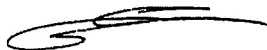


0- 802344

На правах рукописи



Белецкий Андрей Альфредович

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СУДОСТРОЕНИЯ И СУДОРЕМОНТА**

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

**Автореферат диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук**

Владивосток – 2013

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет»

Научный руководитель: Савалей Виктор Васильевич, доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Солодухин Константин Сергеевич, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», кафедра математики и моделирования, профессор

Сергеев Александр Садофович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, ФГАОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет», кафедра экономики и управления на предприятии, доцент

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

Защита состоится 25 июня 2013 года в 14-00 на заседании диссертационного совета Д 212.056.14, ФГАОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет», адрес: 690091, г. Владивосток, Океанский проспект, 19, ауд. 148

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет»

Автореферат разослан 24 мая 2013 года

Ученый секретарь
диссертационного совета

Олейник

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



855340

Олейник Елена Борисовна

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Отечественная практика корпоративного управления в отличие от «западной», которая уже «устоялась» в условиях многих десятилетий существования рыночной экономики, нуждается в поиске новых методических приемов обоснования управленческих решений и инструментов реализации этих решений. В современной практике корпоративного управления ведущих зарубежных стран приоритетное развитие получила концепция максимизации рыночной стоимости предприятия. Она базируется на идеях современной парадигмы теории фирмы, выражающейся в том, что основной целью функционирования предприятия является максимизация доходов его акционеров и иных собственников. Развивая логическую цепочку эта цель может быть переформулирована как «максимизация рыночной стоимости компании» или «рост уровня ее капитализации».

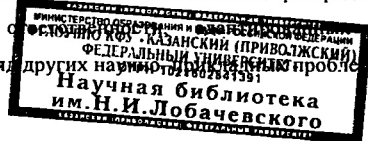
Несмотря на очевидную связь между уровнем капитализации предприятия, с одной стороны, и его финансовой устойчивостью и инвестиционной привлекательностью, с другой, для большей части российских предприятий ориентация на стратегию роста стоимости бизнеса представляется в большей степени научно-постановочной задачей, чем актуальной прикладной проблемой, требующей внимания и со стороны собственников, и со стороны менеджмента компаний.

С открытием внешнему миру российского рынка и одновременно резким сокращением оборонных и гражданских государственных заказов отечественные предприятия судостроения и судоремонта лишились значительной части государственных преференций и, вследствие исторически сложившегося недостаточного внимания к экономичности и технологичности производства, оказались не готовы к жесткой конкуренции с ведущими зарубежными компаниями. Обострение конкуренции на внутреннем рынке судостроительных и судоремонтных услуг в связи с открытием рынка для зарубежных компаний обуславливает значительные стратегические вызовы успешному функционированию и развитию российских отечественных (и, в особенности, дальневосточных) судостроительных и судоремонтных предприятий в долгосрочной перспективе. В этом случае, стоимостно-ориентированный подход к разработке, принятию и реализации стратегических решений превращается в важное звено эффективного управления любым предприятием.

Вместе с тем, при наличии теоретико-методологических концепций управления стоимостью компании, программ практических действий по внедрению стоимостно-ориентированного подхода в систему корпоративного управления с отражением судоремонтной и судостроительной специфики, явно недостаточно. Все это обуславливает актуальность выбранной темы диссертационного исследования, посвященной теоретико-прикладным аспектам формирования и развития системы стоимостно-ориентированного управления (далее – СОУ) на предприятиях судостроения и судоремонта.

Степень разработанности темы. Исследование теоретических проблем СОУ в сочетании с использованием инструментов стратегического планирования отражено в работах зарубежных авторов, таких как Р. Брейли, Дж. Бримсон, Р. Каплан, Е. Касселс, В. Квинт, Т. Коллер, Р. Коуз, Т. Коупленд, С. Майерс, Дж. Муррин, Д. Нортон, М. Портер, Г. Саймон, А. Сливотски, А. Стрикленд III, Д. Тис, Э. Фриман, Дж. Ван Хорн, Д. Хан, Х. Хунгенберг и др. Среди отечественных ученых, которые в последние годы исследуют этот круг проблем, следует выделить И. Т. Бланка, Д. Л. Волкова, В. В. Гамаюнова, Ю. В. В. Ковалева, В. Козыря, В. В. Кондратьева, В. В. Савалея, В. Е. Хруцкого, Л. С. Шаховскую и др. Следует так же отметить, что при наличии трудов зарубежных авторов в сфере повышения эффективности промышленного производства (например, П. Друкер, Ч. Хоринген, Р. Б. Чейз и др.), особенности отечественной специфики исследуются современными российскими экономистами, такими как Г. Б. Клейнер, С. Г. Фалько и др. Специфика же судоремонта и судостроения нашла отражение в работах В. А. Осипова, В. Г. Сазонова, К. С. Солодухина и др.

Рассматривая проблему развития и совершенствования системы СОУ на российских предприятиях, следует отметить, что, несмотря на рост в последние годы публикаций на эту тему, говорить об исчерпывающем теоретико-методическом обеспечении подобного рода прикладных задач преждевременно. Остаются нерешенными вопросы реализации стратегических целей и задач по управлению процессом роста капитализации предприятия в оперативном планировании, разработки системы целеориентированных показателей, рассредоточенных по разным уровням управленческой структуры предприятия, к отраслевой специфике производства, и ряд других научных проблем.



Цель диссертационного исследования заключается в разработке методического инструментария и практических рекомендаций по организации на предприятиях судостроения и судоремонта системы стратегического и оперативного управления, направленной на рост стоимости компаний. В соответствии с поставленной целью в работе были определены **следующие задачи**:

- выявить сущность и концептуальные положения СОУ на предприятиях;
- проанализировать состояние, проблемы и возможные конкурентные стратегии развития судостроительной и судоремонтной промышленности России (и, в частности, Дальнего Востока) в условиях открытого рынка и обострения конкуренции;
- разработать организационно-функциональную структуру управления на предприятиях судостроения и судоремонта, позволяющую реализовать концепцию стоимостно-ориентированного подхода;
- обосновать необходимость выделения затрат и активов, не создающих добавленной стоимости на судоремонтном предприятии, и предложить методику их учета в качестве инструмента повышения эффективности деятельности предприятия;
- обосновать выбор целевых стратегических показателей роста капитализации предприятия и разработать иерархическую систему ключевых индикаторов эффективности, «распределенных» по центрам ответственности;
- разработать информационную систему комплексной оценки эффективности управленческих решений с включением подсистем мотивации и контроля в целях реализации стоимостно-ориентированного подхода.

