условиях, поскольку невозможно какими-либо корректирующими коэффициентами довести ретроспективные данные, соответствующие глубокому кризису, до прогнозных значений.

Поэтому в работе использован подход, базирующийся только на прогнозных данных. Его основой является потоковая модель (таблица) применимая при высокой вероятности успешного и длительного функционирования бизнеса и учитывающая три следующих варианта:

- результаты функционирования бизнеса стабильны и неизменны в долгосрочном периоде;

- результаты функционирования бизнеса стабильно растут в долгосрочном периоде;
- темпы роста функционирования бизнеса непостоянны.

В расчетах выделяются два этапа перспективного развития предприятия: прогнозный и постпрогнозный. К прогнозному периоду принято относить период, в течение которого возможен пошаговый расчет результатов деятельности предприятия с достаточно высокой степенью точности. В постпрогножном периоде возможны более грубые, укрупненные расчеты.

В таблице: E_T – результативный показатель (денежный поток, прибыль, дивиденды) в прогнозном периоде;

E_1 – результативный показатель в постпрогножном периоде;

g – темпы прироста результативного показателя;

r – ставка дисконтирования;

T – горизонт планирования.

Определение стоимости предприятия при различной динамике его развития

Условия функционирования	Прогнозный период	Постпрогнозный период	За время функционирования бизнеса
1. Результаты функционирования стабильны и равномерны в долгосрочном периоде	$\sum_{t=1}^T \frac{E_T}{(1+r)^t}$	$\frac{E}{r}$	$X = \sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+r)^t} + \frac{E}{r}$
2. Результаты деятельности предприятия растут в долгосрочном периоде	$\sum_{t=1}^T \frac{E_T}{(1+r)^t}$	$\frac{E_1}{r-g}$	$X = \sum_{t=1}^T \frac{E_T}{(1+r)^t} + \frac{E_1}{r-g}$
3. Темпы роста результативных показателей деятельности непостоянны	$\sum_{t=1}^T \frac{E_T}{(1+r)^t}$	$\frac{E_1}{r-g} + \frac{E}{r}$	$X = \sum_{t=1}^T \frac{E_T}{(1+r)^t} + \frac{E_1}{r-g} + \frac{E}{r}$

4. Предложен методический подход к декомпозиции интегрального показателя стоимости предприятия и выявлению ключевых факторов стоимости

В диссертации предлагается называть фактором стоимости любую переменную, на нее влияющую. Необходимо установить соподчиненность указанных факторов, определить, какой из них имеет наибольшую степень эластичности, и закрепить ответственность за этот параметр за конкретными субъектами, участвующими в достижении целей организации.

При этом необходимо отметить, что согласно «принципу Парето» 20% факторов стоимости вносят 80% вклада в ее создание и являются ключевыми. Важнейшая задача менеджеров компании – выявление ключевых факторов и установление за ними жесткого контроля. Если в качестве результирующего показателя деятельности предприятия принять денежный поток, то стоимость этого предприятия может быть выражена следующей формулой:

$$X = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t - CF_B}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^T X_t, \quad (1)$$

где X – стоимость предприятия;

X_t – стоимость, создаваемая денежным потоком в период t ;

CF_t – денежный поток, генерируемый бизнесом в период t ;

CF_B – денежный поток по заемным и привлеченным средствам в период t ;

r – ставка дисконтирования.

Все факторы, тем или иным способом влияющие на бизнес, отражаются в окончательной величине стоимости посредством присутствующих в формуле (1) параметров. Денежные потоки, ставка дисконтирования и время образуют, таким образом, первый уровень факторов формирования стоимости. Каждый из них, в свою очередь, может быть разложен на показатели второго и более низкого уровня, из которых снова выделяются те, чье изменение более существенно повлияет на изменение стоимости бизнеса.

Конечная величина стоимости зависит сразу от всех факторов, но вклад, вносимый этими факторами в окончательную величину стоимости, не одинаков. Скорее следует ожидать, что влияние одного из факторов окажется более существенным, и именно ему и должно быть уделено больше внимания по сравнению с другими в процессе управления.

