

0-794042

На правах рукописи

ГУСЕВА Наталья Вячеславовна

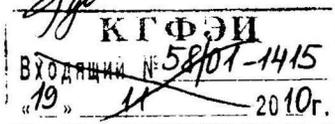
**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО ЭТАПАМ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

**Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(п.1. Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)**

АВТОРЕФЕРАТ

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

Ульяновск - 2010



Работа выполнена на кафедре экономики и организации производства в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Ульяновский государственный университет

- Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент
Аргуткина Наталья Львовна
- Официальные оппоненты: – доктор экономических наук, профессор
Марабаева Людмила Владимировна
- кандидат экономических наук, доцент
Захарова Юлия Николаевна
- Ведущая организация – ГОУ ВПО Тольяттинский
государственный университет

Защита диссертации состоится 15 декабря 2010 года в 15 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.278.05 при ГОУ ВПО «Ульяновский государственный университет» по адресу: 432000, г. Ульяновск, ул. Федерации, д. 29, ауд. 6.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке УлГУ, с авторефератом – на сайте университета <http://www.uni.ulsu.ru>

Отзывы на автореферат просим присылать по адресу 432000, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, д. 42, Управление научных исследований УлГУ

Автореферат разослан «12» ноября 2010 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715248

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

С. В. Лапочкина

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

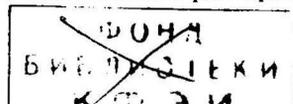
Актуальность темы исследования. Проблема выживания организаций в быстро меняющейся окружающей среде очень остра во всех развитых странах. Не менее остра она и для российской экономики, которая является частью мирового экономического пространства и подчиняется законам его функционирования.

В своём развитии, подобно развитию живых организмов, предприятия проходят ряд этапов, на каждом из которых меняются цели и методы их достижения. Такие изменения не могут не отразиться на эффективности деятельности предприятий и прежде всего на методах управления эффективностью. Таким образом, становится очевидной необходимость использования разных подходов, средств, методов к управлению эффективностью деятельности предприятий на разных этапах его развития. Для успешного решения данной проблемы необходимо определить систему целей и соответствующую ей систему показателей оценки эффективности на каждом этапе с учётом особенностей развития предприятия, которые в совокупности позволят сформировать механизм управления эффективностью его деятельности. Это и определило направленность диссертационной работы, в которой рассматривается и решается комплекс задач по совершенствованию управления эффективностью деятельности предприятия по этапам его жизненного цикла, что является актуальным.

Степень разработанности проблемы. На протяжении последних десятилетий появилось значительное число работ, посвящённых вопросам оценки и повышению эффективности деятельности предприятий, благодаря которым сформированы новые подходы к управлению эффективностью производства. Среди них можно выделить работы отечественных и зарубежных авторов Плышевского Б.П., Хачатурова Т.С., Куля Э., Моргулёва Я., Зайцева Н.Л., Горфинкеля В.Я., Денисова А.Ю., Жданова С.А., Рябых Д., Бердниковой Т.Б., Титова В.И., Богатина Ю.В., Швандар В.А., Абдикеева Н.М., Данько Т.П., Коробкова А., Переверзева Н., Еленевой Ю., Лисициной Е.В., Токаренко Г.С., Ивашковской И., Синогейкиной Е., Самохвалова В., Редченко К., Идрисова А., Бобковой Е.В., Козак Н., Кашеева Р., Табачникас Б.И., Вахтерова С., Друкера П., Мало Ж.Л., Чиापелло И., Лебас М., Нортон Д., Каплана Р., МакНейра К., Ланча Р., Кросса К., Мейсела Л., Адамса К., Робертса П., Рамперсад К. Хьюберта и др.

Значительная часть работ затрагивает вопросы циклического развития предприятий. Развитию теории жизненного цикла предприятий посвящены работы зарубежных учёных Скотта Б., Грейнера Л., Торберта У., Лидена Ф., Каца Д., Канна Р., Адизеса И., Кимберли Дж., Куинна Р., Камерона К., Миллера Д., Фризен П. Исследования в данной области проводятся и российскими учёными В.И. Герчиковым, И. Качаловым, М.В. Хлоневой, А.А. Звезденковым, В.Н. Верхоглазенко, Т.Ю. Базаровым, Е. Емельяновым, С. Поварничиной, А.Ю. Шубиным, Г.В. Широковой и др.

