Несмачных Ольга Викторовна. Разработка и реализация финансовой стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей эффективности : диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.10 Иваново, 2007 168 с. РГБ ОД, 61:07-8/2683

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. Методологические основы стратегического управления финансами предприятий 10

1.1. Теоретические основы формирования и реализации финансовой стратегии предприятия 10

1.2. Методические основы формирования и реализации финансовой стратегии предприятия 20

1.3. Методы и системы оценки эффективности деятельности промышленных предприятий 33

ГЛАВА 2. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования эффективной финансовой стратегии предприятия 43

2.1. Разработка системы сбалансированных показателей для промышленного предприятия ..........43

2.2. Разработка модели факторов стоимости в системе сбалансированных показателей эффективности предприятия 56

2.3. Выделение ключевых факторов стоимости и их классификация 82

2.4. Формирование экономико-математической модели на основе факторов стоимости 89

ГЛАВА 3. Разработка модели и оценка эффектиности реализации финан

совой стратегии предприятия 102

3.1. Механизм учета и оценки немонетарных показателей в модели 102

3.2. Основные этапы реализации финансовой стратегии и определение приоритетов финансирования 121

3.3. Расчет интегрального показателя эффективности реализации финансовой стратегии предприятия 130

3.4. Разработка и реализация финансовой стратегии на примере предприятия «Авсст» 142

Заключение .....152

Библиографический список использованных источников 154

Приложение 162

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Быстрое изменение окружающей среды функционирования предприятий в конкурентной экономике вынуждает предприятия адаптироваться к новым условиям, как можно точнее идентифицировать направления развития, то есть формировать свою стратегию. Нестабильность российской экономики, применяемые западные механизмы управления, которые не учитывают российский менталитет и носят узконаправленный характер, не позволяют сегодня в полном объеме решать стратегические и тактические задачи, в том числе и задачи управления эффективностью финансовых ресурсов. Переход России к принципиально новым экономическим отношениям обуславливает необходимость в осуществлении комплекса мер, способных обеспечить адекватную формирующимся рыночным отношениям финансовую деятельность хозяйственных структур. Сложность и неопределенность условий функционирования предприятий, резкий рост интенсивности производства и динамизм хозяйственных операций требуют от них максимального использования всех финансовых ресурсов и резервов и определяют необходимость внедрения в финансовый менеджмент предприятий принципиально новых идей и методов управления финансами, основанных на полномасштабном, научно обоснованном учете всей наличной информационной базы относительно объекта управления.

Существенной проблемой в теории стратегического управления финансами предприятий является недостаток экономического обоснования эффективности применения стратегий. Главным аргументом при обосновании выбора стратегии служит, как правило, создание устойчивых конкурентных преимуществ, а не показатели экономической эффективности. Ситуация усугубляется еще тем, что в настоящее время многие системы оценки результатов деятельности предприятия не соответствуют современным требованиям бизнеса. Большинство предприятий сосредоточены на исторических финан-

совых результатах и не учитывают немонетарные показатели, позволяющие отслеживать динамику показателей, характеризующих бизнес-процессы, персонал, деловую среду, потребителей. Вместе с тем современному предприятию необходима система показателей, базирующихся как на финансовой, так и нефинансовой информации, которая учитывает изменения как во внутренней, гак и во внешней среде, и позволяет оценить эффективность принятых управленческих решений.

Тем не менее, отсутствие определенности и единого подхода даже в основополагающих моментах стратегического управления финансами предприятий требуют дополнительных исследований по формированию принципов и методов стратегического управления финансами предприятий, в том числе и методических основ оценки результативности их реализации.

Все это вместе, а также необходимость создания научно обоснованных методов и инструментов формирования и реализации финансовых стратегий предприятия, обеспечивающих сбалансированность развития и повышение эффективности функционирования предприятия, и обуславливают актуальность темы выполненного исследования.

Степень разработанности проблемы.