В основу подхода, позволяющего выявить наиболее существенно влияющие на стоимость факторы, положен способ представления функции посредством ее разложения в ряд Тейлора.

Опытная апробация предложенного подхода на примере крупного предприятия пищевой промышленности показала, что ключевыми факторами стоимости для указанного предприятия являются переменные затраты на производство выпускаемой продукции, объем продаж и маркетинговые расходы.

5. Обоснованы понятия эластичности стоимости по отношению к ключевым факторам производства, а также изменчивости и управляемости этих факторов

Важнейшей задачей менеджера является выявление факторов, изменение которых наиболее существенно влияет на стоимость бизнеса, и установление жесткого контроля за их значениями. Степень этого влияния предлагается оценивать с помощью показателя эластичности.

Выявление эластичности стоимости к ключевым факторам – лишь один аспект управления. Предлагаемый в рамках настоящего исследования подход позволяет учитывать также изменчивость отдельных показателей под влиянием окружающей среды. Кроме того, предлагается оценивать подверженность ключевых факторов стоимости управляющему воздействию, т.е. их управляемость. Термин управляемости отражает возможность менеджмента целевым образом влиять на величину показателя. Например, если сравнить подверженность управленческому воздействию факторов денежного потока и налоговой ставки, то можно заметить, что в подавляющем большинстве случаев путем проведения мероприятий по эффективному управлению производством, тарифной политикой, погашением дебиторской задолженности и т.д. можно добиться более существенного относительного изменения денежных потоков по сравнению с экономией на налогах. Этот вывод доказан в работе на основе расчетов по фактическим данным промышленного предприятия.

Основными источниками информации об ожидаемых результатах менеджмента могут быть как ретроспективный анализ реализации планов, так и экспертное мнение персонала или привлекаемых внешних консультантов.

Матрица "эластичность – управляемость" (рис. 1) позволяет выделить показатели, которые в дальнейшем и будут выступать в качестве ключевых факторов стоимости и должны являться объектом повышенного внимания менеджеров. Здесь под управляемостью понимается степень изменения фактора в ответ на управляющее воздействие.

управляемость фактора

	эластичность фактора		
	высокая	средняя	низкая
высокая	I	I	II
средняя	I	II	III
низкая	II	III	III

Рис. 1. Матрица "эластичность – управляемость":

- I – зоны повышенного внимания менеджеров;
- II – зоны периодического отслеживания факторов;
- III – зоны минимального внимания менеджеров.

Предложенная модель управления, основанная на разложении стоимости на факторы, использует метод оценки по дисконтированным денежным потокам. В принципе, этот подход может быть использован и в случае оценки бизнеса другими методами.

6. Разработан алгоритм управления промышленным предприятием по критерию его стоимости

В работе предложен следующий алгоритм управления факторами, влияющими на стоимость промышленного предприятия:

- выявление зависимости стоимости бизнеса от факторов первого уровня: денежного потока, ставки дисконтирования и времени;
- отбор фактора, обладающего наибольшей эластичностью или наибольшей управляемостью;
- при необходимости проведение разложения выбранного фактора на факторы более низкого уровня и выполнение дальнейшего разложения по каждому из факторов;
- выявление зависимости стоимости бизнеса от факторов второго и более низкого уровня;
- ранжирование факторов, влияющих на стоимость бизнеса, в порядке убывания их эластичности – управляемости – изменчивости;
- составление матрицы "эластичность – управляемость".

После построения системы управления факторами, определяющими прирост стоимости, предложен обобщенный алгоритм управления предприятием с позиций стоимостного подхода. В его основу положено выявление внутренних причин несоответствия фундаментальной и рыночной стоимости, определенной тем или иным методом и выработка управляющих воздействий, направленных на их устранение. Блок-схема представлена на рис. 2.