Объектом исследования диссертации служат предприятия судостроения и судоремонта как сложные социально-экономические системы и процессы стратегического и оперативного управления в этих системах.

Предметом исследования являются экономические и управленческие отношения, возникающие при формировании и развитии системы стоимостно-ориентированного управления на предприятиях судостроения и судоремонта.

Область диссертационного исследования соответствует п.п. 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»; 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» паспорта специальности 08.00.05 –

«Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» (экономические науки).

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке методического обеспечения организации на предприятиях судостроения и судоремонта системы стоимостно-ориентированного управления с использованием бюджетных технологий, включающего следующие элементы:

- вычленение в организационно-функциональной структуре системы СОУ центра ответственности по затратам и активам, не приносящим добавленной стоимости, с разработкой методики их учета и анализа при управлении себестоимостью;

- построение многоуровневой совокупности показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности с использованием принципа декомпозиции интегрального показателя по уровням (центрам) ответственности и со встроенным мониторингом рисков отклонения фактических от плановых значений показателей эффективности;

- формирование на предприятии информационной системы, обеспечивающей все уровни стоимостно-ориентированного управления целевыми значениями показателей эффективности, и разработка алгоритма комплексной оценки эффективности управленческих решений с включением элементов мотивации и контроля в целях реализации стоимостно-ориентированного подхода.

Теоретическая значимость диссертационного исследования обусловлена научной новизной и заключается в решении ряда методических вопросов организации на предприятиях судостроения и судоремонта системы стратегического и оперативного управления, ориентированной на рост капитализации предприятия и согласованной с актуальной конкурентной стратегией развития.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что предложенный комплекс методических разработок в совокупности способствует развитию основ СОУ на промышленных предприятиях.

Теоретической и методологической основой диссертации послужили труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области разработки и реализации стратегий развития компаний, организации стратегического и оперативного управления на предприятиях, внутрифирменного бюджетирования, нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы периодической печати, публикации по проблематике

исследования в сети интернет, данные Росстата, а также материалы ряда предприятий судостроительной и судоремонтной отрасли Дальневосточного федерального округа.

При выполнении диссертации были использованы **методы** эмпирического исследования, системный, факторный и сравнительный анализ, метод анализа иерархий, а также логический подход к оценке экономических явлений.

Апробация результатов исследования осуществлялась на промышленных предприятиях судоремонта и судостроения дальневосточного региона (ОАО «Славянский судоремонтный завод», ОАО «Амурский судостроительный завод»). Основные положения диссертации были опубликованы в научных периодических изданиях, а так же представлены в выступлениях и материалах научных конференций. Ряд теоретических разработок могут быть применены в учебных программах ВУЗов, что подтверждает положительный опыт ведения автором курса «Управленческий учет и бюджетирование» в учебном центре «Специалист» при МГТУ им. Н.Э. Баумана.

По теме исследования было опубликовано восемь работ: шесть научных статей общим объемом 3,4 п.л. в изданиях, рекомендованных ВАК и две публикации в материалах научных конференций общим объемом 0,4 п.л.

Основное содержание диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, списка литературы, включающего 116 наименований, а так же списка иллюстративного материала и 11 приложений. Содержание работы изложено на 173 листах, включая 44 рисунка и 20 таблиц.

В первой главе «Теоретико-методологические основы стоимостно-ориентированного подхода в стратегическом планировании развития предприятия» исследованы концептуальные положения СОУ и роль стратегического планирования в этом процессе, а так же структурированы этапы корпоративного планирования в целях реализации стоимостно-ориентированного подхода.

Во второй главе «Методическое обеспечение организации стоимостно-ориентированного управления на предприятиях судостроения и судоремонта» изучено развитие судостроительной и судоремонтной промышленности в условиях открытого рынка и обострения конкуренции, сформирована организационно-функциональная структура системы СОУ на судоремонтном предприятии на принципах бюджетирования и управления затратами по центрам ответственности.

В третьей главе «Повышение эффективности управленческих решений в условиях реализации стоимостно-ориентированного подхода» разработана система ключевых показателей эффективности судоремонтного предприятия, и их риск-ориентированный контроль по центрам принятия решений. Кроме того, разработана информационная модель для оценки эффективности управленческих решений при реализации стоимостно-ориентированного подхода.

Основные положения, выносимые на защиту, и результаты исследования

1. Разработан методический подход по совершенствованию организационно-функциональной структуры предприятий судоремонта и судостроения, позволяющий: а) реализовать принципы стоимостно-ориентированного управления с учетом отраслевой специфики; б) консолидировать управление затратами и активами, не создающими добавленной стоимости, в выделенном центре ответственности.

Управление процессом наращивания стоимости предприятия базируется на определенном механизме. Механизм СОУ представляет собой систему основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений, обеспечивающих выполнение стратегических планов роста капитализации. Эффективный механизм СОУ позволяет в полном объеме реализовать стратегические планы развития предприятия, либо, в случае резкого ухудшения конъюнктуры рынка, минимизировать негативные последствия падения уровня капитализации компании. В структуру механизма СОУ входят следующие основные элементы:

а) нормативно-правовое регулирование финансовой и экономической деятельности предприятия, установленное международными, национальными и отраслевыми стандартами управления;

б) рыночный механизм регулирования финансовой и экономической деятельности предприятия, который формируется в разрезе отдельных категорий спроса, предложения, цен, доходности и доступности ресурсов, ликвидности используемых предприятием фондовых и денежных инструментов;

в) внутренний механизм регулирования отдельных аспектов финансовой и экономической деятельности предприятия, формируемый уставными документами, учетной политикой, регламентами и правилами;

г) система конкретных методов и приемов осуществления процесса стоимостно-ориентированного управления на предприятии, например бюджетные технологии, стандарты учета затрат, систему сбалансированных показателей и другие.