Однако, несмотря на многообразие подходов, недостаточно изучен вопрос управления эффективностью деятельности предприятия по этапам его жизненного цикла. Поэтому существует реальная необходимость расширения



исследований по проблеме выбора методов управления эффективностью на разных этапах жизненного цикла предприятия и определения показателей оценки эффективности деятельности промышленного предприятия, что и определило тему диссертационной работы и ее актуальность.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений и рекомендаций по совершенствованию управления эффективностью деятельности предприятия по этапам его жизненного цикла.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- исследование и уточнение понятийного аппарата, используемого при управлении эффективностью деятельности предприятия;
- уточнение модели жизненного цикла предприятия и диагностики его этапов;
- формирование базовой системы целей предприятия по этапам его жизненного цикла;
- разработка базовой системы сбалансированных показателей по этапам жизненного цикла предприятия;
- построение системы сбалансированных показателей предприятий-производителей автокомпонентов с учётом этапа жизненного цикла предприятий с целью апробации предлагаемой системы показателей.

Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие в процессе управления эффективностью деятельности промышленных предприятий по этапам жизненного цикла.

Объектом исследования являются предприятия производители автокомпонентов Самарской области.

Область исследования. Исследование соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (п.1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами п.1.1. Промышленность п. 1.1.15 Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства, п.1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства).

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области теории управления эффективностью деятельности промышленного предприятия по этапам его жизненного цикла; материалы научных конференций; публикации в периодической печати; электронные ресурсы.

Методологию исследования составляют методы экономического анализа, статистических группировок, логического и сравнительного анализа, эмпирические методы.

Информационной базой исследования являются законодательные акты и постановления правительства Российской Федерации, материалы Федеральной службы государственной статистики, монографии отечественных и зарубежных ученых, периодические научные издания, а также аналитические и отчетные



материалы экономических служб ряда промышленных предприятий, материалы Internet-ресурсов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений, методических рекомендаций по управлению эффективностью деятельности промышленного предприятия по этапам его жизненного цикла.

К числу результатов, обладающих новизной и выносимых на защиту, относятся:

1 Дополненные теоретические положения по управлению эффективностью деятельности предприятия: предложены и охарактеризованы составляющие управления эффективностью деятельности предприятия; дополнен процесс разработки сбалансированной системы показателей на предприятии, в котором при формулировании и выборе целей существенная роль отводится анализу внешней и внутренней среды предприятия, а также оценке достигнутого уровня и прогнозированию целевых значений показателей эффективности.

2 Предлагаемая последовательность этапов процесса диагностики, матрица показателей для диагностики этапов жизненного цикла предприятия, содержащая наиболее общие характеристики (показатели) каждого этапа развития предприятия, а также ориентировочный уровень и динамику изменения показателей.

3 Предлагаемая базовая система целей предприятия в рамках четырёх проекций (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал), изменяющаяся по этапам его жизненного цикла. В базовой системе целей определены основные целевые ориентиры, соответствующие каждому этапу жизненного цикла предприятия. Обоснована взаимосвязь целей.

4 Разработанная базовая сбалансированная система показателей, для управления эффективностью деятельности предприятия по его этапам жизненного цикла. Обоснована взаимосвязь показателей, уточнены методики их расчёта. В процессе уточнения методик оценки показателей предложена авторская классификация расходов по степени приоритетности на этапе спада; разработана программа по работе с ключевыми сотрудниками, содержащая различные мероприятия материального и нематериального характера.

5 Разработанные матрицы стратегических мероприятий, направленных на достижение целевых значений ключевых показателей.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическое значение результатов исследования определяется тем, что содержащиеся в них положения, выводы и рекомендации направлены на решение научной задачи – развитие инструментария управления эффективностью деятельности предприятия по этапам его жизненного цикла. Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что сформулированные выводы и методические разработки могут позволить промышленным предприятиям в процессе управления эффективностью деятельности учитывать особенности этапов его жизненного цикла. Основные положения и рекомендации, изложенные в диссертационной работе, нашли практическое применение в деятельности открытого акционерного общества

«Пластик» (Самарская область, г. Сызрань). Предложенные разработки используются в учебном процессе в филиале ГОУ ВПО Самарский государственный технический университет в г. Сызрань.

Апробация результатов исследования. Концептуально-теоретические положения и выводы диссертации докладывались и обсуждались на всероссийских научно-практических конференциях, проходивших в городах Сызрани («Социально-экономическое и инновационное развитие региона», 2006г.), Самаре («Экономика Поволжья», 2008г.), на международных конференциях в городах Самаре («Наука, бизнес, образование' 2008», 2008г.), Саратове («Экономика и управление: инновационные пути развития», 2010г.), на межрегиональной конференции в городе Самаре («Вклад молодой науки в национальную экономику России», 2009г.).

Основные положения диссертации опубликованы в 9 научных работах (в том числе две работы в изданиях, рекомендованных ВАК) общим объёмом 3,5 п.л., в том числе авторский вклад 3,5 п.л.