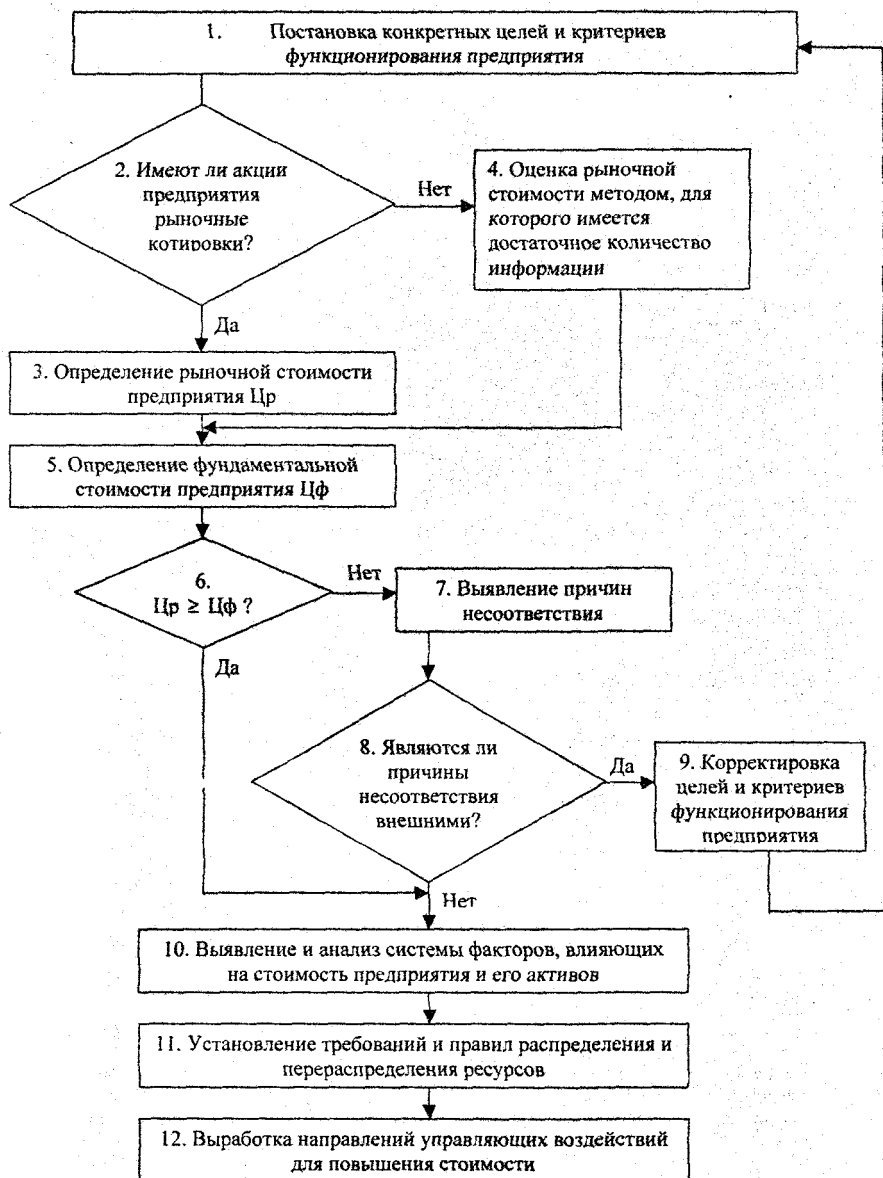


Рис.2. Блок-схема управления предприятием с позиций стоимостного подхода

6. Сформулированы методические рекомендации по организации системы мониторинга процессов формирования стоимости промышленного предприятия

Эффективная реализация стратегии управления, ориентированной на максимизацию стоимости, невозможна без построения системы, в рамках которой вся деятельность предприятия должна быть пронизана идеологией стоимости. В диссертации разработаны методические рекомендации по организации системы мониторинга и управления показателями стоимости (МУПС). Показано, что система МУПС охватывает четыре основных управленческих процесса: выработку стратегии, определение целевых нормативов, планирование и составление бюджетов, организацию систем оценки и стимулирования результатов деятельности.