Основными принципами СОУ нами выделены следующие:

- согласованность целей (однаправленное действие всех факторов производства на достижение намеченных задач);
- гибкость (возможность корректировки при вариации целевых параметров);
- делегирование ответственности (передача ответственности от менеджеров высшего звена к менеджерам нижестоящих уровней вместе с полномочиями).

Принцип делегирования ответственности и полномочий воплощается через построение (перестроение) организационной структуры предприятия.

В работе актуализирована задача формирования центров ответственности (ЦО) в организационно-функциональной структуре предприятия с учетом стоимостно-ориентированного подхода и разработан методический подход по реализации этой задачи на предприятиях судоремонтной отрасли.

Во-первых, предложен механизм формирования результатов деятельности ЦО производственного департамента с учетом задач СОУ, рисунок 1. На типовом судоремонтном предприятии первым звеном формирования доходной базы выступают заказчики, отдел производственного менеджмента (отдел строителей), отдел маркетинга и отдел цен, которые образуют объектно-субъектный каркас организационно-функциональной структуры судоремонтного предприятия. ЦО, имеющие в качестве ключевых показателей доходы (прибыль), формируют доходную часть за счет «Заказчика». Сторонний заказ «проходит» через отдел маркетинга, который ответственен за договорные взаимоотношения с заказчиком. Менеджер по производству отвечает за три ключевых показателя: качество производимых работ; сроки производимых судоремонтных работ; выполнение лимита стоимости заказа.

Производственные участки относятся к типу ЦО «прибыль», с ключевым показателем «финансовый результат». Данные ЦО делятся в свою очередь на две группы: основное производство и вспомогательное. Основные и вспомогательные

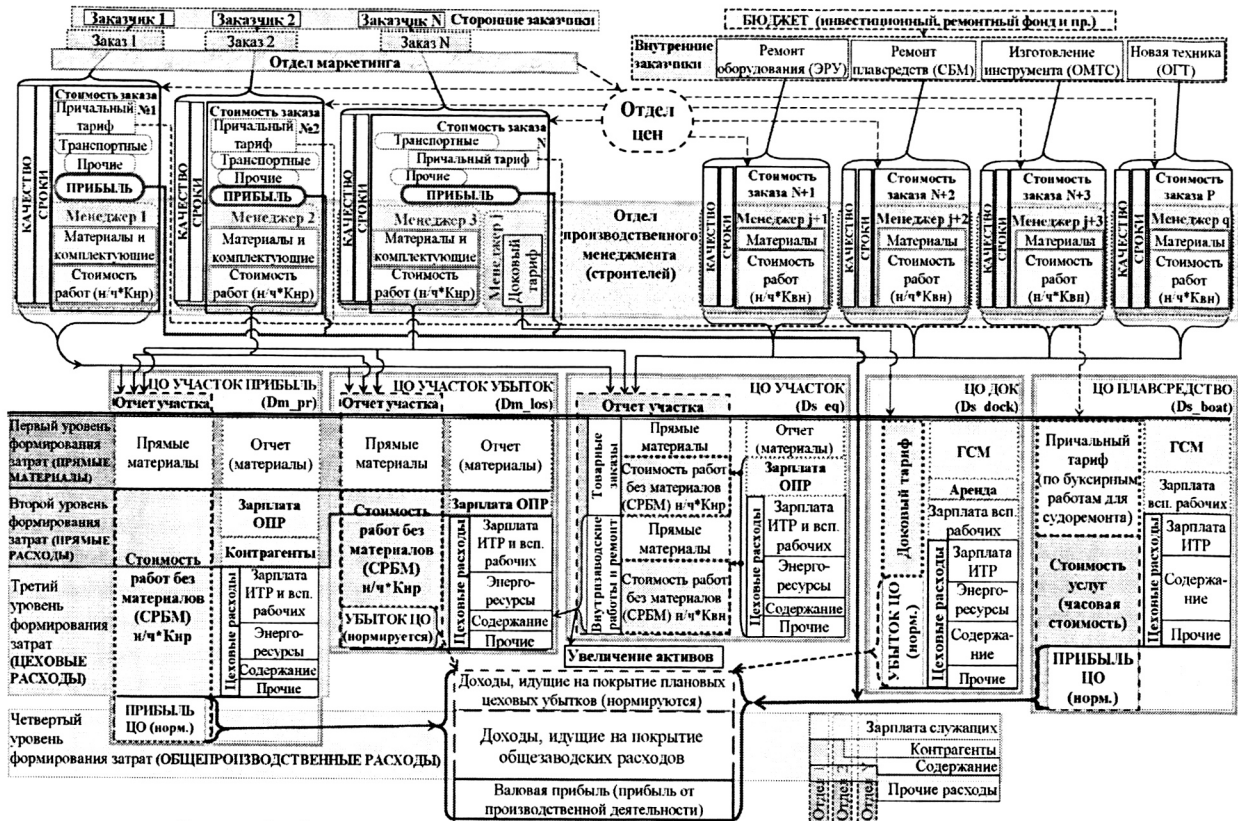


Рисунок 1 – Функционально-организационное обеспечение СОУ судоремонтного предприятия

участки могут быть как прибыльными, так и планомерно убыточными. Кроме того, в большинстве случаев затраты вспомогательных подразделений полностью распределяются на иные подразделения через драйверы распределения затрат (ЦО «Участок»). Выделяют так же вспомогательные участки по группам оказываемых услуг: ЦО «Док» и ЦО «Плавсредство». Затраты производственных участков подразделяются на три уровня группировки: «прямые материалы и комплектующие»; прямые расходы; цеховые расходы. Уровнем расходов вне производственных участков являются общепроизводственные расходы, связанные с обеспечением деятельности предприятия в целом и на осуществление функций общезаводского управления. Признаком отнесения к данной группе затрат служит невозможность отнесения к конкретным продуктам, производственным подразделениям, осуществление общехозяйственных функций.

Во-вторых, в организационно-функциональной структуре предприятия сформированы: ЦО «Группа непрофильных активов и ресурсов» (мониторинг загрузки производственных мощностей, выявление активов и ресурсов, не создающих добавленной стоимости (далее по тексту – NVAC), основным показателем эффективности является величина NVAC и количество принятых предложений по их снижению); ЦО «Капитализация» (под руководством совета директоров отвечает за внутренний темп роста капитализации согласно делегированным полномочиям и степени участия), рисунок 2.