Структура и объём диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 194 наименования и 23 приложений. Диссертация изложена на 196 страницах основного текста, содержит 52 таблицы, 25 рисунков.

2 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1 Дополненные теоретические положения по управлению эффективностью деятельности предприятия

Управление эффективностью деятельности предприятия в современных условиях стало важной функцией управления производством. Управление эффективностью бизнеса помогает последовательно максимизировать процесс создания ценности, повысить корпоративную прозрачность; облегчает коммуникацию с инвесторами, аналитиками и заинтересованными сторонами; улучшает внутреннюю коммуникацию относительно стратегии; улучшает процесс принятия решений; позволяет сбалансировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные компромиссы; поощряет инвестиции, ориентированные на создание ценности; улучшает распределение ресурсов, рационализирует планирование и бюджетирование; способствует улучшенному реагированию на возрастающую сложность среды, неопределенность и риск.

Процесс управления эффективностью деятельности предприятия, на наш взгляд, должен включать следующие этапы: постановку целей деятельности предприятия, планирование эффективности с учётом поставленных целей, мониторинг эффективности в процессе реализации планов, контроль выполнения через различные системы учёта, анализ эффективности (выявление отклонений, причин их возникновения, резервов роста эффективности производства), корректировка планов или целей (рисунок 1). Такой подход обеспечит полноту охвата различных аспектов данной проблемы.



Рисунок 1 Схема процесса управления эффективностью деятельности предприятия

Сравнительная оценка подходов к управлению эффективностью, таких как традиционный подход, модель Du Pont, стоимостной подход, стандарты SMA (4D, 4U, 4DD), управление по целям, управление эффективностью деятельности предприятия с учётом интересов заинтересованных сторон, система сбалансированных показателей, пирамида результативности Р.Ланча и К.Кросса, модель EP2M, универсальная система показателей (TPS) позволила выявить их достоинства и недостатки. Так, традиционная система показателей не позволяет комплексно оценить эффективность разных сфер деятельности предприятия, и увязать стратегическую ориентированность предприятия с его текущей деятельностью. Современные подходы, такие как стоимостной подход, управление по целям, управление с учётом интересов заинтересованных сторон помогают принимать решения, способствующие достижению желаемых результатов, поставленных целей, определённого уровня эффективности, но в них недоработан вопрос оценки эффективности, т.е. не сформирована система показателей, позволяющая объективно, всесторонне отразить уровень эффективности деятельности предприятий. Применение системы сбалансированных показателей (ССП) позволяет избежать этих недостатков.

Таким образом, в качестве базового подхода для построения методики управления эффективностью деятельности предприятия по этапам его жизненного цикла, на наш взгляд, целесообразно использовать систему сбалансированных показателей, которая помогает менеджерам и собственникам обратить внимание на самые важные моменты в управлении предприятием.

Несмотря на большое количество работ в этой области, остаётся ряд вопросов, требующих уточнения: набор элементов, методология построения системы на предприятии.

Нортон Д. и Каплан Р., предложив четыре перспективы, допускали, что возможно использование и других перспектив. Следует отметить, что в условиях социально ориентированной экономики огромное влияние на результаты деятельности предприятия приобретает не только квалификационный уровень персонала, но и уровень удовлетворённости, лояльности персонала. Проекция «Обучение, развитие» ориентирована, главным образом, на обучение, повышение профессионального уровня сотрудников и развитие предприятия в целом. Поэтому, на наш взгляд, необходимо заменить проекцию «Обучение, развитие» на проекцию «Персонал, развитие», в которой будут отражены не только цели развития, но и цели управления персоналом.

В литературе поднимается также вопрос не только о том, какие должны быть показатели, но и сколько показателей следует измерять и учитывать. На наш взгляд, использование 20-25 показателей в сбалансированной системе следует считать достаточным для отражения наиболее важных направлений развития предприятия, а также удобным для контроля за степенью достижения поставленных целей.

Существует несколько методик построения этой системы в организации, предложенных Кашеевым Р., Козак Н., Переверзевым Н., Вишняковым О., Ламоновым Д. Анализ этих методик показал, что в них недостаточное внимание уделяется изучению факторов внешней и внутренней среды на этапе формулирования и выбора целей, а также на этапе формирования целевых значений показателей эффективности. Поэтому предлагается в процессе разработки сбалансированной системы показателей выделить самостоятельный этап анализа внешней и внутренней среды, который предшествует этапу постановки целей, а также этап оценки достигнутого уровня и прогнозирования выбранных показателей (рисунок 2).

