

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОЗИЦИИ РОСТА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

© 2011 Е.С. Подборнова\*

**Ключевые слова:** эффективное управление, стратегия, эффективность, планирование, фирма, задача, подход, цель конкурентоспособности, опыт, бизнес-процесс улучшения концепции.

Проведен анализ методик оценки конкурентоспособности промышленных предприятий. Представлена авторская методика, которая основана на применении метода экспертных оценок с помощью комплексного показателя оценки конкурентоспособности предприятий. Отмечены положительные стороны и недостатки предлагаемой методики.

Проблема эффективного управления экономикой отдельного предприятия никогда не теряла своей актуальности, но с началом перехода к рыночным отношениям стала еще острее. Последствия неверно выбранной стратегии и тактики деятельности организаций в условиях переходной экономики (близкие к кризисным) становятся катастрофическими и угрожают самому ее существованию. Жизненной необходимостью стало уменьшение риска принятия неверных решений путем перехода на научные методы управления, широкого использования опыта передовых технологий.

Среди наиболее важных задач управления организацией, на решение которых стоит обратить первоочередное внимание, следует назвать:

- ♦ выбор и обоснование целей и стратегии деятельности предприятия, вариантов его наиболее перспективного развития;
- ♦ прогнозирование внешних условий деятельности предприятия;
- ♦ выявление причин неэффективной деятельности организации и поиск лучших путей их устранения;
- ♦ структурную и функциональную перестройку организации, ее адаптация к изменившимся условиям деятельности;
- ♦ создание положительного социально-психологического климата в организации;
- ♦ подготовку кадров и разработку систем материального стимулирования и вознаграждения;
- ♦ внедрение методов и подходов к долгосрочному и оперативному планированию,

использование новых достижений в области управления;

♦ использование в практике управления ЭВМ и новых информационных технологий.

Одной из главных сложностей внедрения стратегического планирования и управления на предприятии является разработка системы показателей, ориентированных на выполнение стратегии. В работе предлагается схема (последовательность этапов) стратегического планирования и управления, на основании которой можно сделать вывод об экономической эффективности компании.

### *1. Формулирование миссии фирмы,*

т.е. разработка ее предназначения, области деятельности. Это эквивалентно установлению первоначальных, самых общих ограничений на возможные альтернативы.

Перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, таких как обеспечение прибыльности компании, рост, стоимость капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении.

Обычно выделяют основные заинтересованные группы, представленные в таблице.

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласо-

\* Подборнова Екатерина Сергеевна, аспирант Самарского государственного университета. E-mail: nina-gurjanva@rambler.ru.

**Группы, заинтересованные в деятельности компании**

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита

ние различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии компании, в котором описываются задачи организации и ее основные характеристики.

Разработка миссии предприятия является начальной точкой любого совершенствования системы управления им для определения основных задач, чтобы всю деятельность предприятия подчинить их решению.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

- ◆ представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
- ◆ определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке;
- ◆ создать критерии для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании;
- ◆ согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией, собственников, руководства, персонала, клиентов и др.;
- ◆ способствовать созданию корпоративной культуры, в том числе определить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов.

**1. Определение области конкуренции.**

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма.

Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в определенной географической нише.

**2. Стратегическое намерение, или видение.** Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: "Мы стремимся...". Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды - клиентам, партнерам, контрагентам - оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

**3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества.** Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладают сотрудники фирмы, для того чтобы предлагать клиентам лучшие товары и услуги (технологические нововведения, гибкое ценообразование, инженерные решения).

**4. Основные заинтересованные группы.** Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти перечни основных видов деятельности и конкурентных преимуществ, которых планируется достичь, а также (для внутреннего пользования) основные конкурентные недостатки, которые требуется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей - как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ и т.п.

Важными условиями формулирования миссии являются понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит подчинения целей и интересов отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, целям компании как целого. Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия.

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.

2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.

3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).

4. Уточнение основных положений.

5. Выбор окончательной формулировки миссии.