Теоретический фундамент проводимых исследований составили классические работы в области использования общей и финансовой стратегии в развитии предприятия таких зарубежных экономистов, как: И. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Минцберг, Р. Акофф, М. Альберт, А. Мескон, Б. Кар~ лоф, Т. Петере, П. Друкер, Р. Уотерман, Ф. Хедоури, Д. Шоиесси. Большой вклад в разработку инструментария стратегического управления финансами предприятий внесли И. Бланк, Р. Брейли, Ю. Бригхем, Ж. Ламбен, П. Д. Льюис, С. Майерс, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томсон, К. Уорд, Д. Хасби, К. Скоулз, М. Гулд. Однако в работах западных авторов упоминание о финансовых стратегиях встречается, как правило, лишь в связи с рассмотрением отдельных вопросов реализации общей стратегии предприятий и поведения их на рынке.

В отечественной науке исследованиям в области стратегического управления финансами и оценки их эффективности посвятили свои труды В.Е. Леонтьев, Е.С. Стоянова, В.В. Бочаров, В.В. Ковалев, В.И. Терехин, Е.Ф. Жуков, СИ. Лушин, М.А. Федотова, Н.Г. Сычев, М.В. Романовский, Ю.В. Рожков, Н.Н. Симоненко, Грызлова А.Г, Соколов Ю.А., Усоскин В.М. Салтыкова Г.А. Масленников В.В., Градов АЛ., Воронцов А.В., Радковская Н.П., Мазурова И.И., Репин В.В., Савицкая Г.В., Хомич И.П., Обаева А.С., Рыбин В.Н., Амосова Н.А., Окороков В.Р. и другие авторы. Однако современные рыночные условия требуют совершенствования существующих подходов к проблеме управления финансами предприятий. Существенной проблемой в теории стратегического управления финансами является также недостаток экономического обоснования эффективности применения финансовых стратегий. Таким образом, целостное представление о методах и практическом инструментарии стратегического управления финансами предприятий и оценки их эффективности в отечественной науке достаточно четко не сформировалось, что и определило выбор темы, а также цели и задачи диссертационного исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.**

Цель диссертационного исследования состоит в разработке методических основ и инструментария реализации финансовой стратегии предприятия и оценки эффективности ее реализации.

Для достижения поставленной цели определены следующие основные задачи:

Разработать методические основы и принципы формирования финансовых стратегий предприятия;

Выявить и систематизировать факторы, обуславливающие выбор финансовой стратегии предприятия.

Провести классификацию и разработать комплексную систему показателей модели формирования и реализации финансовой стратегии предпри-

ятия, основанной на интеграции выделенных факторов стоимости и системы сбалансированных показателей эффективности;

Разработать экономико-математическую модель формирования и реализации финансовой стратегии предприятия, основанную на объединении моделей факторов стоимости и системы сбалансированных показателей эффективности;

Предложить инструментарий оценки реализации финансовой стратегии предприятия;

Разработать методический подход, позволяющий определять приоритеты финансирования на каждом шаге реализации финансовой стратегии предприятия;

Разработать и обосновать интегральный критерий, показывающий изменение совокупного эффекта деятельности промышленного предприятия при реализации финансовой стратегии в условиях проявления различных сценариев.

Объект и предмет диссертационного исследования.

Объектом диссертационного исследования является система стратегического управления финансами промышленных предприятий, действующих в конкурентной деловой среде, применительно к специфике хозяйствования предприятий Хабаровского края.

Предметом исследования в данной работе являются методы, инструментарий и процесс реализации промышленными предприятиями эффективной финансовой стратегии на основе анализа и оценки результатов, достигаемых при ее реализации.

Теоретической и методологической основой исследования явились работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического менеджмента, исследования по формированию и реализации финансовой стратегии предприятий, документы общероссийских и региональных администраций, региональные и общероссийские законодательные и нормативные ма-

териалы, статистические данные исследуемых предприятий.