2.2 Разработанная методика диагностики этапов жизненного цикла предприятия

Анализ подходов к управлению эффективностью деятельности предприятия показал, что в них недостаточное внимание уделяется особенностям предприятия на разных этапах его развития. Одни и те же действия на разных этапах развития могут быть оценены неоднозначно. Существует необходимость разработки подхода к управлению эффективностью деятельности предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла, на котором оно находится.

Основными причинами циклического развития организации, на наш взгляд, следует считать смену ценностных ориентаций и установок в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия. Именно изменения условий внешней среды вынуждают организацию, приспосабливаясь к этим изменениям, пересматривать существующие ценности и перестраивать саму организацию, производственный процесс, систему взаимоотношений с персоналом и внешними заинтересованными сторонами.

Изучение наиболее известных моделей жизненных циклов (Б. Скотта, Л.Грейнера, У. Торберта, Ф.Лидена, Д. Кац, Р. Канна, И. Адизеса, Дж. Кимберли, Р. Куинна, К. Камерона, Д. Миллера, П. Фризена, Т.Ю.Базарова,

Т.Железняк и др.) позволило определить круг проблем, поднимаемых различными авторами: количество стадий, причины возникновения циклов, изменение различных характеристик организации по стадиям жизненного цикла, последовательность и продолжительность стадий, возможность диагностики конкретной стадии жизненного цикла, использование управленческих механизмов на различных этапах развития.



Рисунок 2 Дополненная схема процесса разработки сбалансированной системы показателей на предприятии

В основу дальнейшего исследования положена пятиэтапная модель жизненного цикла, которая включает: создание, рост, зрелость, спад, возрождение или смерть. Такой выбор обоснован тем, что в такой модели, на наш взгляд, наиболее четко прослеживаются основные закономерности развития организации от создания до прекращения деятельности. На основе обобщения точек зрения различных авторов определено содержание каждого этапа жизненного цикла предприятия. Таким образом, становится очевидно, что

характеристики организаций меняются на разных стадиях жизненного цикла, а это требует различных методов управления. Описание жизненного цикла организации позволяет увидеть динамику организации (а не рассматривать ее как статическое образование) и сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений.

Способность диагностировать каждую конкретную стадию развития предприятия может помочь в разработке стратегии, определении рисков и возможностей, своевременно принимать те или иные управленческие решения. Таким образом, в целях эффективного управления предприятиям необходимо проводить диагностику этапов развития предприятия, выявлять причины ухудшения и разрабатывать тактические и стратегические мероприятия по улучшению работы предприятия, соответствующие определённому этапу.

Сущностью диагностики этапов жизненного цикла предприятия, на наш взгляд, является определение соответствия состояния предприятия характеристикам того или иного этапа жизненного цикла с целью выявления тенденций развития предприятия и возможности использования управленческих механизмов, соответствующих данной стадии, для предотвращения негативных тенденций развития и поддержания эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

Цель диагностики этапа жизненного цикла предприятия – идентифицировать этап развития и своевременно выработать средства решения проблем развития на данном этапе.

Процесс диагностики предлагается осуществлять по следующим этапам: выбор показателей и их уровня по этапам жизненного цикла; сбор и обработка информации; определение тенденций развития, анализ полученных данных на предмет соответствия состояния предприятия определённому этапу; выработка заключения о соответствии состояния предприятия тому или иному этапу жизненного цикла с указанием отклонений (рисунок 3).

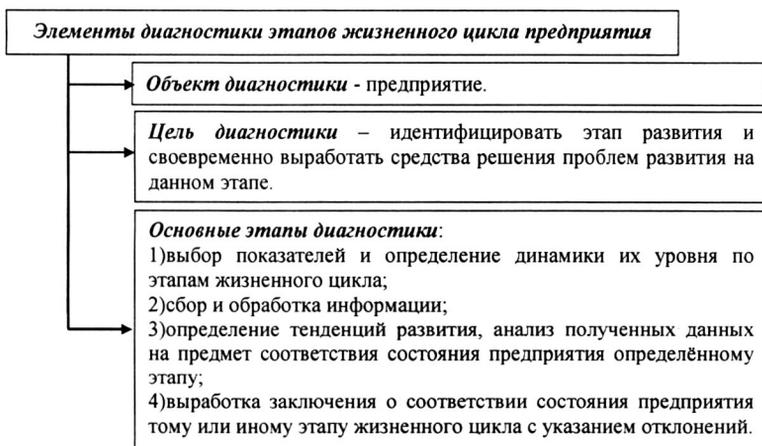


Рисунок 3 Элементы диагностики этапов жизненного цикла предприятия

Определение принадлежности исследуемого объекта к конкретному этапу жизненного цикла подразумевает определение набора показателей каждого этапа. На основе анализа характеристик этапов жизненного цикла, нами сформирована матрица характеристик показателей диагностики этапов жизненного цикла, в которую включены показатели: выручка от реализации продукции, чистая прибыль, доля рынка, среднесписочная численность персонала, коэффициент загрузки оборудования (таблица 1).

