

**ВИНОКУРОВА Вероника Леонидовна**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНАЛИТИЧЕСКИХ И  
ПРОЕКТНЫХ ПРОЦЕДУР В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам: промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Курск – 2010

Работа выполнена на кафедре региональной экономики и менеджмента Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Юго-Западный государственный университет».

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
**ХАРЧЕНКО Екатерина Владимировна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**СИБИРСКАЯ Елена Викторовна**

доктор экономических наук, профессор  
**МЕНЬШИКОВА Мария Алексеевна**

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена»

Защита диссертации состоится «21» декабря 2010 года в 13 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.105.07 при Юго-Западном государственном университете по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Юго-Западного государственного университета.

Автореферат разослан «20» ноября 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
ДМ 212.105.07



Е. В. Харченко

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность проблемы исследования.** Доминанта современного этапа рыночных преобразований в России - это необходимость для большинства промышленных предприятий адаптации к рыночным механизмам управления, новых подходов к проектированию, к формированию структур управления, к разработке стратегических проектно-аналитических направлений развития. В настоящее время осуществляется переход к новой научной модели управления, в основе которой лежат стратегически-ориентированные бизнес-процессы. Компаративный анализ трудов отечественных и зарубежных авторов показывает, что сохранять конкурентоспособность на рынке, предотвращать и преодолевать возникающие кризисные ситуации может предприятие, управление которым построено на упреждающих стратегических принципах.

В настоящее время все большее развитие получает новая для российской экономики область знаний и практического применения – стратегическое управление проектными процедурами. Широко используемая в странах с развитой рыночной экономикой методология стратегического управления бизнес-процессами в деятельности промышленных предприятий позволяет в значительной степени снизить неопределенность в ожидаемых результатах и учесть изменчивость внешних и внутренних факторов, влиянию которых подвержена деятельность хозяйствующих субъектов. Упреждающий подход к формированию системы аналитических и проектных процедур в сфере стратегического управления промышленными предприятиями позволяет предугадывать последствия принимаемых управленческих решений для предотвращения финансовых потерь и повышения уровня экономического потенциала с целью обеспечения устойчивого развития индустриального кластера в целом.

Главная отличительной характеристикой стратегического анализа и проектирования деятельности промышленных предприятий в отличие от текущих отдельных изменений в производстве, структуре капитала или собственности, рынках сбыта и т.п. состоит в том, что такая система является частью стратегического цикла компании и обусловлена необходимостью комплексных преобразований, затрагивающих практически все стороны функционирования хозяйствующих субъектов.

Внедрение проектно-ориентированного подхода к стратегическому управлению производствами рассматривается нами как основополагающее условие процесса выхода из кризиса российских промышленных предприятий.

Реализация проектно-аналитических процедур в сфере стратегического управления предприятием может существенно повысить конкурентоспособность компаний и привести к преодолению негативных ситуаций в посткризисном экономическом развитии. Актуализирующаяся потребность в формализации бизнес-процессов стратегического развития, выявленная значимость проблемы в теоретическом и практическом аспекте, ее актуальность в свете

современных экономических процессов, малая степень научной разработанности определили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Проблема совершенствования стратегического управления развитием промышленных предприятий России является хотя и не новой, но недостаточно изученной с точки зрения системного учета эффективности факторов производства и рисков.

Вопросам формирования и внедрения проектно-аналитических процедур стратегического управления большое внимание уделялось в трудах Л. И. Абалкина, Л. Акоффа, И. Ансоффа, С. Анурьева, Л. И. Брагина, А. М. Букреева, О. Н. Беленова, В. П. Воронина, А. Г., Грязновой, П. Дракера, О. Д. Евсеева, К. Еланчарда, В.Г. Закшевского, Е. Зиндера, В.В. Кондратьева, О.П. Коробейникова, М. И. Круглова, Р. Кини, Р. Кемпбелла, Ч. Макмиллана, А. Маршалла, Г. Мюллера, Е.Г. Ойхмана, Дж. Пилдича, М. Портера, Б.М. Рапопорта, И.Е. Рисина, Д. Речмена, Р. П. Самуэльсона, А. Дж. Стрикленда, А. Л. Стерлина, Н. П. Федоренко, А. И. Хорева, А.А. Черниковой, А.Ф. Шишкина, Р. Фостера.

Определенный вклад в исследование теоретических, методологических и практических аспектов стратегического проектирования в промышленности внесли труды такие ученые - экономисты как Гемлер М.Е., Бошал С., Минцберг Г., Сплин Р., Хиршман В.. В российской науке решением методологических и практических аспектов управления производственной деятельностью достаточно активно занимаются такие экономисты, как: Андреев Н.Р., Бабинцева Е., Басаева М.А., Вертакова Ю.В., Градинарова М., Дябин С.А., Гнездилов А.Ю., Красников В.Я., Кузьбожев Э.Н., Медведева Л.Н., Ридин О.Н., Сафронов В.В., Семенов А.Д., Тхагапсо М.Б., Хореев А.И., Щукин Г.М.. Вместе с тем многие проблемы проектно-ориентированного стратегического управления как российской экономики в целом, так и ее индустриальных комплексов, в том числе предприятий промышленности разработаны не в полной мере, что сопровождается слабым использованием стратегического инструментария и методов менеджмента для повышения экономической эффективности деятельности предприятий в условиях риска и неопределенности.

**Объектом исследования** является промышленное предприятие, рассматриваемое как сложная социально-экономическая система. Прикладные исследования и расчеты выполнены на материалах ОАО «Электроаппарат».

**Предметом исследования** выступают управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования управления стратегическим развитием промышленного предприятия с использованием инструментария риск-менеджмента.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке комплекса теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на совершенствование инструментов и методов стратегического менеджмента промышленных предприятий.

В соответствии с поставленной целью определена необходимость решения следующих **задач**:

– уточнить сущность и раскрыть особенности разработки стратегии развития промышленного предприятия в условиях структурно-динамической нестабильности среды;

– систематизировать бизнес-процессы стратегического развития промышленного предприятия;

– обосновать состав показателей для оценки внутренней рискованности промышленного предприятия на основе селекции контуров потенциальной напряженности по таким стратегическим ориентирам как рост компании, корпоративная культура, управление финансами, информационное управление;

– разработать методический подход к формированию аналитических процедур для элиминирования рискованных траекторий развития промышленной компании;

– осуществить стратегическое позиционирование предприятия как социально-экономической системы на основе формализации и реинжиниринга его бизнес-процессов.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом ВАК специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность):

15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах;

15.11. Оценка и страхование рисков хозяйственных субъектов;

15.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей и комплексов.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды классиков экономической теории, отечественных и зарубежных ученых по проблемам промышленного менеджмента, стратегического развития и долгосрочного регулирования экономики. Методологическую базу исследования образуют общенаучные приемы познания: анализ и синтез, диалектический, абстрактно-логический, системный анализ процессов общественного развития, сравнительно-исторический метод и историко-логический анализ, а также методы социально-экономического прогнозирования и программно-целевого планирования, структурно-функционального анализа, экономико-статистический, методы экономического анализа – аналогии, группировки, сравнения, обобщения. Информационная база диссертационного исследования содержит данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области, статистические материалы, опубликованные в научной и периодической литературе, а также электронный ресурс Федеральной службы государственной статистики в мировой компьютерной сети Internet, отчеты о производственно-экономической деятельности промышленных организаций, аудиторские заключения по финансовой отчетности и пояснительные записки к ним.