В-третьих, разработана методика учета и анализа затрат и активов, не создающих добавленной стоимости. Выделение затрат, которые по объективно обусловленным причинам не могут создавать и даже снижают величину добавленной стоимости, актуализирует проблему корректной оценки эффективности управления. Для решения данной задачи автором предлагается модифицировать распространенную в промышленности позаказную систему учета и распределения затрат с выделением NVAC. Процесс формирования себестоимости продукции анализируется на каждом из четырех уровней распределения стоимости ресурсов на предмет отнесения к группе NVAC.

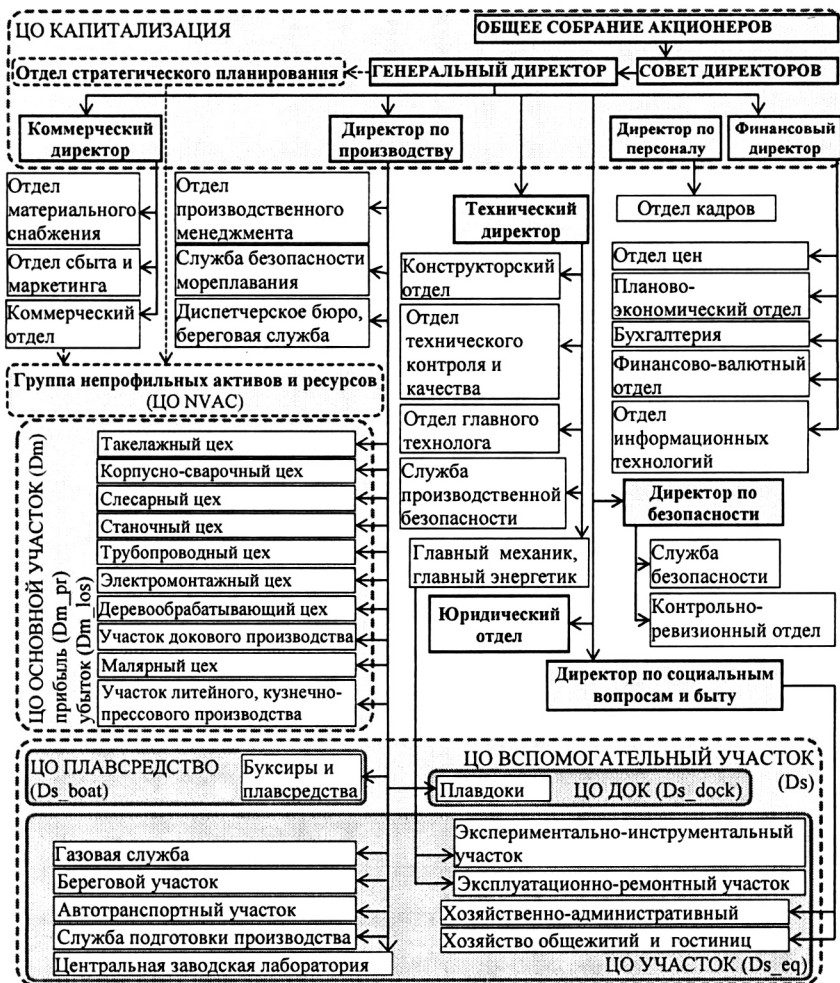


Рисунок 2 – Структурная схема судоремонтного предприятия при реализации СОУ

Порядок формирования данного типа затрат при распределении услуг основного и вспомогательного производства представлен на рисунке 3.

При отсутствии базы распределения по объектам учета №2, №п, затраты распределяются на объект учета ЦО NVAC (вар.②), у которого специфические цели и задачи по управлению данной группой затрат, рисунок 4.

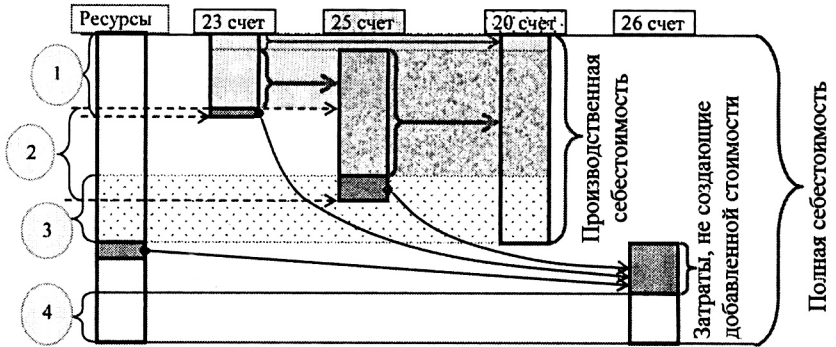


Рисунок 3 – Выделение затрат, не создающих добавленной стоимости, в составе полной себестоимости

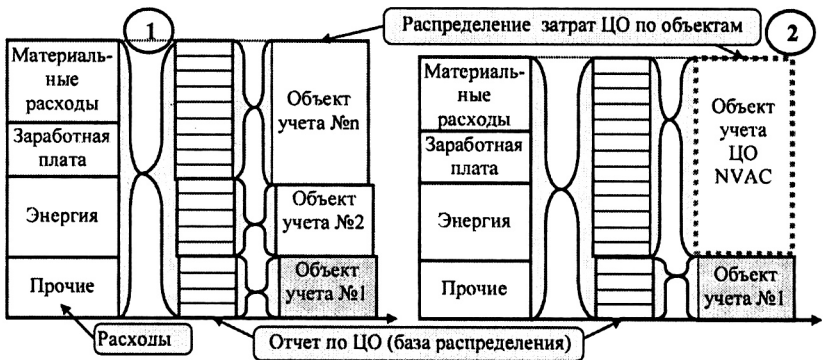


Рисунок 4 – Распределение затрат ЦО «NVAC»

Выделение NVAC, может быть обеспечено в рамках общепринятых международных методов учета и анализа затрат: Direct Costing, Absorption Costing, Cost Volume Profit Analysis, что раскрывается в специальном параграфе диссертации.

Например, при использовании CVP-анализа (рисунок 5) выделение NVAC приводит к тому, что зона убытков разделяется на две подзоны и такая модификация дает иную точку безубыточности, что позволяет определиться с производственной мощностью в данный момент и на перспективу, а также позволяет выявить, где и как используются ресурсы и способы их более эффективного использования.