Таблица 1 Матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла

Показатель	Этап жизненного цикла				
	Создание	Рост	Зрелость	Спад	Возрождение
Выручка от реализации продукции	Появление, темпы роста низкие	Значительный рост	Снижение темпов роста	Падение	Снижение темпов падения, рост
Чистая прибыль	Отсутствие	Появление и увеличение	Стабильный уровень, темпы роста снижаются	Уменьшение либо отсутствие Возможны убытки.	Отсутствие либо низкий уровень с низкими темпами роста
Доля рынка	Очень незначительная	Значительно растёт	Большая. Темпы роста сокращаются.	Падает	Очень незначительная, темпы роста низкие
Среднесписочная численность	Рост	Значительный рост	Стабильный уровень	Сокращение	Стабильно низкий уровень
Коэффициент загрузки оборудования	Низкий	Средний, растёт	Стабильно высокий	Падение	Низкий

С помощью предлагаемой методики проведена диагностика этапов жизненного цикла на предприятиях-производителях автокомпонентов: ОАО «Пластик», ОАО «Сызранский автоагрегатный завод». Матрица диагностики этапов для анализируемых предприятий представлена в таблице 2.

Таблица 2 Матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла для предприятий-производителей автокомпонентов за 2005-2009гг.

Показатель	Этап жизненного цикла									
	ОАО «Пластик»					ОАО «Сызранский автоагрегатный завод»				
	Созд.	Рост	Зрелость	Спад	Возрож.	Созд.	Рост	Зрелость	Спад	Возрож.
Выручка от реализации продукции										
Чистая прибыль										
Доля рынка										
Среднесписочная численность										
Коэффициент загрузки оборудования										

Используя методы статистического анализа (метод адаптивного моделирования и прогнозирования на основе модели экспоненциального сглаживания) для определения и уточнения тенденций изменения, прогнозирования показателей деятельности предприятий, удалось установить, что все анализируемые предприятия находятся на этапе спада.

2.3 Сформированная базовая система целей предприятия в рамках четырёх проекций (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал), по этапам его жизненного цикла

Проведённый анализ закономерностей развития предприятия по этапам жизненного цикла, описание основных изменений, происходящих на разных этапах, позволили сформулировать целевые ориентиры предприятий. На основе пятиэтапной модели, содержащей этапы создания, роста, зрелости, спада и смерти или возрождения, в рамках четырёх проекций (финансы; клиенты, рынок; внутренние бизнес-процессы; персонал, развитие) сформулированы основные цели деятельности на каждом из этапов жизненного цикла предприятия и определены причинно-следственные связи между ними. В результате разработана базовая система целевых ориентиров предприятий для каждого этапа жизненного цикла (для этапа спада представлена на рисунке 4).



Рисунок 4 Базовая система целей предприятия на этапе спада

Базовая система целей предприятия может быть дополнена и уточнена в зависимости от специфических особенностей деятельности каждого конкретного предприятия, от его отраслевой принадлежности.

Опираясь на предлагаемую базовую систему целей, нами были разработаны системы целей для предприятий ОАО «Пластик» и ОАО «САЗ», что является начальным этапом построения системы сбалансированных показателей. С учётом особенностей состояния анализируемых предприятий установлено, что базовую систему целей необходимо дополнить для предприятия ОАО «Пластик» целями: повысить рентабельность совокупного капитала, повысить качество выпускаемой продукции, сократить сроки внедрения новых видов продукции, снизить количество аварийных ремонтов оборудования и оснастки; для ОАО «САЗ» - получить прибыли от продаж, повысить качество выпускаемой продукции, оптимизировать уровень запасов предприятия. Сформированные таким образом системы целей учитывают общие закономерности развития предприятий по этапам жизненных циклов, а также индивидуальные особенности развития каждого предприятия.

2.4 Разработанная базовая сбалансированная система показателей по этапам жизненного цикла предприятия

Сбалансированная система показателей должна содержать показатели деятельности, благодаря которым появляется возможность измерять и контролировать процесс реализации достижения поставленных целей на каждом из этапов развития предприятия. На основе базовой системы целей предприятия и многообразия показателей оценки достижения целей в рамках четырёх проекций сформирована базовая система сбалансированных показателей для каждого этапа жизненного цикла предприятия, которая учитывает особенности этапов развития.