**Научная новизна диссертационной работы** состоит в развитии теоретико-методологических подходов и разработке научно обоснованных ре-

комендаций по совершенствованию проектно-ориентированного стратегического управления промышленным предприятием. Основные результаты, обладающие новизной, заключаются в следующем:

1. Предложена авторская трактовка сущности стратегического управления промышленным предприятием в условиях структурно-динамической нестабильности среды, отличающаяся содержательной интерпретацией проектно-аналитических процедур для принятия упреждающих решений в условиях риска.

2. Определена структура бизнес-процессов стратегического развития, отличающаяся разнообразием элементов производственно-коммерческой деятельности предприятия, позволяющая оптимизировать информационные потоки между структурными подразделениями предприятия с учетом соответствия объема, качества и периодичности сбора информации стратегическим ориентирам.

3. Сформирована система показателей оценки внутренней рискованности промышленного предприятия, включающая в себя характеристику уровня риска структуры активов по степени их ликвидности, параметры оценки риска потери платежеспособности и обеспеченность запасов и затрат источниками формирования, что позволит снизить неопределенность внутренней среды.

4. Разработана методика формирования аналитических процедур с использованием многопозиционного переключающего инструментария оценки внутренней рискованности для уклонения от рисковых траекторий развития промышленного предприятия.

5. Формализована модель стратегических целей промышленного предприятия, позволяющая выявить приоритетные направления развития по основным сферам деятельности в периоде упреждения.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в возможности использования теоретических выводов, методологических разработок и практических результатов работы в деятельности промышленных предприятий при формировании системы аналитических и проектных процедур стратегического управления.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- сформированный алгоритм оценки рисков промышленного предприятия на основе модели многопозиционного переключающего инструментария;
- формализованные бизнес-процессы стратегического развития предприятия;
- рекомендации по реорганизации организационной структуры управления.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и выводы исследования докладывались на международных, всероссийских и межвузовских научно-практических конференциях, отражены в опубликованных научных работах.

Диссертация выполнена в соответствии с планом госбюджетных научных исследований, проводимых ЮЗГУ. Методические разработки, представленные в диссертационном исследовании, нашли применение в учебном процессе Юго-Западного государственного университета по программам дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управление рисками», «Экономика предприятия» (имеется акт внедрения).

Теоретические исследования и методические разработки, основные положения которых изложены в диссертации, доведены до стадии, позволяющей использовать их в практической деятельности территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области, а также Администрации Курской области при формировании и реализации региональной политики, Программы социально-экономического развития, в частности при оценке состояния и перспектив развития региона (справка об использовании). Полученные результаты кандидатской диссертации нашли отражение в докладах и аналитических записках ОАО «Электроаппарат» (имеется акт внедрения).

**Публикации автора.** По теме диссертации опубликовано 9 печатных работ, в том числе 2 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России, общим объемом 5,65 п.л. (5,15 п.л. – авт.).

**Структура и объем диссертации.** Структура работы определяется логикой исследования и поставленными задачами. Диссертационная работа изложена на 175 страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 160 наименований; содержит 30 рисунков, 26 таблиц, 43 формулы, 7 приложений. Структура и логика работы согласуется с предметом и целью исследования, что отражено в оглавлении диссертации.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены его цель и задачи, объект и предмет, раскрыты научная новизна и практическая значимость результатов работы.

В первой главе – «Теоретические основы разработки и реализации стратегии развития промышленного предприятия» – проведен компаративный анализ теоретико-методологических основ разработки стратегии развития промышленного предприятия в условиях структурно-динамической нестабильности среды; систематизированы основные виды рисков в деятельности предприятия; уточнены принципы разработки конкурентной стратегии развития.

Во второй главе – «Селекция методических подходов к стратегическому управлению проектно-аналитическими работами в промышленности» – рассмотрены методы и инструменты стратегического менеджмента промышленных предприятий в условиях риска. Выявлены особенности организации проектных работ в сфере стратегического управления и проведена инвариантная оценка методов стратегического анализа бизнес-процессов. Осуществлено моделирование диагностических процессов управления рисками предприятия. Модифицированы система критериев для оценки рисков и

подход к определению целевых ориентиров для повышения эффективности деятельности предприятия.

В третьей главе – «Проектирование вектора стратегических приоритетов промышленного предприятия» – осуществлено позиционирование исследуемого предприятия регионального хозяйственного комплекса по стратегическим доминантам, осуществлена формализация и реинжиниринг бизнес-процессов стратегического развития. На основе диагностики внутренних рисков в деятельности предприятия разработаны стратегические ориентиры и предложен механизм совершенствования стратегического управления в условиях риска и неопределенности.

В заключении подведены итоги исследования, сформулированы основные результаты.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Предложена авторская трактовка сущности стратегического управления промышленным предприятием в условиях структурно-динамической нестабильности среды, отличающаяся содержательной интерпретацией проектно-аналитических процедур для принятия упреждающих решений в условиях риска.**

Проведенный компаративный анализ точек зрения различных авторов по проблемам стратегического управления развитием промышленного предприятия позволил сформулировать положения, в совокупности раскрывающие сущность этой категории как технологии управления в условиях повышенной структурно-динамической нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени.

По нашему мнению, идеология стратегического управления базируется на том, что невозможно с достаточной степенью точности спрогнозировать вектор стратегических приоритетов промышленного предприятия. Результативность проектно-аналитических работ, связанных с определением целей стратегического развития предприятия, обоснованием его стратегического выбора, разработкой стратегических ориентиров развития хозяйствующего субъекта, в значительной степени определяется полнотой информационной базы и эффективностью инструментария для мониторинга внутренних и внешних закономерностей развития, определяющих стартовые условия целеполагания.

Стратегическое управление промышленным предприятием в условиях структурно-динамической нестабильности среды определяется нами как процесс формирования комплекса формализованных проектно-аналитических процедур, посредством которых обеспечивается долгосрочное управленческое воздействие на бизнес-процессы хозяйствующего субъекта через установление параметров будущего состояния предприятия, нацеленных на достижение выбранных стратегических приоритетов в условиях риска.

Нами предложена следующая технологическая последовательность



проведения проектно-аналитических работ по формированию стратегии развития промышленного предприятия:

1. Изучить генезис внутренних закономерностей формирования миссии предприятия, провести мониторинг влияния внутренних и внешних факторов на стратегическое развитие хозяйствующего субъекта.

2. Провести комплексную оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности для формирования стратегических целей и обоснования стратегического выбора предприятия.

3. Осуществить формализацию стратегических целей промышленного предприятия на основе теории графов и определить стратегические приоритеты развития. В рамках реализации данного этапа рекомендуется определить точки перспективного роста, вокруг которых формируются доминантные функции, реализуемые в перспективе.

При этом следует отметить обстоятельство, имеющее принципиальный характер в условиях структурно-динамической нестабильности - стратегический выбор предприятия должен быть единственным, и обеспечивать реализацию следующих требований:

- наличие четко сформулированных стратегических целей и их реализуемость;
- максимизация стоимости компании до уровня, позволяющего собственникам в полной мере реализовывать стратегические приоритеты;
- рост эффективности бизнес-процессов, позволяющий достигать стратегических целей с наименьшими затратами;
- обеспечение единства корпоративной культуры различных структурных подразделений предприятия;
- стремление к гибкости и адаптивности механизма стратегического управления с учетом динамичности внешней среды для усиления конкурентных позиций предприятия;
- минимизация рисков (экономических, финансовых, предпринимательских, кредитных, маркетинговых, хозяйственных и т.п.), связанных с реализацией предприятием своего стратегического выбора.