Практическая реализация предложенных модификаций в судоремонтном производстве должна опираться на учетно-нормативные основы российских положений бухгалтерского учета продукции и затрат, но при этом учетная политика предприятий корректируется под те модификации применяемых методов учета, которые позволяют более эффективно управлять затратами по центрам ответственности.

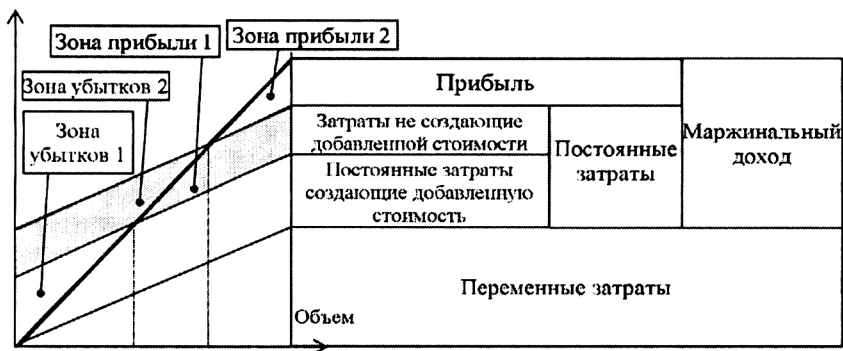


Рисунок 5 – Модификация метода Cost Volume Profit Analysis с выделением затрат, не создающих добавленной стоимости

2. В целях реализации задач стоимостно-ориентированного управления сформирована многоуровневая система ключевых показателей эффективности с детерминированностью долгосрочных целей экономического роста над оперативными (краткосрочными) выгодами по всем управленческим уровням организационной структуры предприятия.

Соотношение оперативных и стратегических задач применительно к процессу поступательного движения в направлении роста капиталоемкости (стоимости) бизнеса показано на рисунке 6.

Одним из ключевых целевых показателей, который может служить нормативом прироста стоимости компании, является показатель экономической добавленной стоимости (EVA), предложенный консалтинговой компанией «Stern Stewart&Co» и модифицированный позднее в McKinsey&Company (рисунок 7). В диссертации показано, что в случае затруднения в расчетах цены используемого капитала (WACC) интегральным критерием может служить показатель внутреннего темпа экономического

роста, определяемый темпом прироста собственного капитала компании за счет чистой нераспределенной прибыли, полученной в отчетном году.

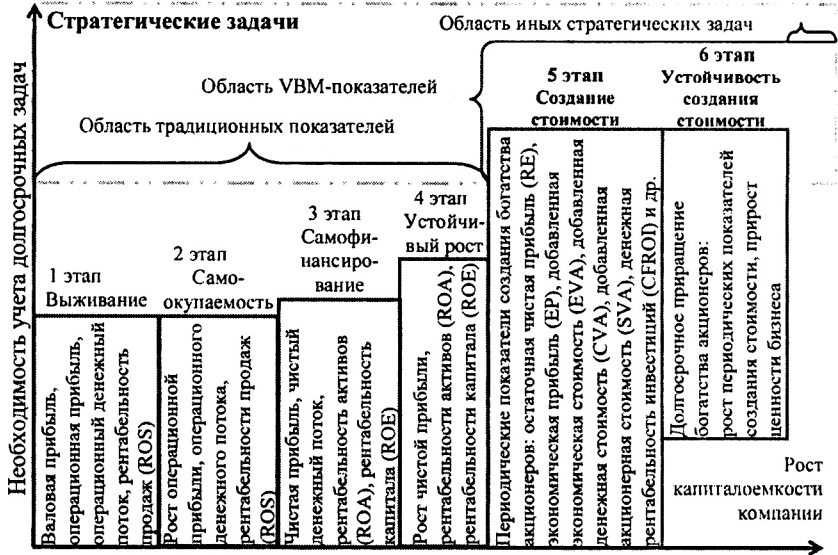


Рисунок 6 – Этапы роста капиталоемкости компании

Поскольку в диссертации структурным звеном в системе СОУ выделены центры ответственности, важным вопросом является разработка многоуровневой системы ключевых индикаторов эффективности - Key Performance Indicator (KPI), которые не только встроены в логику расчета EVA (или его аналога - «внутреннего темпа экономического роста»), но и распределены по структурным подразделениям и центрам ответственности.



Рисунок 7 – Взаимосвязь расчета показателей, формирующих EVA

Иллюстрируется этот подход блок-схемой, представленной на рисунке 8.