В ходе выполнения диссертационной работы были использованы методы системного, статистического, сравнительного анализа, применены методы математического аппарата теории оптимального управления и динамического развития, использованы методы графической интерпретации.

Методологической основой данного исследования является диалектический метод познания, статистико-математический, структурный и сравнительный анализы.

Эмпирической базой исследования послужили фактические данные по теме диссертации, опубликованные в различных периодических изданиях, а также в глобальной сети Интернет. Исходную фактологическую и информационную основу диссертации составили официальные материалы государственной и региональной статистики, законодательные, нормативные и программные материалы Администрации Хабаровского края.

Основные результаты, выносимые на защиту и их научная новизна.

1. Разработана комплексная модель формирования и реализации финансовой стратегии предприятия, основанная на объединении моделей подсистем деятельности предприятия и подсистемы финансирования, отражающая взаимодействие этих подсистем в динамике их функционирования с учетом влияния внешних факторов.
2. Предложена классификация показателей формирования и реализации финансовой стратегии предприятия, основанная на выявлении и упорядочении логических и причинно-следственных связей между ними и позволяющая за счет этого определить оптимальный тренд реализации генеральной стратегии предприятия.
3. Разработана экономико-математическая модель формирования и реализации финансовой стратегии предприятия, основанная на объединении модели факторов стоимости предприятия и системы сбалансированных показателей эффективности.
4. Предложен метод реализации финансовой стратегии предприятия, ос-

нованный на оценке уровня риска и доходности каждой стратегической инициативы предприятия с учетом неопределенности внешней среды и формировании оптимального портфеля инвестирования средств предприятия.

1. Определен алгоритм перевода стратегии на операционный уровень, что позволяет оценить результативность и своевременность достижения.стратегических целей в рамках различных бизнес-процессов предприятия.
2. Разработана методика расчета интегрального показателя эффективности реализации финансовой стратегии предприятия, основанная на учете значимости каждого из показателей эффективности.
3. Предложен метод оценки вклада отдельных подсистем функционирования предприятия (снабжение, производство, маркетинговая деятельность и.т.д.) в целевые показатели эффективности, обеспечивающий возможность определять приоритеты финансирования на каждом шаге реализации стратегии.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в возможности их широкого использования в области стратегического управления финансами предприятий при формировании и реализации эффективных финансовых стратегий. Результаты диссертационного исследования были" внедрены при формировании и реализации стратегий на ведущих промышленных предприятиях края: Амурского судостроительного завода (ОАО АСЗ), ОАО «Амурметал».

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается обобщением большого числа публикаций по теме исследования и смежным темам, реализацией разработанных подходов и инструментов в практике стратегического управления финансами на-промышленных предприятиях города и области, выполнением расчетов и обоснований на реальном материале предприятий края. В работе использованы данные промышленных предприятий, результаты исследований научных коллективов, данные статистики.

Апробация результатов. Основные результаты диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на следующих

конференциях и семинарах: Международная научно-практическая конференция «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. (Санкт-Петербург, 2005г.), III Международная научно-практическая конференция «Теория и практика антикризисного менеджмента» (Пенза, 2005г.), Международная научно-практическая конференция «Повышение инвестиционной и инновационной деятельности в Дальневосточном регионе и странах АТР». (Комсомольск-на-Амуре,2005г.), 4-я Международная Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы российской экономики»^ Пенза, 2005г.), XIII Международная научно-практическая конференция «Управление организацией. Диагностика. Стратегия. Эффективность». (Санкт-Петербург, 2005 г.), V международная научно-практическая конференция " Менеджмент XXI века. Управление развитием" (Санкт-Петербург, 2005г.), IV Всероссийская научно-практическая конференция " Проблемы и перспективы Российской экономики" (Пенза, 2005г.),

**Публикации.**

По теме диссертации, опубликовано 15 работ, в том числе одна монография (в соавторстве).

**Объем и структура диссертационной работы.**

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы и приложения. Работа содержит 163 страницы основного текст, 28 рисунков, 10 таблицы, библиографический список из 104 наименования.