По мнению автора, базисом стратегического управления промышленным предприятием является регулярно обновляемый комплекс внедряемых проектно-аналитических процедур в процессе принятия управленческих решений в периоде упреждения. Разработка стратегического плана – это система последовательного принятия решений, предполагающая определение целевого состояния, к которому будет стремиться предприятие в своем развитии, позиционирование его положения как социально-экономической системы во внешней среде относительно целевого состояния в настоящем и нахождение наилучших с точки зрения интересов бизнеса способов перехода от настоящего состояния к целевому.

Основные результаты стратегического управления предприятием могут быть представлены в виде логической цепочки стратегических результатов: диагноз (оценка) – прогноз – стратегия – стратегический план – программа – проект – оценка результатов и использование инструментов риск-

менеджмента (последний результат замыкает цепочку с первым результатом). Основными содержательными результатами стратегического управления являются стратегия организации, разработанная с учетом количественной оценки возможных рисков, ее стратегический потенциал и модифицированная организационная структура.

В диссертации определены особенности разработки стратегии развития промышленного предприятия с учетом эволюции концепций управления: от системы административного управления через минимизирующее издержки производство и автоматизированные административные системы до введения сертификации системы управления качеством по стандартам ISO и маркетингового управления, учитывающего внешнюю среду. Выявлено, что на современном этапе на первый план выходит мотивация персонала, рост капитализации компании, что вытекает из стратегического управления стоимостью, активами и рисками.

**2. Разработана структура бизнес-процессов стратегического развития предприятия, которая включает в себя элементы, отражающие производственно-коммерческую деятельность предприятия, позволяющую оптимизировать информационные потоки между структурными подразделениями предприятия по критериям соответствия объема, качества и периодичности сбора информации стратегическим ориентирам.**

Процесс стратегического развития, по нашему мнению, может быть структурирован на отдельные бизнес-процессы, предполагающие перестройку системы взаимоотношений между коммерческой и производственной структурами предприятия с целью преодоления противоречий между внешним окружением и внутренней средой хозяйствующего субъекта, а также выделение структурных подразделений в самостоятельные единицы в условиях структурно-динамической неустойчивости.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия - это особый вид менеджмента, способный обеспечить предприятию в течение долгосрочного периода такие конкурентные преимущества, которые позволяют занять сильную конкурентную позицию, достигнуть высокого уровня прибыльности и устойчивого финансового положения.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия определяется как процесс радикальной перестройки, перепроектирования и внедрения организационно-технологических и структурных изменений производственных и обслуживающих их систем с целью значительного улучшения главных показателей деятельности организации. Теория и методология реинжиниринга основываются на концепциях и моделях, целью которых является переориентация принципов хозяйственной деятельности, четкая синхронизация процедур перепроектирования производственных систем с изменяющимися запросами рынка, ожиданиями потребителя, клиента, заказчика, владельца собственности, кредитора, общества.

При организационном проектировании на промышленное предприятие ложатся новые обязанности воспроизводства интра- и интерорганизационных структур и взаимодействий. Центральное место при этом занимают органи-

зационное проектирование и выбор оптимальной организационной структуры. Проектирование рассматривается как процесс формализации бизнес-процессов предприятия, а организационное проектирование как процесс упорядочивания организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

В организационном проектировании выбор внутренних организационных структур и взаимодействий и проектирование внешнего интерорганизационного развития направлены на достижение единых целей. Они должны обеспечить оптимальную работу производственных систем на основе главных четырех принципов: 1) адаптации системы к изменениям; 2) обеспечения целедостижения; 3) поддержания внутренней системы самоорганизации (гомеостаза); 4) интеграции элементов и взаимодействий.

Рассматривая развитие бизнес-системы как реализацию комплекса взаимосвязанных задач, направленных на создание или изменение ее базовых бизнес-процессов, можно предложить концептуальную модель процессно-ориентированного управления на примере одного из структурных подразделений предприятия, рис. 1.

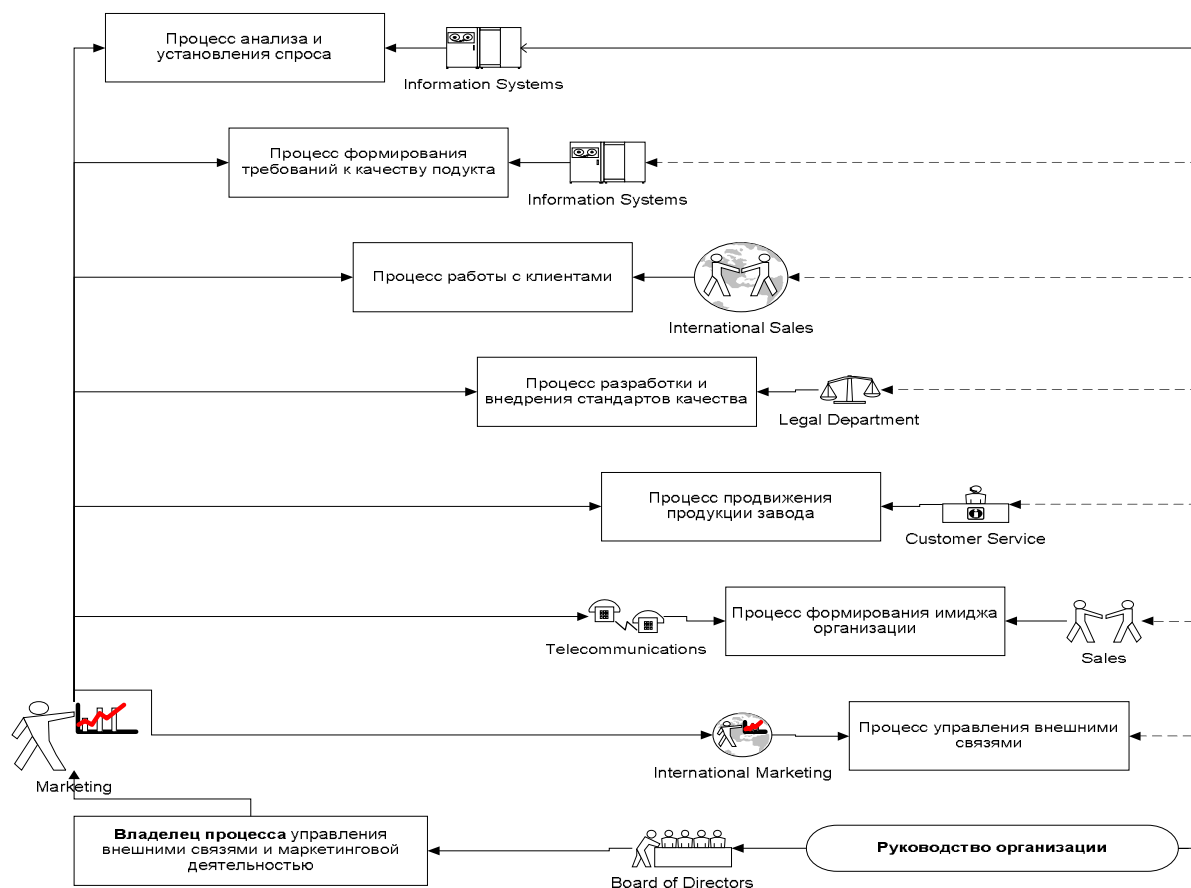


Рис. 1. Модель процессно-ориентированного управления

Стратегическое развитие промышленными предприятиями, по нашему мнению, включает в себя следующие бизнес-процессы:

1. Разработка и внедрение инновационных проектов:

- изучение и анализ технической составляющей спроса на рынках - технический маркетинг; формирование политики технического развития продуктов; - взаимодействие со специализированными отраслевыми организациями; изучение правил и новых тенденций в проектировании, производстве и эксплуатации систем; разработка технических заданий на новые продукты и согласование с потенциальными потребителями; инициация и управление проектами по новым продуктам; продвижение новых продуктов;

2. Управление основными и вспомогательными производствами, основной задачей которого является сопоставление возможностей использования имеющихся мощностей и ресурсов предприятия для работы над тем или иным заданием, разработка и проектирование продукции, ее модернизация и тестирование: планирование и контроль; коммерческая деятельность.