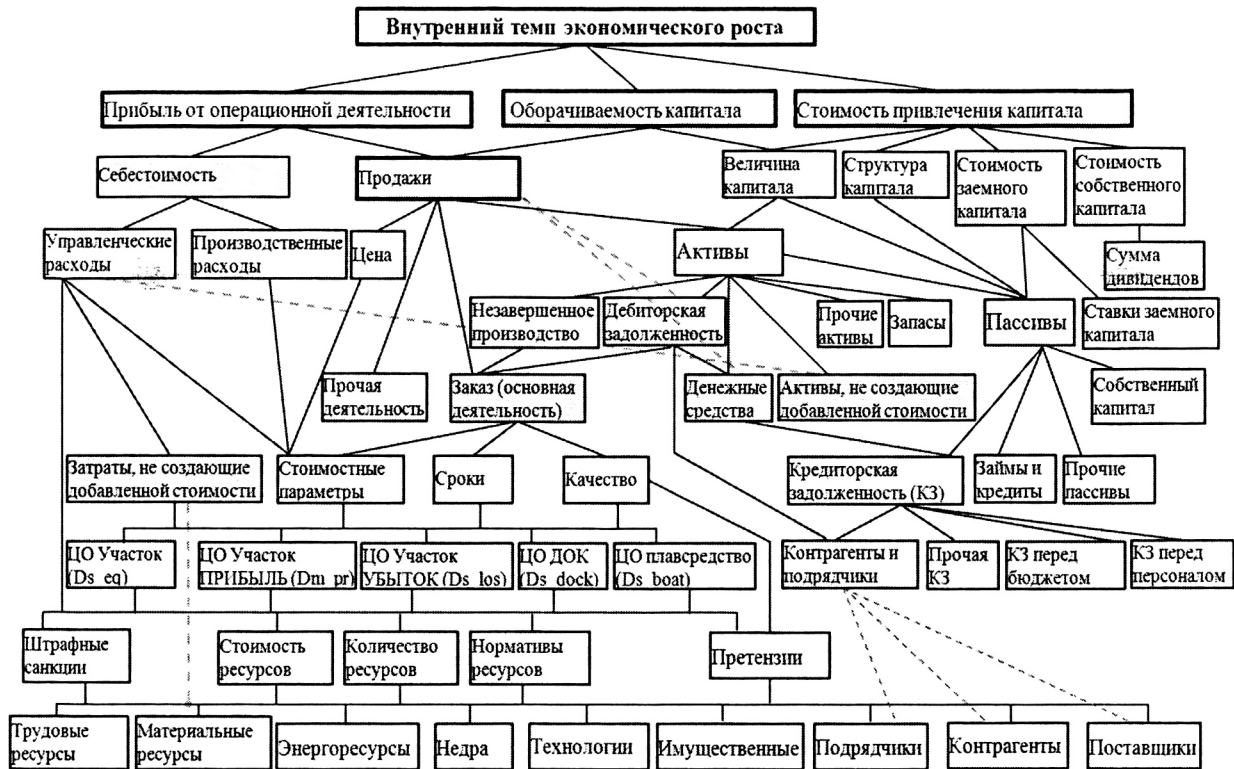


Рисунок 8 – Блок-схема формирования системы ключевых показателей эффективности

Первичными блоками в структуре являются различные ресурсы. Посредством распределения и потребления ресурсы в стоимостном или количественном выражении учитываются в блоках более высоких уровней. Данные блоки являются звеньями структуры, а не показателями, и могут «внутри» содержать качественные или количественные показатели, характеризующие блок в целом.

Использование такого мультипликативного подхода позволяет построить иерархическую структуру, которая дает возможность решить следующие задачи:

- а) обеспечить взаимосвязь показателей стратегического и тактического уровня;
- б) осуществить ограничение степени ответственности соразмерно уровню принимаемых решений. Блоки и ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия сотрудников согласно их занимаемой должности на достижение нескольких приоритетных задач;
- в) обеспечить легкость восприятия и простоты измерения. Система KPI, а также иные нормативные документы, построенные на KPI, должны быть понятными для восприятия и оценивания.

Система KPI включает в себя:

- нормативные документы, определяющие единство терминологии и методического обеспечения при реализации функций управления (включая мотивацию и контроль);
- утвержденную иерархическую структуру ЦО, для которых определяются показатели, а так же причинно-следственные связи между ними;
- целевые нормативы, которые в соответствии с KPI формируются как процессные (увеличить (повысить и др.) __ на __ в (к) __) или проектные (создать (разработать, внедрить) __ в (к) __). Целевые нормативы классифицируются по горизонту планирования на стратегические (с разбивкой по годам), проектные (срок определяется проектом) и текущие (квартал с месячной разбивкой в случае необходимости).

Для формирования системы KPI определяется круг должностных лиц, принимающих решения по отдельным группам активов и пассивов.

У топ-менеджмента, например, основным рычагом влияния на капитализацию компании является эффективность использования ресурсов и капитала при осуществлении деятельности, создающей добавленную стоимость, включая прибыль.

В соответствии с этим формируется и система KPI: на основании определенных базовых звеньев в иерархической структуре определяются показатели, которые будут

характеризовать их в качественном либо количественном формате. Для одного базового звена может применяться как один KPI, так и несколько в зависимости от числа менеджеров, ЦО и уровня принимаемых решений.

Таблица 1 – Примеры KPI судоремонтного предприятия для двух управленческих уровней

Показатель		Значение			
Уровень		11.0.00 Стратегический уровень			
Наименование базового элемента		Внутренний темп экономического роста			
Менеджмент, эффективность которого оценивается по данному показателю	Руководители согласно должностным инструкциям и положению о премировании	Генеральный директор согласно условиям трудового контракта	Совет директоров согласно положению о СД		
Уровень		11.0.08			
Наименование базового элемента		ЦО ДОК «Ds_dock»			
Показатель	Время докования судов в рамках утвержденного графика	Загрузка доков	Время проведения доковых операций и набора стапеля	Отсутствие санкций ввиду технического состояния доков	Финансовый результат работы ЦО
Менеджмент, эффективность которого оценивается по данному показателю	Доковый участок согласно положению о премировании	Начальник отдела маркетинга, директор по производству, технический директор начальник отдела непрофильных активов (NVAC)	Доковая команда согласно положению о премировании	Начальник дока, технический директор	Начальник дока согласно условиям трудового контракта

3. Разработана информационная система, обеспечивающая все уровни стоимостно-ориентированного управления значениями показателей эффективности и оценками рисков отклонений их фактических значений от целевых, что позволяет осуществлять комплексную оценку эффективности управленческих решений со встроенными элементами мотивации и контроля.

В целях успешной реализации СОУ в работе предложена и апробирована методика комплексной оценки эффективности управленческих решений. Базовым звеном предлагаемой методики является система ключевых показателей эффективности (KPI), посредством которой с помощью бюджетных технологий реализуются функции управления.

Построение системы КРІ осуществляется с применением корпоративных программных средств в условиях получаемой информации как «внутри» компании, так и из внешнего информационного контура с учетом того, что кроме прибыли на динамику формирования внутреннего экономического роста влияет процесс управления капиталом предприятия (собственным и заемным), рисунок 9.