6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Если привлечение к этим работам всех ключевых сотрудников по каким-либо причинам нецелесообразно, можно ограничиться привлечением только высших руководителей (генеральным директором и его заместителями). В этом случае процедура остается той же, но проводится быстрее и с меньшим объемом работ.

В экономической литературе нередко указывается, что разработка миссии должна проводиться на основе анализа внешней и внутренней среды.

Факторы, учитываемые при выработке миссии:

- ◆ история фирмы;
- ◆ существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- ◆ состояние внешней и внутренней среды организации;
- ◆ ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения целей фирмы;
- ◆ отличительные особенности, которыми обладает организация.

Это совершенно верно, однако представляется, что для анализа внешней среды необходимо иметь инструмент отсева ненужной информации (так называемой “нерелевантной” информации, т.е. не имеющей отношения к поставленной задаче). Так как внешняя и внутренняя среды поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых “фильтров”. Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо определить предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии. Предварительная формулировка может быть получена очень просто - необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, “продает квартиры” или “выпускает стройматериалы”.

Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию организации. Это может свидетельствовать о том, т.е. не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма “разрывается” между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей. Такая ситуация может сложиться также в том случае, если существует несколько подразделений компании, двигающихся в различных направлениях.

*цц. Определение стратегической концепции (доктрины). Установление направлений деятельности, ограничений на используемые подходы и методы (“философия бизнеса”), а также устремлений организации.* В работе предполагается сделать основной доктриной повышение стоимо-

сти компании, так как выполнение данной концепции позволяет сделать вывод об устойчивости и экономической эффективности компании в перспективе. Однако только понимание необходимости введения концепции управления стоимостью компании недостаточно. Необходимо внедрение системы мониторинга и управления стоимостью компании (СМУС). В работе приведена методика построения СМУС.

*Шаг 1.* Определяются цели и задачи СМУС. В общем случае целью является получение достоверной информации о существующей на данный момент стоимости компании и следующих объектов: имущественного комплекса предприятия, его составных элементов (материальных, нематериальных и финансовых активов) и отдельных бизнесов компании. Эта информация нужна для принятия обоснованных управленческих решений в текущей деятельности, а также в стратегическом планировании и управлении.

Возможны и частные цели определения стоимости тех или иных имущественных прав (определение инвестиционной, страховой, ликвидационной и других видов стоимости).

*Шаг 2.* Делается описание объектов управления СМУС. Для этого необходимо выделить основные факторы, влияющие на стоимость компании, а также подготовить подробную классификацию активов.

*Шаг 3.* Проводится управленческая инвентаризация имущества предприятия и дается оценка бизнеса. Здесь помимо известных из бухгалтерского учета методов и целей инвентаризации следует выявить те активы, которые не участвуют в генерации денежного потока предприятия (социальные и избыточные активы) и активы, не отраженные на балансе, которые имеют стоимость и участвуют в создании денежного потока. Последнее следует пояснить.

Предположим, предприятие имеет долгосрочный контракт с поставщиком, согласно которому стоимость приобретаемых материалов и комплектующих оказывается ниже среднерыночных. Или же предприятие заключило договор, по которому оно может экономить средства на арендной плате. Или же в компании создано управленческое ноу-хау, позволяющее при тех же расходах на оплату добиться высокой эффективности труда. Все вышеперечисленное – нематериальные активы, стоимость которых, как

правило, не отражается на балансе отечественных предприятий. Но ее величина может быть определена известными методами оценки и важна при расчете стоимости всего предприятия.

Главное отличие управленческой инвентаризации от бухгалтерской в том, что в ее рамках проводится оценка эффективности использования всех объектов имущества, по результатам которой принимают соответствующие решения.

*Шаг 4.* Формируется множество показателей деятельности и эффективности СМУС, которые целесообразно разбить на тактические (фондоотдача, оборачиваемость оборотных активов, оборачиваемость видов оборотных активов, рентабельность активов и т.п.) и стратегические (рыночная стоимость компании и ее динамика, отношение рыночной и балансовой стоимости компании и др.). Это множество показателей позволит определить эффективность управления стоимостью на всех уровнях управления.