3. Обеспечение качества менеджмента предприятия: организация и администрирование регламентационной работы компании (владелец процесса по созданию всех внутренних нормативных документов); методическая поддержка описания бизнес-процессов владельцами этих процессов, контроль за соответствием фактических бизнес-процессов документированным процедурам; методическая поддержка процесса разработки организационно-функциональной модели компании; организация и административная поддержка работы; методическая поддержка процесса формирования годового управленческого бизнес-плана; проведение оптимизации системы контроля качества на предприятии

4. Управление качеством производимой продукции: управление системой улучшения и контроля качества деталей, узлов и готовой продукции; разработка и внедрение статистических методов контроля качества продукции; организация работ, связанных с обращением с несоответствующей продукцией; разработка совместно с основным производством мероприятий по исключению НСП и рекламаций, контроль их выполнения, рекламационная работа по претензиям покупателей готовой продукции, планирование и организация периодических, типовых и сертификационных испытаний, контроль качества и соответствия продукции техусловиям,

5. Управление персоналом и формирование корпоративной культуры

6. Управление маркетингом в корреляции с политикой клиентоориентированности компании

Реинжиниринг бизнеса предполагает преобразование функциональных подразделений в команды процессов, ориентированные на выпуск продукта и конкретного потребителя. Следствием таких изменений должно стать кардинальное снижение вертикали и расширение горизонтали управления, а также внедрение технологии текущего мониторинга и аналитических стратегических процедур деятельности предприятия и подразделений и принятие на этой основе управленческих решений. Предприятие как система должно отвечать признакам саморегулирования и развития.

При проектно-ориентированном подходе организация бизнеса промышленного предприятия осуществляется не по функциональным подразделени-

ям, а сформирована из команд-процессов, объединенных в единой коммуникационной сети (рис. 2).

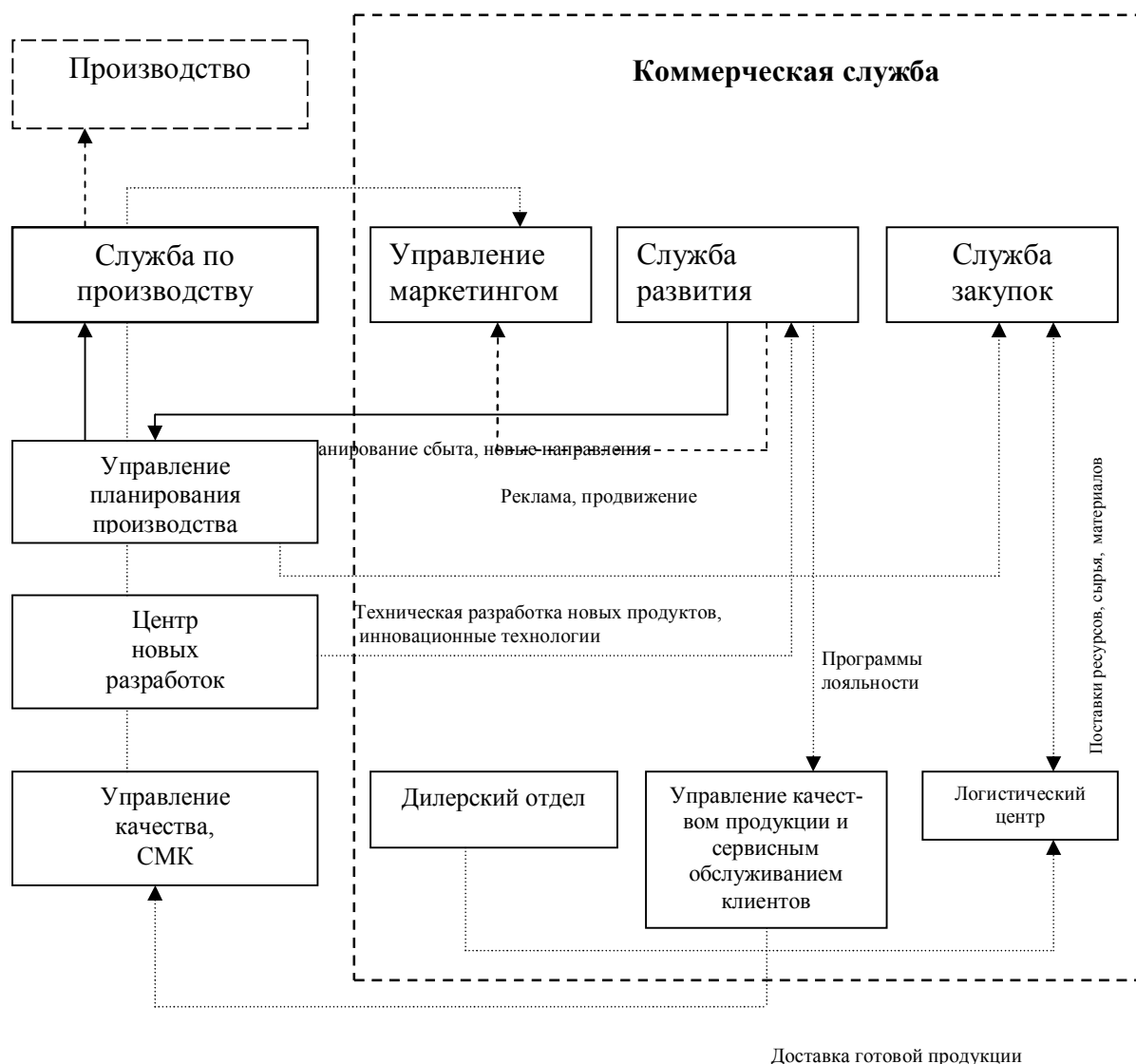


Рис. 2. Потоки бизнес-задач и элементы бизнес-процессов производственно-коммерческой деятельности проектно-ориентированного промышленного предприятия

**3. Сформирована система показателей оценки внутренней рискованности промышленного предприятия, включающая в себя характеристику уровня риска структуры активов по степени их ликвидности, параметры оценки риска потери платежеспособности и обеспеченность запасов и затрат источниками формирования, что позволит снизить неопределенность внутренней среды.**

В условиях структурно-динамической нестабильности неопределенность количественно не может быть описана и риск идентифицировать сложно. В этом случае рискованные решения могут приниматься на основе эвристики, которая представляет совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. В силу особенностей исходной информации и конструкции показателей нами предложен система показателей внутренней рискованности промышленного предпри-

система показателей внутренней рискованности промышленного предприятия на основе применения экспертного контроллера.