В рамках диссертационного исследования построена система МУПС для промышленного предприятия. Ее составной частью являются карты мониторинга и управления стоимостью, разработанные с учетом специфики бизнеса для каждого структурного подразделения, а также регламенты их формирования. Предложенная система позволила устранить прежнюю разобщенность деловых единиц, связанную с тем, что раньше они стремились к разным целям: одна – к расширению рыночной доли, другая – к увеличению валовой прибыли (или торговой наценки), третья – к повышению рентабельности собственного капитала. Закрепление за каждым подразделением оценочных показателей позволило определить вклад этого подразделения в увеличение (уменьшение) стоимости как бизнес-единицы, частью которой оно является, так и бизнеса в целом. Результатом постановки системы МУПС на предприятии явилось построение для каждого подразделения карт мониторинга и управления показателями стоимости, с помощью которых достигнуто сбалансированное сочетание финансовых и организационно-экономических показателей планирования. В качестве примера на рис. 3 приведена одна из карт МУПС для службы коммерческого директора.

Управление процессами формирования стоимости должно быть адекватным внешним условиям, низкозатратным и не сопровождаться непомерным раздуванием административного аппарата. Для оптимизации деятельности отдельных бизнес-единиц исследуемого предприятия предложено использовать матрицу аутсорсинга, с помощью которой могут быть проанализированы работы, компетенции, процедуры, подразделения и другие субъекты управления.

Ключевой показатель успеха: увеличение объемов продаж				
Индикаторы Деятельности	ЦФО	Показатели	Объект измерения	Периодичность контроля
<ul style="list-style-type: none"> • Совокупный уровень продаж • Ректабельность продаж 	Служба коммерческого директора	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы от продаж • Себестоимость товаров • Коммерческие расходы 	Ассортиментные позиции	Ежемесячно
Внешние факторы, мониторинг которых следует проводить: <ul style="list-style-type: none"> • Объемы продаж конкурентов • Доля рынка 				
Внутренние проблемы		Действия по решению внутренних проблем		
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток торговых представителей • Большие расходы 	торговых коммерческие	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение элементов логистики для оптимизации запасов готовой продукции и снижения транспортных затрат • Повышение степени прозрачности отчетов, переход на систему открытого отбора поставщиков и покупателей • Мониторинг уровня компетенции торговых представителей 		

Рис. 3. Карта мониторинга и управления стоимостью для службы коммерческого директора

В результате разработки для каждого подразделения предприятия матриц аутсорсинга был составлен пакет рекомендаций, в соответствии с которым с точки зрения максимизации стоимости предложено одни бизнес-единицы ликвидировать, другие – развивать путем инвестирования, для третьих – создавать альянсы, либо совместные предприятия, для четвертых – принимать меры для защиты от недружественных действий конкурентов и т.п.

Применяемая на практике система мониторинга и управления стоимостью предприятия позволит своевременно и обоснованно осуществлять управленческие воздействия на всех уровнях, оценивая вклад каждого подразделения (сотрудника) в увеличение стоимости и

конкурентоспособности предприятия. При этом следует заметить, что предлагаемая система обеспечивает интеграцию управления стоимостью с системой бюджетирования, финансового анализа, бухгалтерского и управленческого учета. Постановка замкнутого контура управления предприятием с позиций стоимостного подхода позволит обоснованно принимать решения:

- о необходимости изменений в составе активов компании, включая неоперационные (избыточные), социальные и финансовые;
- о целесообразности участия в капитале других компаний;
- об эффективности существующих бизнесов компаний и открытии новых бизнес-линий;
- о характере динамики стоимости имущества и компаний в целом с учетом поставленных стратегических и оперативных целей управления, а также многих других задач.