*Шаг 5.* Разрабатывается система регламентирующих документов. Данный этап предполагает описание состава задач системы и поиск ответов на вопросы кто, что и в какие сроки делает для ее постановки. Для этого уточняются списки объектов СМУС, функций по управлению стоимостью и перечень организационных звеньев; проводится закрепление соответствующих функций за элементами организационной структуры, определяются сроки и лица, ответственные за поддержание и актуализацию информации.

*Шаг 6.* Разрабатываются с последующим утверждением регламентирующие документы. На этом этапе сводятся воедино в соответствующее положение разработанные процедуры, правила, сроки и ответственные за реализацию системы оценки и управления стоимостью компании. Также формулируются требования к форматам управленческой отчетности.

Реализация системы управления стоимостью компании предполагает, что целью и критерием эффективности деятельности является максимизация рыночной стоимости собственного капитала, т.е. “цены” предприятия. Для этого нужно обеспечить интеграцию разрабатываемой системы с системой бюджетирования, финансового анализа, бухгалтерского и управленческого учета. Постановка замкнутого контура управления стоимостью компании позволит обоснованно принимать решения: о необходимости

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

Предлагается методически определить стоимость компании ( $СК$ ), как

$$СК = f(ДР, Пр, КП \text{ и др.}),$$

где  $ДР$  - доля на рынке;  $Пр$  - прибыль;  $КП$  - кадровая политика.

Как уже отмечалось выше, целевой функцией компании является максимизация стоимости. Поэтому дерево показателей (драйверов) в рамках финансовой уровня должно содержать показатель, отражающий процесс создания стоимости перспективы в качестве показателя верхнего. На наш взгляд, таким показателем может выступать  $EVA$  (экономическая добавленная стоимость). Более низкие уровни иерархии дерева показателей должны включать различные финансовые параметры, влияющие на доходы, капитал и стоимость капитала, т.е. влияющие на  $EVA$ .

В системе управления, ориентированного на стоимость, считается, что стоимость компании определяется дисконтированной величиной будущих денежных потоков (англ. Cash Flow), а дополнительная стоимость (англ. Value Added) возникает в том случае, если рентабельность активов (англ. Return on Assets, ROA) компании превышает средневзвешенные затраты на капитал (англ. Weighted Average Cost of Capital, WACC). Разница между рентабельностью активов и средневзвешенными затратами на капитал именуется термином "spread". Другими словами, стоимость компании увеличивается, если  $ROA > WACC$ , и уменьшается, если  $ROA < WACC$ . Именно на этом базовом принципе основана концепция прибавленной рыночной стоимости (рис. 1).

При его расчете происходит сравнение чистой прибыли компании от операционной деятельности после вычета налогов ( $ЧП$ ) и совокупной стоимости капитала компании, включая стоимость ее акционерного капитала. Поэтому, если  $ЧП$  фирмы превышает совокупную стоимость ее капитала в какой-то отчетный период, это означает, что фирма имеет положительную  $EVA$  в заданный период и увеличивает свою стоимость для акционеров. В противном случае, если  $EVA$  фирмы имеет отрицательное значение, это означает, что за отчетный период фирма не смогла покрыть всех своих издержек и тем самым уменьшила стоимость компании для акционеров.

Стоимость капитала в методе  $EVA$  является как бы альтернативной стоимостью капитала. Причем для собственного капитала стоимость капитала равняется среднему значению доходности наименее рискованных финансовых инструментов. А для заемного капитала средневзвешенная стоимость капитала на финансовом рынке России. Это доход, который инвесторы ожидают получить при вложениях в другие ценные бумаги, характеризующиеся сходной степенью риска.

Стоимость капитала, определенная подобным образом, воплощает фундаментальный принцип, согласно которому компания должна генерировать доход, покрывающий стоимость всего капитала, инвестированного в эту компанию. Таким образом, стоимость капитала относится не только к заемным, но и к собственным средствам, т.е. к акционерному капиталу компании.