В работе приведен состав и их содержательная интерпретация:

1. Показатели, характеризующие уровень риска структуры активов по степени их ликвидности. Фактором риска является недостаточность или избыток средств по отдельным группам активов, а его последствиями – потери во времени и в первоначальной стоимости превращения активов в наличные денежные средства. Это может привести к ограничению возможностей организации по выполнению обязательств. В зависимости от времени превращения в денежную форму активы предприятия подразделяются на четыре группы риска их ликвидности (рис. 3). Последствия риска неудовлетворительной структуры активов по степени их ликвидности являются предпосылкой возникновения других рискованных ситуаций, в частности потери платежеспособности, финансовой устойчивости и независимости. Предлагаемую шкалу по оценке риска следует рассматривать как индикатор оценки негативных последствий риска.

2. Параметры оценки риска потери платежеспособности (рис. 4). Оценка данного риска непосредственно связана с анализом ликвидности активов и баланса в целом. Фактором риска является нарушение ликвидности баланса, а его последствием – неспособность предприятия своевременно покрывать обязательства своими активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку



Рис. 3. Группы риска активов по степени их ликвидности

Количественная оценка риска потери платежеспособности на основе анализа абсолютных показателей и применения балансовых моделей является приближенной по той причине, что соответствие ликвидности активов и сроков погашения обязательств в пассивах взято условно.

Анализ ликвидности баланса			
Активы предприятия		Пассивы предприятия	
А1. Наиболее ликвидные активы А1 = стр. 250+260		П1. Наиболее срочные обязательства П1 = стр. 620	
А2. Быстро реализуемые активы А2 = стр. 240+270		П2. Краткосрочные пассивы П2 = стр. 610+630+660	
А3. Медленно реализуемые активы А3 = стр. 210+220		П3. Долгосрочные пассивы П3 = стр. 590	
А4. Трудно реализуемые активы А4 = стр. 190+230		П4. Постоянные пассивы П4 = стр. 490+640+650	

↓

Тип состояния ликвидности (Условия)			
$A1 \geq P1; A2 \geq P2;$ $A3 \geq P3; A4 \leq P4$	$A1 < P1; A2 \geq P2;$ $A3 \geq P3; A4 \leq P4$	$A1 < P1; A2 < P2;$ $A3 \geq P3; A4 \leq P4$	$A1 < P1; A2 < P2;$ $A3 < P3; A4 \leq P4$
Абсолютная ликвидность	Нормальная ликвидность	Нарушенная ликвидность	Кризисное состояние

↓

Шкала оценки риска потери платежеспособности			
Безрисковая зона	Зона допустимого риска	Зона критического риска	Зона катастрофического риска

Рис. 4. Параметры оценки риска при вероятности потери платежеспособности

### 3. Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования.

Оценка риска потери предприятием финансовой устойчивости может осуществляться как на основе абсолютных, так и относительных финансовых показателей. Абсолютные финансовые показатели характеризуют требуемые для деятельности материальные оборотные средства (запасы и затраты) и возможности источников средств их формирования. Методика оценки риска потери финансовой устойчивости представлена на рисунке 5.

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования			
1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов или затрат	2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников для формирования запасов или затрат	3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов или затрат	
$\pm \Phi^C = \text{СОС} - 33$ или $\pm \Phi^C = \text{стр. 490} - \text{стр. 190} - - (\text{стр. 210} + \text{стр. 220})$	$\pm \Phi^{CD} = \text{СДИ} - 33$ или $\pm \Phi^{CD} = \text{стр. 490} + \text{стр. 590} - - \text{стр. 190} - (\text{стр. 210} + \text{стр. 220})$	$\pm \Phi^O = \text{ОВИ} - 33$ или $\pm \Phi^O = \text{стр. 490} + \text{стр. 590} - - \text{стр. 610} - \text{стр. 190} - - (\text{стр. 210} + \text{стр. 220})$	
$S = \begin{cases} 1, & \text{если } \Phi > 0 \\ 0, & \text{если } \Phi < 0 \end{cases}$			

↓

Тип финансового состояния (Условия)			
$\pm \Phi^C \geq 0; \pm \Phi^{CD} \geq 0; \pm \Phi^O \geq 0; S = 1, 1, 1$	$\pm \Phi^C < 0; \pm \Phi^{CD} \geq 0; \pm \Phi^O \geq 0; S = 0, 1, 1$	$\pm \Phi^C < 0; \pm \Phi^{CD} < 0; \pm \Phi^O \geq 0; S = 0, 0, 1$	$\pm \Phi^C < 0; \pm \Phi^{CD} < 0; \pm \Phi^O < 0; S = 0, 0, 0$
Абсолютная устойчивость	Допустимая устойчивость	Неустойчивое финансовое состояние	Кризисное финансовое состояние

↓

Шкала оценки риска потери финансовой устойчивости			
Безрисковая зона	Зона допустимого риска	Зона критического риска	Зона катастрофического риска

Рис.5. Методика оценки риска потери финансовой устойчивости

Отметим, что абсолютные финансовые показатели дают возможность оценить риски результатов финансово-хозяйственной деятельности. Однако достоверность выводов в значительной степени зависит от качества учета на предприятии.

В настоящее время каждое предприятие нуждается в мониторинге параметров внутренней рискованности и контуров потенциальной напряженности, состояние которых сможет привести к конфликтам, нарушению динамического равновесия в организации, а главное, к невозможности реализации поставленных стратегических целей.

#### **4. Разработана методика формирования аналитических процедур с использованием многопозиционного переключающего инструментария оценки внутренней рискованности для уклонения от рисковых траекторий развития промышленного предприятия.**

Стратегическое управление предприятиями можно рассматривать и как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. В настоящее время каждое предприятие нуждается в диагностике и оценке информативных точек и контуров потенциальной напряженности, состояние которых сможет привести к конфликтам, нарушению динамического равновесия на предприятии и во всем регионе в целом, а главное, к невозможности реализации поставленных стратегических целей.

В зависимости от характера исходной информации, имеющейся в момент постановки задачи, и выбранного способа описания неопределенности наиболее распространены следующие классы математических моделей оценки последствий риска: детерминированные, стохастические, лингвистические и нестохастические (игровые) (рис. 6). По нашему мнению, переходу от детерминированных моделей через стохастические к лингвистическим и игровым соответствует убывание информативности предпринимателя о факторах риска.

С нашей точки зрения, особым инструментарием оценивания рисков может стать предложенная нами модель экспертного контроллера внутренней рискованности. Его целесообразно использовать для отслеживания и контроля напряженности в организации. Экспертный контроллер рискованности – многопозиционный переключающий инструментарий, с помощью которого возможно оценивать и изменять режим работы в группах руководителей разного уровня и в группах руководителей из разных подразделений. Полученные экспертным методом результаты сравниваются, а причины серьезных расхождений анализируются. С помощью контроллера можно выявлять рисковую траекторию организации во времени, проводя исследования периодически и сравнивая получаемые результаты. Такой анализ даёт воз-



можность выявлять синергетические проблемы, которые могут возникнуть из-за появления напряженности в двух или нескольких точках одновременно.