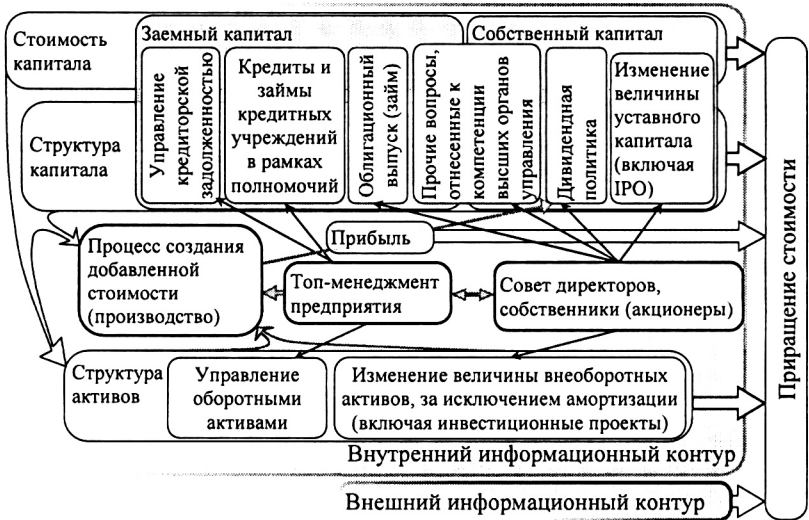


Рисунок 9 – Блок-схема составляющих процесса приращения стоимости

Важнейшим звеном при стоимостно-ориентированном подходе в управлении выступает механизм использования бюджетных технологий в сочетании с системой показателей, которая позволяет посредством реализации принципов построения систем осуществлять целостность планирования, мотивации и контроля. На оперативном уровне используется бюджетирование в классическом понимании данного процесса, но с учетом иерархичности и структурности, которые определяют верховенство стоимостных стратегических показателей. Стратегический уровень определяет стоимостные показатели, которые в большей степени влияют на функции мотивации и контроля. При контроле ключевую роль играет система управления рисками, структурными элементами которой являются политика, методология и практические внутрикорпоративные нормативные документы.

При разработке целей любого уровня (стратегические, годовой бюджет, и т.д.) считается, что невыполнение ключевых показателей является риском. Утверждение цели является принятием риска и подлежит его управлению. Цели и риски имеют причинно-следственную связь и зависят от внутренних и внешних факторов. Информационный контур по указанным категориям с помощью элементов бюджетных технологий можно реализовать в карте рисков. Карта риска – графическое отображение уровня значимости риска, содержащее оценку вероятности наступления и возможного ущерба, отображающая расположение оценок рисков по отношению друг к другу. Карта рисков в диссертации представлена двумя графическими видами, рисунок 10.

Базовый элемент	ЦО «Док»	KPI	Загрузка доков	Риск	Внеплановый простой	
Критерии уровня риска	Величина отклонения от KPI (VD)		До 5 дней	5-10 дней	10-30 дней	Св. 30 дней
Уровень риска и владельцы	События (F)		Простой ввиду отсутствия подхода судов	Простой ввиду срыва графиков ремонта	Простой ввиду действий доковой команды и технического состояния	
Начальник отдела маркетинга, Директор по производству, Технический директор	Генеральный директор		Риск приемлемый	VD – до 5 дней за период. F – наступление любого из событий. Соответствующий владелец риска отвечает за каждое событие		
			Риск средний	VD – 5 – 10 дней за период. F – наступление любого из событий.		
			Риск высокий	VD – 10 – 30 дней за период в совокупности по всем событиям. F – наступление любого из событий.		
			Риск критический	VD – свыше 30 дней за период в совокупности по всем событиям. F – наступление любого из событий.		
Совет Директоров						
События (F)	Величина отклонения от KPI (VD)					
		До 5 дней	5-10 дней	10-30 дней	Св. 30 дней	
	Простой ввиду действий доковой команды и технического состояния	Вероятность высокая	Вероятность обычная	Вероятность низкая	Вероятность незначительная	
	Простой ввиду срыва графика ремонта	Вероятность высокая	Вероятность обычная	Вероятность низкая	Вероятность незначительная	
Простой ввиду отсутствия подхода судов	Вероятность высокая	Вероятность обычная	Вероятность низкая	Вероятность незначительная		

Рисунок 10 - Карта риска «внеплановые простои доков»

Степень критичности риска оценивается степенью влияния на цели. Степень влияния выражается критериями уровня риска. Критерии уровня риска – параметры (в качественном либо количественном выражении), по которым определяется степень критичности ситуации для предприятия при наступлении неблагоприятных последствий. Для всех KPI определено два параметра, которые могут выражаться в

отклонении от желаемого значения; в наступлении определенных событий; динамики и пр. Параметры определяются экспертным путем, как и интервалы критериев для анализа. Вероятность наступления оценивается качественно (в том числе методом экспертных оценок) либо количественно (если это возможно) и включается в одну из 4-х групп. Для всех уровней КРП определено 4 уровня риска: приемлемый, средний, высокий и критический. Уровень риска определяется «владельцем» риска, либо уполномоченным лицом (группой лиц) при определении величины КРП в установленном порядке (годовой бюджет, стратегия предприятия и пр.).

Реализация процессов мотивации и контроля в управлении сложна ввиду наличия качественных показателей, которые необходимо оценивать. Ввиду этого оценка эффективности может носить сложный и запутанный характер. Для комплексной оценки качества менеджмента в диссертации предложена и апробирована система комплексной оценки эффективности принимаемых управленческих решений (SCEEM), которая заключается в анализе ряда факторов, связанных с планированием, полученными результатами и выражается в оценке, представленной на рисунке 11.

Plan ^{op}	1	EO ^{up}	2	CEEM ^{pos}	3
Plan ^{ex}	4	Fact	5	VD (%)	6
Plan ^{pes}	7	EO ^{down}	8	CEEM ^{neg}	9

Рисунок 11 – Структурная характеристика комплексной оценки эффективности управленческих решений

В оценке представлено четыре группы показателей:

- целевые показатели (plan^{op} (кв.1) – верхняя граница приемлемого прогноза показателя, который используется для оценки эффективности; plan^{ex} (кв. 4) – наиболее ожидаемый прогноз, находящийся «внутри» области предполагаемых результатов; plan^{pes} (кв. 7) – нижняя (предельная) граница области пессимистических прогнозов);

- оперативные ожидания по показателю лица, принимающего решения (лицо, ответственное за выполнение показателей, до начала планового периода оценивает реализуемость планов, и, в случае отклонения, самостоятельно прогнозирует их значения в положительной (кв. 2) или отрицательной (кв. 8) области;

- фактические данные и процент отклонения от ожидаемого плана (кв. 5 или 6);

- комплексная оценка (кв. 3 или 9), алгоритм формирования которой приведен на рисунке 12.

Критерием, позволяющим «связать» иные уровни и параметры управления является запрос у лица, принимающего решение, оперативной оценки предполагаемого значения показателя на основании анализа текущей ситуации. Запрос оперативной оценки позволяет посредством ее точности повысить степень влияния на результат работы за счет мотивации к планированию и возможности предупреждения негативных воздействий на управляемый объект или показатель.