В общем виде формула для расчета  $EVA$  будет выглядеть следующим образом:

$$EVA = ЧП - ((СК_{заем} \cdot ЗК) + (СК_{соб} \cdot СК)),$$

где  $ПРС$  - прибавленная рыночная стоимость;  $ЧП$  - чистая прибыль после уплаты налогов;  $СК_{заем}$  - стоимость заемного капитала;  $ЗК$  - заемный капитал;  $СК_{соб}$  - стоимость собственного капитала;  $EVA$  - это финансовый показатель, показывающий фактическую экономическую прибыль предприятия.

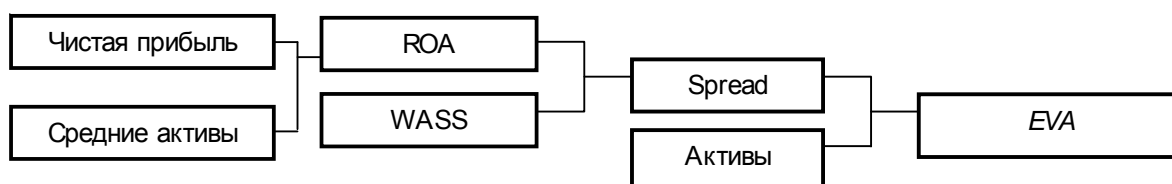


Рис. 1. Модель EVA

Если  $EVA > 0$ , то это означает, что за определенный период наблюдается рост стоимости компании. Компания эффективно использовало имеющийся в ее распоряжении капитал (как собственный, т.е. средства акционеров, так и заемный, т.е. например кредиты банков). В этом случае капитал компании обеспечил норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником (акционером) компании, и принес дополнительный доход (добавленную стоимость). Таким образом доходность инвестированного капитала ( $ДИК > ССК$ , и, следовательно, компании удалось заработать прибавленную стоимость компании за определенный период. Компания заработала доходность, превышающая доходность, требуемая инвестором (имеет место положительный спред доходности).

Если  $EVA = 0$  то это означает, что за определенный период отсутствует рост стоимости компании, но соблюдена норма доходности инвестора. Компания нормально использовала имеющийся в ее распоряжении капитал. В этом случае капитал компании обеспечил только норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником компании и не принес дополнительного дохода (добавленной стоимости). Таким образом  $ДИК = ССК$ , то, следовательно, компании не удалось заработать прибавленную стоимость компании, но компания выполнила требования к барьерной ставки доходности инвестора, то есть инвестор за определенный период получил требуемый им уровень дохода. Компания заработала доходность, равную доходности, требуемой инвестором (нулевой спред).

Если  $EVA < 0$ , то это означает, что за определенный период отсутствует рост стоимости компании. Компания неэффективно использовала имеющийся в ее распоряжении капитал. В этом случае капитал компании не обеспечил даже норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником компании и не принес дополнительного дохода (добавленной стоимости). Таким образом,  $ДИК < ССК$ , и, следовательно, компании не удалось заработать прибавленную стоимость, так как доходность капитала инвестора, заработанная компанией за определенный период оказалась меньше требуемой им барьерной ставки доходности. Компания заработала доходность, меньшую, чем доходность, требуемую инвестором (отрицательный спред).

**III. Формулирование целей.** Первоочередными (основными) целями деятельности любого

предприятия являются выживание (долгосрочное существование предприятия), а также цели роста и диверсификации (развитие предприятия), дополняющиеся несколькими вспомогательными (в том числе некоммерческими) целями.

Управление стоимостью компании - это управление ее будущим, следовательно, это неотъемлемая составляющая стратегии компании и бизнес-плана ее развития.