Дополнив базовую ССП, соответствующую определённому этапу жизненного цикла, показателями, учитывающими текущее состояние и перспективы развития конкретных предприятий можно разработать ССП индивидуально для каждого предприятия. Сбалансированная система показателей, сформированная таким образом для ОАО «Пластик», находящегося на этапе спада приведена в таблице 3.

Предлагаемая система показателей позволяет оценить эффективность деятельности предприятия в зависимости от этапа развития предприятия по четырём проекциям: финансы, рынок, внутренние бизнес-процессы, потенциал. Преимуществами такой системы показателей является возможность учёта особенностей развития предприятий, находящихся на различных этапах жизненного цикла, а также ориентированность системы, а соответственно, и деятельности предприятия на стратегические цели развития. Важным моментом этой системы является возможность оценки различных сторон деятельности предприятия, в том числе и взаимодействия с потребителями, поставщиками, персоналом предприятия. Ключевой аспект системы – использование как финансовых так и нефинансовых показателей.

В процессе уточнения методик оценки показателей, включённых в базовые ССП, предложены авторская классификация расходов по степени приоритетности на этапе спада и программа по работе с ключевыми сотрудниками.

Таблица 3 Система сбалансированных показателей ОАО «Пластик»

Проекция	Показатели	Достигнутый уровень 2009г.	Целевой уровень		
			Пессимистическая оценка	Оптимистическая оценка	Вероятностная оценка
Финансы	Коэффициент финансовой независимости	0,258	0,50		
	Доля затрат в общей выручке от реализации продукции	0,984	0,985	0,905	0,941
	Доля затрат на маркетинговую и инновационную деятельность в производственной себестоимости продукции	0,046	0,025	0,085	0,054
	Коэффициент рентабельности совокупного капитала	-0,049	-0,0020	0,0093	0,0062
Клиенты, рынок	Коэффициент текучести клиентской базы	0,20	0,225	0,075	0,125
	Доля рынка, %	23,4	22,5	35	31,3
	Соотношение выручки от реализации продукции и затрат на маркетинговую деятельность, руб./руб.	24,91	25	34,5	32,3
	Доля выручки от новых видов деятельности	0,078	0,06	0,135	0,094
Внутренние бизнес-процессы	Коэффициент выполнения плана по ассортименту	0,87	0,905	0,985	0,966
	Коэффициент обновления основных производственных фондов	0,278	0,10	0,175	0,123
	Процент сокращения общей себестоимости производства продукции за счёт внедрения мероприятий по снижению затрат, %	1,5-2	2,5	10	6,1
	Уровень несоответствующей продукции при поставке основным потребителям, шт.	198	50		
	Доля новых видов продукции со сроком внедрения менее 6 месяцев	0,066	0,085	0,225	0,15
	Количество аварийных ремонтов оборудования и оснастки, шт.	540	545	445	488
Персонал, развитие	Уровень сплочённости топ-менеджмента предприятия	11,91	12,25	15,75	14
	Коэффициент текучести ключевых сотрудников	Не оценивается	<0,212		
	Уровень конфликтности персонала, балл	5,4	5,45	2,5	4,55
	Количество реализованных рационализаторских предложений и изобретений, шт.	Не учитывается	Определить после годового мониторинга		

Авторская классификация расходов по степени приоритетности на этапе спада представлена в таблице 4. На наш взгляд, следует особо выделить статьи затрат, при прекращении финансирования которых наносится ущерб долгосрочному развитию предприятия. Долгосрочной рентабельности на этапе спада не угрожает использование ресурсов на такие цели как: исследование и разработки; изучение рынков и изменяющихся потребностей потребителей; модификация продукции; сохранение и наём квалифицированных специалистов; переподготовка и обучение персонала; техническое обслуживание и текущий ремонт оборудования; реклама; капиталовложения в производственное оборудование.

Таблица 4 Предлагаемая классификация расходов по степени приоритетности на этапе спада

Степень приоритетности	Характеристика видов затрат	Примеры видов затрат на этапе спада
Высокая	Виды затрат, при прекращении финансирования которых существует угроза остановки операционной деятельности	Расходы на оплату сырья и материалов для производства Расходы на оплату труда основных рабочих Расходы на оплату кредитов и осуществление лизинговых платежей
	Виды затрат, при прекращении финансирования которых наносится ущерб долгосрочному развитию предприятия	Расходы на маркетинговую деятельность Расходы на освоение новой технологии и техники Расходы на разработку и освоение новых видов продукции
Средняя	Виды затрат, прекращение финансирования которых может оказать существенного влияния на ведение бизнеса	Расходы на оплату образовательных семинаров для сотрудников Расходы на улучшение условий труда Расходы на связь и интернет Командировочные расходы Расходы на техническое обслуживание, ремонт Расходы на контроль за качеством
Низкая	Виды затрат, прекращение финансирования которых не окажет существенного влияния на ведение бизнеса	Расходы на благотворительную деятельность Расходы на культурно-развлекательные мероприятия Расходы на выплату дивидендов