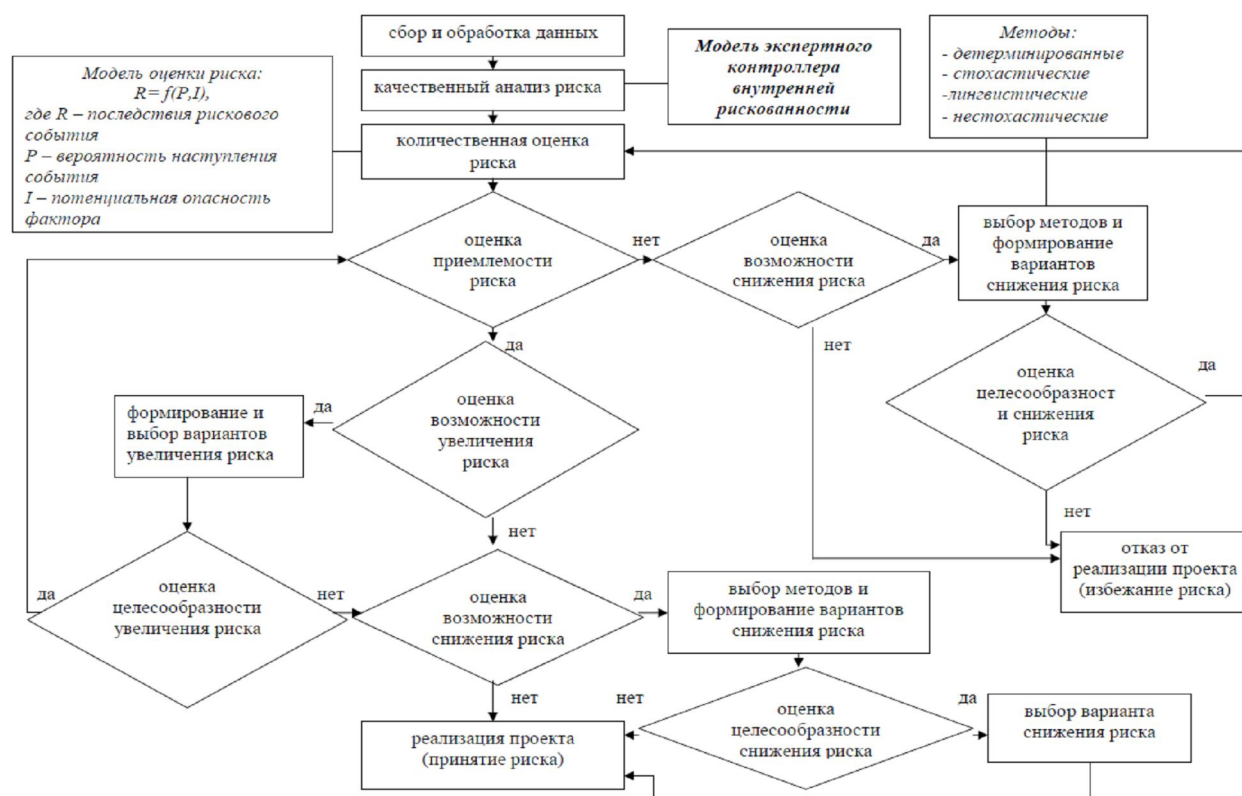


Рис. 6. Демаркация методических инструментов и алгоритм оценки риска

С помощью контроллера руководители могут диагностировать информативные точки и контуры потенциальной напряженности, состояние которых может вести к конфликтам и нарушению динамического равновесия в организации. Обнаружение напряжения в той или иной точке требует управленческих корректирующих действий.

По нашему мнению, необходимо включить в него следующие точки и контуры потенциальной напряженности в соответствии с особенностями и нуждами конкретного предприятия.

Первый блок критериев – рост стоимости компании. Недостаточные темпы роста могут повлечь за собой непривлекательность предприятия для инвесторов.

Второй блок критериев контроллера – корпоративная культура.

Третий блок критериев контроллера внутренней рискованности – оптимизация информационных потоков между структурными подразделениями. Он оценивает адекватность информационной работы предприятия. Оценка информационных рисков будет складываться из суммы присвоенных экспертами значений третьего уровня параметров.

Четвертый блок рискованного контроллера – управление финансами. В данном ряду выбраны такие показатели, которые можно оценить не только количественно, но и качественно.

Для количественной оценки внутренней рискованности предприятия предлагается использование экспертных методов и вербально-числовых шкал:

- если суммарная оценка попадает в нижний квартиль, риски не представляют большой опасности и внутренняя рискованность невысока, но активы предприятия и ее потенциал используются недостаточно интенсивно. Предприятие рискует быть просто вытесненным из своего рыночного сегмента;

- если суммарная оценка внутренней рискованности попадает в медианную зону, то ситуация в целом устойчивая;

- если суммарная оценка выше границы верхнего квартиля, то требуются срочные действия. Руководство предприятия должно использовать все механизмы контроля над риском, чтобы вывести хозяйствующий субъект с рискованной траектории развития.

Предложенная модель экспертного контроллера была применена для диагностики стратегических рисков на ОАО «Электроаппарат» с целью их учета при разработке стратегических ориентиров промышленного предприятия. Из числа управленческого и производственного персонала была сформирована группа экспертов. Аддитивная оценка внутренней рискованности составила 65,6 баллов, что является фактором наличия структурно-динамической нестабильности стратегических бизнес-процессов. Узкими местами в деятельности исследуемого промышленного предприятия являются: динамика вторжения на рынки; недооценка значимости имиджа; вложение ресурсов в венчурные инвестиционные проекты.

##### **5. Формализована модель стратегических целей промышленного предприятия, позволяющая с позиций системного подхода выявить приоритетные направления развития по основным сферам деятельности в периоде упреждения.**

Ключевое значение в управлении промышленным предприятием имеет определение стратегии развития бизнеса. На рис.7 представлена сформулированная стратегическая карта развития исследуемого предприятия в виде графоаналитической модели формализации стратегических целей. Это позволяет сформировать и реализовать с высокой степенью эффективности вектор стратегического развития промышленного предприятия и структурировать стратегические приоритеты. Кроме понимания сущности стратегии графоаналитическая модель является базисом для создания системы стратегического управления. На рисунке 6 представлена модель формализации стратегических целей, разработанная с учетом существующих проблем и перспектив развития промышленного предприятия в условиях структурно-динамической нестабильности.