Основные выводы и рекомендации

В диссертационной работе исследованы теоретические и практические аспекты управления предприятием с позиции стоимостного подхода и сформулированы ряд выводов и предложений, главные из которых заключаются в следующем.

1. Под рыночной стоимостью предприятия при его продаже следует понимать наиболее вероятную цену, по которой оно может быть отчуждено на открытом рынке в условиях конкуренции, а в случае функционирования предприятия – это показатель, в наиболее обобщенном виде характеризующий эффективность управления предприятием. При этом предполагается, что инвесторы действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены предприятия не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства.
2. В зависимости от темпов прироста бизнеса целесообразно выделить три сценария развития предприятия. На основании выбранного варианта по специальным формулам определяется стоимость предприятия и разрабатывается механизм управленческих воздействий, направленных на ее повышение.
3. В качестве модели определения стоимости в диссертации принята потоковая модель, при использовании которой итоговые показатели деятельности предприятия трансформируются в скалярный показатель, называемый стоимостью бизнеса. Стоимостью бизнеса, таким образом, является текущая стоимость ожидаемого от него дохода в течение срока владения.

4. Управление предприятием с позиций стоимостного подхода должно базироваться на декомпозиции показателя стоимости на ключевые факторы. После их выявления необходимо классифицировать факторы по степени управляемости, изменчивости, а также эластичности стоимости по отношению к выявленному фактору. Основными рассматриваемыми в работе факторами являются показатели, определяющие денежный поток промышленного предприятия и его стоимость.
5. Стоимостной подход к управлению предприятием целесообразно осуществлять, используя разработанный в диссертации алгоритм, в основу которого положено выявление внутренних причин несоответствия фундаментальной и рыночной стоимости и выработка управляющих воздействий, направленных на их устранение. Это позволит системно подойти к решаемой задаче и повысить качество управленческих решений.
6. Существенное повышение эффективности деятельности и в целом конкурентоспособности промышленного предприятия может быть достигнуто за счет внедрения системы мониторинга и управления показателями стоимости (МУПС), которая обеспечивает интеграцию управления стоимостью с системой бюджетирования, финансового анализа, бухгалтерского и управленческого учета. Регулярное отслеживание всех изменений, происходящих во внутренней и внешней среде предприятия, оценка влияния этих изменений на стоимость позволит вовремя осуществлять управляющее воздействие, тем самым способствуя достижению стратегических целей предприятия.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах.

1. Сачко Е.В. Сравнительный анализ подходов к оценке бизнеса// Теоретические и практические проблемы развития экономики России: Сб. научных трудов/ Под ред. В.И. Бархатова. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2002. – С. 292 – 298.
2. Сачко Е.В. Специфические условия оценочной деятельности в российской экономике// Управление организационным развитием социально-экономических систем: Сборник статей участников международной научно-практической конференции 26 –26 апреля 2002 года/ Отв. за выпуск И.В. Резанович. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2002. – С. 258 – 261.

3. Сачко Е.В. Стоимостной подход к управлению конкурентоспособностью фирмы// Конкурентоспособность территорий и предприятий в меняющемся мире: Тезисы международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 5 – 6 декабря 2002 года). – Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2002. – С. 103 – 104.
4. Сачко Е.В., Баев И.А. Управление предприятиями с позиций стоимостного подхода// Экономика и финансы. – 2003. – № 22, октябрь. – С. 32 – 36.
5. Сачко Е.В. Управление стоимостью предприятия как основная задача менеджеров// Повышение технического и экономического потенциала предприятий в производственной и инвестиционно-строительной сфере: Сб. материалов 1 Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: МНИЦ, 2003. – С. 61 – 64.

Издательство Южно-Уральского государственного
университета

ИД №00200 от 28.09.99. Подписано в печать 18.05.2004. Формат
60x84 1/16. Печать офсетная. Усл.печ.л.0, 93Уч.-изд.л. 1.
Тираж 100 экз. Заказ 140/178.

УОП Издательства. 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И.Ленина, 76.