По мнению авторов, разработанная концепция и  $EVA$  одинаково хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, могут разворачиваться от корпоративного уровня до уровня хозяйственных подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество концепции состоит в ее целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики.  $EVA$  имеет другое преимущество - математическую точность. Объединяя положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями. По нашему мнению, использование концепции и  $EVA$  будет способствовать увеличению эффективности управления собственным бизнесом. Как правило, возможность достижения синергии при этом видится в введении  $EVA$  как ключевого показателя в финансовую перспективу теоретическую. Теоретически такой подход вполне оправдан. Формально  $EVA$  представляет собой обычный финансовый показатель, такой как  $TSR$  (показатель совокупной акционерной доходности),  $ROI$  (рентабельность инвестиций),  $RONA$  (рентабельность чистых активов) или  $ROE$  (рентабельность акционерного капитала), а это позволяет использовать ее как ключевой индикатор финансовой "перспективы" концепции. Включение  $EVA$  в структуру концепции позволяет исправить один из недостатков последней - недостаточное фокусирование на некотором базовом показателе, который отображает степень успешности функционирования компании.

Каждая из названных фирм использует собственную структуру концепции и по-своему интегрирует  $EVA$  в эту структуру. Пользуясь языком показателей, включенных в концепцию, менеджеры не только претворяют разработанную стратегию в действительность, но и контролируют данный процесс, получая всестороннюю информацию.

Стратегия, которая предусматривает управляемый переход фирмы из существующего состояния в желаемое, но крайне неопределенное

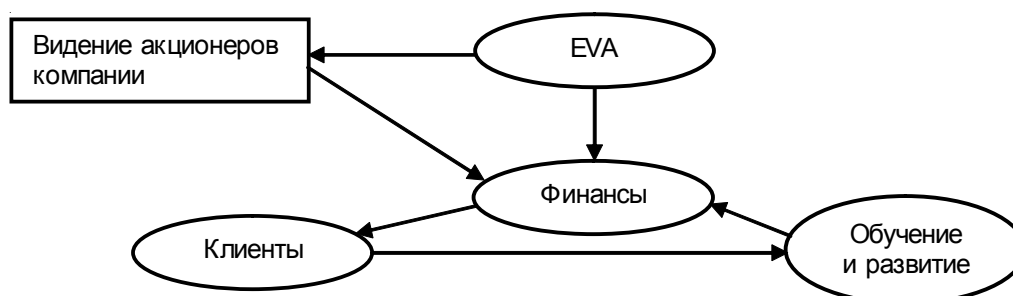


Рис. 2. Общая схема объединения EVA и разработанной концепции

будущее состояние, с точки зрения концепции рассматривается как некоторая гипотеза. Путь между современным и будущим состояниями фирмы надо преодолевать так, чтобы не выпадали из поля зрения ориентиры, которыми в бизнесе есть ключевые показатели.

Стратегический процесс в любой компании, внедрившей концепцию, сначала продвигается сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего руководства, которое отображает интересы акционеров (или, точнее, должно отображать), определяются финансовые цели и ориентиры. Далее определяется круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер, направленных на улучшение восприятия собственной продукции или услуг с точки зрения клиента. После того как желаемые цели для удовлетворения интересов как акционеров, так и потребителей определены, начинается поиск необходимых средств. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т.д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника финансовых результатов.

Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов, которые в концепции отображены как "Инновационный сегмент". Именно через возможности количественного и качественного роста и прогнозируются будущие финансовые результаты.

Таким образом, четыре "перспективы" концепции образуют замкнутый контур с четко определенными связями (рис. 2). Включение EVA в финансовую "перспективу" в качестве базово-

го показателя позволяет превратить концепцию из набора полезных, но несколько разобщенных показателей в систему с четко выраженным целевым ориентиром.

1. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.

2. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5. С. 63-71.

3. Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4.

4. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. 1996. № 3.

5. Савицкая Г.Б. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. Минск, 2002.

6. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М., 2003.

7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2005.

8. Целикова Л.В. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в республике Беларусь // Маркетинг. 2000. № 3. С. 47-55.

9. Шамаль Е.В. Качество рабочей силы: существенный аспект // Изв. Акад. труда и занятости. 2003. № 3-4. С. 106-112.

10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М., 2000.

11. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М., 1996.

12. Экономика труда: (социально-трудовые отношения): учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М., 2004.

13. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. Н.А. Сафронова. М., 2003.

Поступила в редакцию 21.03.2011 г.