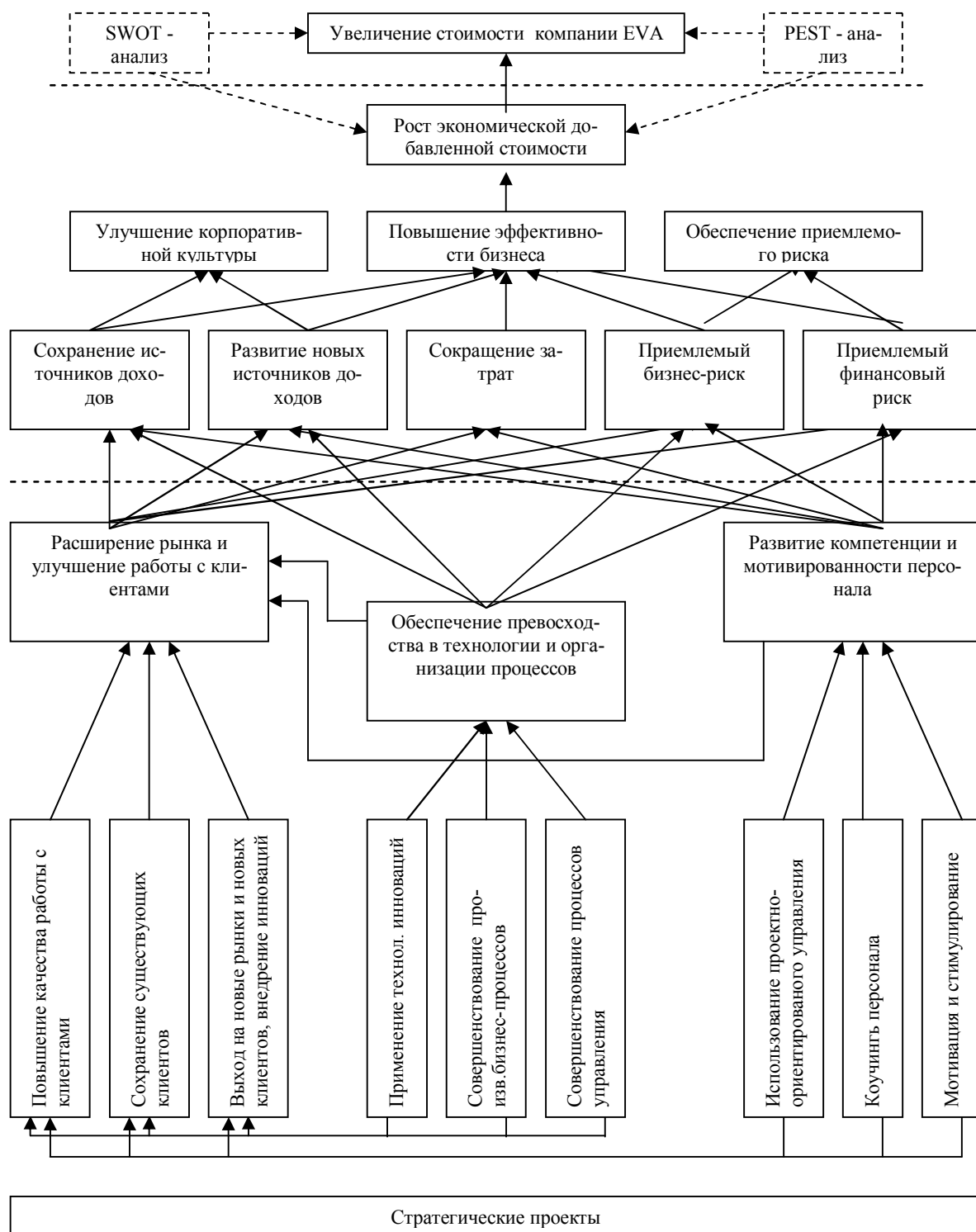


Рис. 7. Графоаналитическая модель формализации стратегических целей промышленного предприятия

Так как исследуемое предприятие как и большинство промышленных предприятий работает на рынке с постоянно меняющейся научно-технической базой, с сильной конкуренцией, то для удержания конкурентных позиций и привлечения новых клиентов наиболее эффективной будет страте-

гия, направленная на повышение рентабельности собственного капитала, увеличение стоимости бизнеса.

Одним из наиболее эффективных инструментов управления стоимостью бизнеса является концепция экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA). Ключевые различия между EVA и традиционными параметрами результатов деятельности состоят в том, что при определении экономической стоимости вместо расходов по процентам по полученным займам учитываются средневзвешенные затраты на привлечение капитала. Доказано, что цели внедрения системы управления стоимостью – переход к финансированию под стратегию, а не под отдельные, пусть даже эффективные, проекты. Для того чтобы реализовать многовекторную политику управления промышленными предприятиями, нужно иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также оптимально организованную и сбалансированную систему стратегического измерения, что позволяет реализовать концепцию управления стоимостью. Данная концепция отличается от других тем, что основные показатели эффективности деятельности компании в ней интегрируются с учетом причинно-следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами стоимости, под влиянием которых они формируются и имеют стоимостное выражение.

Приоритетной стратегической целью в финансовой сфере является увеличение стоимости компании в 2 раза за период 2010–2012 гг. В качестве инструмента управления стоимостью компании была выбрана концепция экономической добавленной стоимости (EVA). Расчет экономической добавленной стоимости (EVA) за период 2005-2009 гг. показал, что до 2008 г. значение EVA было отрицательным. Это свидетельствует о неэффективном использовании капитала. В 2008 г. произошел значительный рост EVA по сравнению с предыдущими годами. Положительное значение показателя в 2008 г. и 2009 г. означает прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов, что стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств в предприятие.

Результаты прогнозирования показателя EVA на период 2010 – 2012 гг. свидетельствуют о том, что возможен плановый рост стоимости компании к концу 2012 г. в 2 раза. Это произойдет при условии сохранения темпов роста основных статей финансовой отчетности на уровне 12-15%, постоянной годовой процентной ставки по заемным средствам (12,5%) и неизменной ставке налога на прибыль (20%).

В числе главных стратегических целей в маркетинговой сфере определены следующие:

-укрепление позиций на рынке силовых предохранителей, быстродействующих предохранителей, модульных автоматических выключателей. Для укрепления позиций на рынке НВА в России и СНГ необходимо реализовать проект вывода на рынок ряда магнитных пускателей KM12 на токи от 9 до 400А, который на сегодняшний день способен конкурировать по цене и качеству с западными и китайскими производителями. Для этого была разработа-

на соответствующая ценовая политика и политика продвижения. Результатами реализации проекта станут формирование лояльности и мнения у потребителей о компании «Электроаппарат» как о предприятии, способном разрабатывать и производить продукцию мирового уровня; формирование более глубоких партнерских отношений с дилерами за счет новых условий сотрудничества; устойчивый уровень продаж КМ12 в количестве 198 тыс. штук в год (95,5 млн. рублей). Чистый приток денежных средств к концу 2012 г. составит примерно 20 млн. руб.

Таблица 1- Место и роль службы управления рисками в обеспечении стратегического развития промышленного предприятия

Негативные события	Типы негативных событий	Первичные службы, снижающие риск	Служба управления рисками	Управление финансами	Центральные органы управления
Риски, связанные с персоналом	Несчастный случай	Предупреждение несчастных случаев	1) Оценка риска ситуации с учетом косвенных связей и общего воздействия. В особенности всех аспектов, связанных с временным прекращением функционирования предприятия и отклонением от целей, к которым это приводит. 2) Получение «чужой» информации, например, о негативных событиях на похожих предприятиях. 3) Контролинг	1) Определение риска с финансовой точки зрения 2) Создание необходимых финансовых инструментов (собственный капитал, резервы, обеспечение кредитной базы, страховки)	Оценка риска с учетом долгосрочных целей предприятия, формулирование, реализация и контроль за ходом выполнения политики управления риском, управление отделом, риск-менеджмент, кризисное управление, осознание безопасности как общей идеи
	Болезни персонала	Поликлиника, служба охраны здоровья			
	Потеря ключевых фигур	Отдел кадров, работа с персоналом			
	Утечка ноу-хау	Служба безопасности			
	Потеря данных	Защита данных, дублирование информации			
	Внешняя криминальная среда	Служба охраны/ служба безопасности			
	Внутренняя криминальная среда	Служба охраны/ служба безопасности			
Риски, связанные с природно-техническими системами	Политические события	PR-группа			
	Пожар/ взрыв	Соотв. служба			
	Наводнение/ затопление	Соотв. служба			
	Землетрясение	Соотв. служба			
	Повреждение ЭВМ	Службы обслуживания			
	Повреждение оборудования	Службы обслуживания			
	Транспорт	Службы обслуживания			
Риски ответственности	Ущерб третьим лицам в ходе производства	Производство; юридический отдел			
	Ущерб третьим лицам из-за недоброкачественного продукта	Отдел обеспечения качества продукции/ отдел маркетинга/юр. отдел			

С нашей точки зрения, в настоящее время ОАО «Электроаппарат» необходимо внести изменения в организационную структуру с учетом повышения роли рисков. Целесообразно ввести службу планирования и координации, которая бы отвечала за управление рисками.