Программа по работе с ключевыми сотрудниками, должна содержать различные мероприятия материального и нематериального характера. Последствия ухода ключевых сотрудников особенно опасны для предприятия на этапе спада, в условиях наличия в организации ряда проблем, затрудняющих дальнейшее благополучное функционирование. С другой стороны, дефицит ресурсов на этапе спада не позволяет предприятию выделять достаточно средств на удержание ключевых сотрудников и приводит к необходимости формировать комплексную программу в условиях ограниченного бюджета, взвешенно оценивать каждое мероприятие. На наш взгляд, работа с ключевыми сотрудниками должна быть системной и индивидуально ориентированной.

В числе мероприятий материального характера предлагается использовать: индивидуальные контракты с детальным описанием денежных вознаграждений, премии за особые достижения, вознаграждения за рационализаторские предложения, системы долгосрочного накопления годовых бонусов с выплатой через 2, 3 и 5 лет, участие в собственности компании. К числу нематериальных методов работы с ключевыми сотрудниками на этапе спада предлагается отнести: формирование условий, способствующих развитию и удержанию ключевых сотрудников; обеспечение возможности своевременного продвижения, карьерный рост; публичная демонстрация и признание достижений ключевых сотрудников; внутренние конкурсы, соревнования между группами в коллективе; участие в интересных проектах; участие в международных конференциях и семинарах; обеспечение взаимодействия руководителей подразделений с ключевыми сотрудниками; подготовки преемников ключевым сотрудникам.

2.5 Предложенные матрицы стратегических мероприятий, направленных на достижение установленных значений целевых показателей на каждом этапе жизненного цикла предприятия

Достижение поставленных целей сопряжено с реализацией комплекса стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия позволяют конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами.

Анализируя факторы и обобщая инструменты влияния на изменение уровня показателей, включённых в базовую ССП, нами разработаны матрицы стратегических мероприятий для каждого этапа жизненного цикла предприятия (для этапа спада представлена в таблице 5).

Таблица 5 Матрица стратегических мероприятий на этапе спада

Мероприятия	Проекции			
	Финансы	Клиенты, рынок	Внутренние бизнес-процессы	Персонал, развитие
Сформировать систему контроля над использованием заёмных средств	+	-	-	-
Построение комплексной системы снижения затрат на основе классификации расходов по степени приоритетности	+	-	-	-
Сформировать маркетинговую программу, направленную на привлечение и удержание потребителей	-	+	-	-
Активное использование Интернет-технологий для изучения рынка и продвижения продукции	-	+	-	-
На основе ABC-анализа выделить группу высокодоходных товаров и разработать программу мероприятий по увеличению их удельного веса в общем объеме производства	-	+	+	-
Внедрение методов «Бережливого производства»	+	-	+	-

Продолжение таблицы 5

Мероприятия	Проекция			
	Финансы	Клиенты, рынок	Внутренние бизнес-процессы	Персонал, развитие
Сформировать долгосрочную программу по обновлению основных фондов	-	+	+	-
Сформировать программу по внедрению ресурсосберегающих технологий	-	-	+	-
Сформировать программу по командообразованию (тимбилдинговые мероприятия, семинары, работа над совместным проектом, совместный всесторонний анализ состояния дел)	-	-	-	+
Разработать программу по работе с ключевыми сотрудниками (мероприятия материального и нематериального характера)	-	-	+	+
Обучение сотрудников методам разрешения конфликтов, проведение диагностики и профилактики конфликтных ситуаций	-	-	+	+
Сформировать и внедрить систему поощрений за рационализаторскую и изобретательскую деятельность	-	+	+	+

Реализация слишком большого числа стратегических мероприятий потребует чрезмерного объёма ресурсов. Предлагаемые матрицы мероприятий включают наиболее необходимые мероприятия в соответствии с требованиями определённого этапа жизненного цикла предприятия.

3 ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Анализ теоретико-методологических основ управления эффективностью деятельности предприятия позволил выделить и охарактеризовать составляющие процесса управления эффективностью деятельности предприятия, а также уточнить процесс разработки сбалансированной системы показателей на предприятии, в котором при формулировании и выборе целей существенная роль отводится анализу внешней и внутренней среды предприятия, а также оценке достигнутого уровня и прогнозированию целевых значений показателей эффективности.