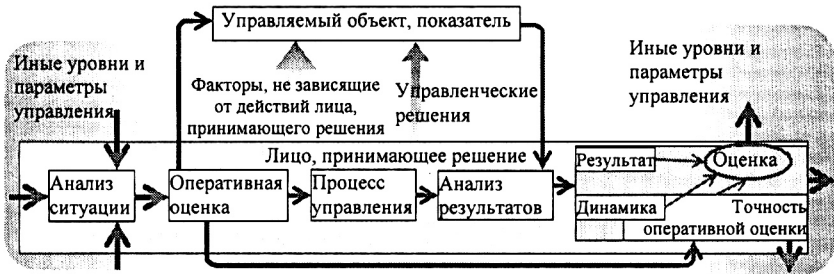


Рисунок 12 – Алгоритм формирования комплексной оценки с учетом множества уровней и параметров управления

Таким образом, критериями в данной модели на основании экспертной оценки предложено использовать показатели: K_{VD} (коэффициент, учитывающий величину отклонения); K_D (коэффициент, учитывающий динамику); K_{EO} (коэффициент, учитывающий оперативную оценку).

Веса коэффициентов в общей оценке определяются в диссертации методом анализа иерархий парными сравнениями экспертных оценок. Для апробации практического применения данного метода предложен порядок формирования экспертных групп в зависимости от квалификации работников. Экспертами, на основании метода парных сравнений, производится оценка значимости предложенных показателей. Результаты экспертизы анализируются на предмет противоречивости и согласованности. По результатам деятельности за анализируемый период определяются значения коэффициентов, которые с учетом значимости критериев формируют итоговую оценку эффективности управленческих решений.

Апробация предложенного метода комплексной оценки эффективности управления на судоремонтном предприятии дала следующие результаты:

- разработанная взаимоувязанная система ключевых показателей эффективности позволила структурировать задачи по центрам ответственности;

- благодаря выявлению затрат и активов, не создающих добавленной стоимости, и исключению их из системы оценки результатов производственных подразделений, величины запасов и незавершенного производства снизились за год на 12%, а величина прочих доходов увеличилась на 23% при прочих равных условиях;

- система материальной мотивации стала более понятной для исполнителей;

- оценка эффективности управленческих решений легла в основу нормативно-распорядительной базы для системы оперативного и стратегического контроля.

Заключение

В России судоремонт и судостроение не получили столь динамичного развития, как в ряде стран АТР, определяющих мировые тенденции в отрасли. В работе исследованы причины потери конкурентоспособности отрасли и актуализирована проблема наличия избыточных активов, не создающих добавленной стоимости.

Изучение теоретической и методологической базы для решения данной проблемы показало, что применение методов стоимостно-ориентированного управления ограничено отсутствием практических механизмов и инструментов, которые потенциально применимы в отечественном судоремонте и судостроении. Для реализации СОУ на предприятиях отрасли были предложены и апробированы следующие решения: сформирован информационный контур, обеспечивающий все уровни и процессы управления индикаторами эффективности, а так же позволяющий осуществлять комплексную оценку эффективности управленческих решений с элементами мотивации и контроля; предложено использовать в качестве инструмента реализации поставленных задач бюджетные технологии с разработкой комплексной оценки эффективности управленческих решений; предложены и научно обоснованы:

- механизм формирования организационно-функциональной структуры судоремонтного предприятия, ориентированный на синхронизацию оперативных задач минимизации издержек со стратегической целью роста капитализации компании;

- модифицированные к международным методы учета себестоимости, таким как Absorption Costing, Direct Costing, Cost Volume Profit Analysis, позволяющие выделять группу затрат и активов, не создающих добавленной стоимости.

При выполнении работы поставленные цели и задачи исследования были выполнены в полном объеме. Успешное апробирование предложенных инструментов на практическом уровне позволяют рекомендовать их для применения на предприятиях промышленности (преимущественно с длительным циклом производства).

Список работ, опубликованных по теме диссертации

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Белецкий, А. А. Модификация методов учета и анализа затрат в целях определения эффективности менеджмента / А. А. Белецкий // *Управленческий учет*. – 2009. – № 5 – С. 50–59.

2. Белецкий, А. А. Бюджетные технологии в стратегическом планировании / А. А. Белецкий // *Финансы и кредит*. – 2010. – № 31 – С. 48–53.

3. Белецкий А. А. Система комплексной оценки эффективности менеджмента / А. А. Белецкий // *Финансы и кредит*. – 2010. – № 34. – С. 46–52.

4. Белецкий, А. А. Использование метода анализа иерархий при комплексной оценке эффективности менеджмента / А. А. Белецкий // *Финансовая аналитика : проблемы и решения*. – 2011. – № 28. – С. 31–40.

5. Белецкий, А. А. Методология процесса стратегического планирования / А. А. Белецкий // *Управленческий учет*. – 2011. – № 8. – С. 31–42.

6. Белецкий, А. А. Развитие судостроительной и судоремонтной промышленности Дальнего Востока России в условиях открытого рынка и обострения конкуренции / В. В. Савалей, А. А. Белецкий // *Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета*. – 2012. – № 2. – С. 20–31.

В материалах научных конференций:

7. Белецкий, А. А. Определение экономического потенциала развития предприятия путем выделения затрат, не создающих добавленной стоимости / А. А. Белецкий // *Российский Дальний Восток и страны АТР: воспроизводство ресурсов и проблемы социально-экономического развития: материалы международной научной конференции*. – Владивосток : Изд-во ТГЭУ, 2009. – С. 330–331.

8. Белецкий, А. А. Совершенствование механизма планирования при стоимостно-ориентированном управлении / А. А. Белецкий // *Материалы XII международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления»*. – М. : МЦНО, 2013. – С. 77–82.

Белецкий Андрей Альфредович

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СУДОСТРОЕНИЯ И СУДОРЕМОНТА**

Автореферат диссертации

Подписано в печать 20.05.2013.
Формат 60×84 / 16. Усл. печ. л. 1,63. Уч.-изд. л. 1,48.
Тираж 100 экз. Заказ 337

Отпечатано в типографии
Издательского дома Дальневосточного федерального университета
690990, г. Владивосток, ул. Пушкинская, 10