Непосредственно организация риск-менеджмента должна предусматривать комплекс мероприятий, направленных на создание и развертывание системы управления и обеспечение ее эффективного функционирования при реализации как отдельных фаз, так и технологического процесса в целом.

Исходя из этого целесообразны следующие проектные процедуры:

- вертикальное разделение совокупностей фаз технологии по уровням организационной структуры системы управления с учетом приоритета фаз в достижении цели риск-менеджмента;

- горизонтальное разделение при выполнении отдельных фаз технологии за счет определения функций и функциональных обязанностей должностных лиц отделов и служб и постановки им конкретных задач.

С учетом данных проектных процедур организация риск-менеджмента должна осуществляться по иерархическому принципу, и, соответственно, процесс управления риском будет проходить на двух соподчиненных уровнях: исполнительном и координирующем.

Таким образом, реализация стратегии развития, с одной стороны, направленной на увеличение стоимости компании с использованием предложенного инструментария, а с другой – на производство новых видов продукции, предполагает решение промышленным предприятием целого ряда задач как во внешней, так и во внутренней среде своей деятельности. Прежде всего, это рост, адекватный рыночной потребности; за этим стоят инвестиции как в производственные мощности, новые технологии, внедрение современных методов управления, так и в подготовку и развитие персонала.

## **ОБЩИЕ ВЫВОДЫ**

Исследование теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию системы аналитических и проектных процедур в сфере стратегического управления предприятием позволило сделать следующие выводы:

1. С учетом эволюции концепций управления определены особенности разработки стратегии развития промышленного предприятия, состоящие в том, что на современном этапе на первый план выходит мотивация персонала, рост капитализации компании, что вытекает из стратегического управления стоимостью, активами и рисками. С позиции риск-менеджмента обосновано использование методики управления стоимостью предприятия, представляющая собой целостную систему знаний, характеризующую логическую зависимость и взаимосвязи между доходом и финансовой устойчивостью с учетом допустимых пределов последствий риска.

2. Разработан алгоритм оценки рисков промышленного предприятия с использованием модели многопозиционного переключающего инструментария, т.е. экспертного контроллера внутренней рискованности для отслеживания и контроля напряженности в организации. Это позволило оценивать и изменить режим работы в группах руководителей разного уровня, в группах руководителей разных подразделений, выявить рисковую траекторию орга-

низации во времени, периодически проводя исследования и сравнивая полученные результаты, количественно оценивать синергетические проблемы, которые могут возникнуть из-за появления напряженности в двух или нескольких точках одновременно.

3. Разработана модель многопозиционного переключающего инструментария оценки внутренней рискованности предприятия на основе включения в его состав точек и контуров потенциальной напряженности в соответствии с особенностями и нуждами конкретного предприятия.

4. Исследование бизнес-процесса стратегического планирования на предприятии позволило выявить точки напряженности в деятельности компании, к которым отнесены темпы экспансии; недооценка значимости имиджа; вложение средств в инвестиционные проекты, а также сформировать стратегию развития, направленную на расширение своих конкурентных преимуществ, географическое расширение рынков сбыта и выпуск высококачественной продукции.

5. Разработана графоаналитическая модель стратегического целеполагания промышленного предприятия, сформулированы рекомендации по достижению стратегических приоритетов развития для минимизации рисков в деятельности предприятия, предполагающие организацию службы управления рисками; вертикальное разделение совокупностей фаз технологии по уровням организационной структуры системы управления с учетом приоритета в достижении цели риск-менеджмента; горизонтальное разделение при выполнении отдельных фаз технологии на основе определения функций и функциональных обязанностей должностных лиц отделов и служб и постановки им конкретных задач.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Винокурова, В.Л. Прогнозирование долговременных тенденций спроса на продукцию промышленного предприятия [Текст] / В.Л. Винокурова, Е.В. Харченко // Известия Орловского государственного технического университета. - 2007. – №4. - С. 43-51 (0,5 п.л. авт. – 0,25 п.л.).

2. Винокурова, В.Л. Разработка стратегических ориентиров промышленного предприятия в условиях риска и неопределенности [Текст] / В.Л. Винокурова // Вестник университета (Государственный университет управления) . - 2010. – № 32. - С.83-95 (0,7 п.л.).

Публикации в других изданиях:

3. Винокурова, В.Л. Стратегический баланс финансовых ресурсов предприятия [Текст] / В.Л. Винокурова // Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления: матер. 2 Междунар. конф. / под ред. И.Е. Рисина. – Воронеж: Изд-во ВГПУ, 2007. Вып. 1. – С. 74-79. (0,45 п.л.).

4. Винокурова, В.Л. Структуризация бизнес-процессов стратегического планирования промышленного предприятия [Текст] / В.Л. Винокурова // Экономический рост и социальное развитие региона, 27 октября: сб. науч. статей Курск. ин-т соц. образования (филиал) РГСУ. - Курск: ООО «Учитель», 2007. – С. 22-31 (0,7 п.л.).

5. Винокурова, В. Л. Социально-экономическое развитие отраслей народного хозяйства [Текст]: монография / В.Л. Винокурова; под общ. ред. Н. И. Лыгиной. Глава V. Система показателей оценки рисков и диагностика внутренних рисков организации. - СПб: ИНФО-ДА, 2008. – С. 71 – 96 (1,6 п.л.).

6. Винокурова, В. Л. Исследование взаимосвязи стратегического потенциала и конкурентных преимуществ [Текст] / В.Л. Винокурова, Е.В. Харченко // Стратегические исследования социально-экономических систем в условиях развития мирохозяйственных связей: матер. II Междунар. науч.-практ. конф., 27-28 ноября 2008. / под ред. И.Е. Рисина. – Воронеж: Изд-во ВГПУ, 2008. - Вып. 1.– С. 121 - 127. (0,5 п.л., авт. – 0,25).

7. Винокурова, В. Л. Основные направления оптимизации денежных потоков промышленного предприятия в условиях кризиса [Текст] / В.Л. Винокурова // Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления: матер. 4 Междунар. конф. / под ред. И.Е. Рисина, Ю.И. Трещевского. – Воронеж: Изд-во ВГПУ, 2009. - Вып. 1. – С. 143-148. (0,4 п.л.).

8. Винокурова, В. Л. Проблемы взаимосвязи бюджетирования и стратегического планирования на российских предприятиях [Текст] / В.Л. Винокурова // Экономическое прогнозирование. Модели и методы: матер. V Междунар. науч.–практ. конф., 28 апреля 2009 / под общ. ред. В.В. Давниса. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2009. – С. 32-37 (0,45 п.л.).

9. Винокурова, В. Л. Учет риска при выборе стратегических ориентиров деятельности предприятия [Текст] / В.Л. Винокурова // Экономическое прогнозирование. Модели и методы: матер. VI Междунар. науч.–практ. конф., 6 апреля 2010 / под общ. ред. В.В. Давниса, В.И. Тиняковой. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2010. – С. 93-96 (0,35 п.л.).

Подписано в печать 19 ноября 2010 г. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл. печ.л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Отпечатано в Юго-Западном государственном университете.