В работе предложена последовательность этапов процесса диагностики, матрица показателей для диагностики этапов жизненного цикла предприятия, содержащая наиболее общие характеристики (показатели) каждого этапа развития предприятия, а также ориентировочный уровень и динамику изменения показателей, что позволяет определить, какому этапу жизненного цикла соответствует состояние предприятия. Использование разработанных методических основ диагностики нацелено на выявление тенденций развития предприятия и возможности использования управленческих механизмов, соответствующих данной стадии, для предотвращения негативных тенденций развития и поддержания эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

На основе пятиэтапной модели жизненного цикла предприятия, содержащей этапы создания, роста, зрелости, спада и смерти или возрождения, в рамках четырёх проекций (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал) сформулированы основные цели деятельности на каждом из этапов жизненного цикла предприятия и определены причинно-следственные связи между ними. В результате разработана базовая система целевых ориентиров предприятий для каждого этапа жизненного цикла, которая может быть дополнена и уточнена в зависимости от специфических особенностей деятельности каждого конкретного предприятия.

Разработана базовая система сбалансированных показателей, уточнены методики их расчёта и разработаны матрицы стратегических мероприятий, направленных на достижение их целевых значений. В процессе уточнения методик оценки показателей предложена авторская классификация расходов по степени приоритетности на этапе спада; разработана программа по работе с ключевыми сотрудниками, содержащая различные мероприятия материального и нематериального характера. Преимуществами такой системы показателей является возможность учёта особенностей развития предприятий, находящихся на различных этапах жизненного цикла, а также ориентированность системы, а соответственно, и деятельности предприятия на стратегические цели развития, что было подтверждено в ходе апробации на примере предприятий-производителей автокомпонентов ОАО «Пластик» и ОАО «Сызранский автоагрегатный завод».

4 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1 Гусева, Н.В. Формирование базовой системы целей предприятия по этапам его жизненного цикла [Текст] / Н.В.Гусева // Сибирская финансовая школа. -2008. -№6. –С.88-93 (0,5 п.л.).

2 Гусева, Н.В. Формирование базовой системы сбалансированных показателей по этапам жизненного цикла предприятия [Текст] / Н.В.Гусева // Сибирская финансовая школа. – 2010. - №4. – С.111-115(0,5 п.л.).

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях

3 Гусева, Н.В. Система управления эффективностью производства: материалы всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономическое и инновационное развитие региона» [Текст] / Н.В.Гусева. – В 2ч. Ч.1. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2006. – С.98-99 (0,1 п.л.).

4 Гусева, Н.В. Формирование целевых ориентиров деятельности предприятия. – Книга 12. Экономические исследования: анализ состояния и перспективы развития: монография [Текст] / Н.Б.Андронов [и др.]; под общ. ред. О.И.Кирикова / – Воронеж: ВГПУ, 2007. – С. 484-501 (1,1 п.л.).

5 Гусева, Н.В. Система сбалансированных показателей: достоинства и недостатки: материалы сборника докладов международной научно-практической конференции «Наука, бизнес, образование' 2008» и Всероссийской научно-технической конференции «Экономика Поволжья». – В.2ч. Ч.1. Высшее образование, бизнес, предпринимательство' 2008 [Текст] / Н.В.Гусева.– Самара: Самар. гос. техн. ун-т, Поволжский ин-т бизнеса, 2008. – С. 104-110 (0,4 п.л.).

6 Гусева, Н.В. Постановка системы управления эффективностью деятельности предприятия: материалы III всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономическое и инновационное развитие региона» [Текст] / Н.В.Гусева; под ред. В.Н. Анисимова. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2008. – С. 19-23 (0,2 п.л.).

7 Гусева, Н.В. Формирование базовой системы целей деятельности предприятий, находящихся на этапе спада: материалы межрегиональной научно-практической конференции студентов и молодых учёных «Вклад молодой науки в национальную экономику России» [Текст] / Н.В.Гусева; под ред. И.В.Косяковой. – Самара: Самар. гос. тех. ун-т, 2009. – С. 15-19 (0,3 п.л.).

8 Гусева, Н.В. Особенности работы с ключевыми сотрудниками на предприятии на этапе спада: материалы IV всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономическое и инновационное развитие региона» [Текст] / Н.В.Гусева; под ред. В.Н.Анисимова. – Самара: Самар. гос. тех. ун-т, 2010. – С. 48-51 (0,2 п.л.).

9 Гусева, Н.В. Особенности управления инновационной деятельностью предприятия на этапе спада: материалы международной научно-практической конференции «Экономика и управление: инновационные пути развития» [Текст] / Н.В.Гусева; под ред. Л.А.Тягуновой. – В 2ч. Ч.1. - Саратов:ИЦ «Наука», 2010. – С. 96-99 (0,2 п.л.).