## Теоретические основы формирования и реализации финансовой стратегии предприятия

Эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов его развития и повышения конкурентоспособности в условиях рыночной среды в значительной степени определяются уровнем стратегического управления его финансовой деятельностью.

Финансовая деятельность представляет собой целенаправленно осуществляемый процесс практической реализации функций предприятия, связанных с формированием и использованием его финансовых ресурсов для обеспечения экономического и социального развития. Эта деятельность осуществляется на всех стадиях жизненного цикла предприятия от момента его рождения (формирования уставного капитала создаваемого предприятия) до момента его ликвидации как самостоятельно хозяйствующего субъекта (финансового обеспечения ликвидационных процедур).

Финансовая деятельность предприятия во всех ее формах не может сводиться только к удовлетворению финансовых потребностей, определяемых необходимостью управления отдельными видами оборотных активов, замены выбывающих внеоборотных активов или текущего их прироста в связи с происходящими изменениями объема хозяйственной деятельности. На современном этапе все большее число предприятий осознают необходимость сознательного перспективного управления финансовой деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития предприятия и изменяющимся условиям внешней финансовой среды. Эффективным инструментом перспективного управления финансовой деятельностью предприятия, подчиненного реализации целей общего его развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования a рыночных процессов, конъюнктуры финансового рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает финансовая стратегия.

Актуальность разработки финансовой стратегии предприятия определяется рядом условий1.

Важнейшим из таких условий является интенсивность изменения внешней финансовой среды. Высокая динамика основных макроэкономических показателей, связанных с финансовой деятельностью предприятия, темпы технологического процесса, частые колебания конъюнктуры, финансового рынка, непостоянство государственной экономической политики и форм регулирования финансовой деятельности не позволяет эффективно управлять финансами предприятий на основе лишь ранее накопленного опыта и традиционных-методов финансового менеджмента. В этих условиях отсутствие разработанной финансовой стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней среды, может привести к тому, что финансовые решения отдельных структурных подразделений предприятия будут носить разнонаправленный характер, приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности финансовой деятельности в целом.

Одним из условий, определяющих актуальность разработки финансовой стратегии предприятия, является его предстоящий переход к новой стадии жизненного цикла. Каждой из стадий жизненного цикла предприятия присущи характерные ей уровень инвестиционной активности, направления и формы финансовой деятельности, особенности формирования и распределения финансовых ресурсов. Разрабатываемая финансовая стратегия позволяет заблаговременно адаптировать финансовую деятельность предприятия к предстоящим кардинальным изменениям возможностей его экономического развития.

## Разработка системы сбалансированных показателей для промышленного предприятия

Сбалансированную систему показателей можно определить как тщательно подобранный набор показателей на основе стратегии организации. Отобранные для Сбалансированной системы показатели являются инструментом руководителей для ознакомления работников и других заинтересованных лиц с результатами и факторами деятельности, благодаря которым организация выполнит свою миссию и стратегические задачи. Этот инструмент можно рассмотрел, в трех аспектах: как оценочную систему, систему стратегического управления и инструмент распространения информации Сбалансированная система показателей (ССГТ) как оценочная система.

Традиционно предприятие всегда оценивалось с финансовой точки зрения; однако в последнее время использование финансовых показателей подвергается критике. Его противники считают, что финансовые показатели не учитывают сегодняшней деловой среды, не имеют потенциала для прогнозирования, усиливают функциональную разобщенность, могут игнорировать долговременную перспективу. Финансовые показатели не подходят для определения реальных механизмов создания стоимости в сегодняшней организации - нематериальных активов, таких как знания и система отношений. Можно назвать финансовые показатели запаздывающими индикаторами. Они представляют собой результаты уже выполненных мероприятий- ССГІ дополняет запаздывающие индикаторы факторами будущих результатов экономической деятельности или опережающими индикаторами. Наряду с финансовыми показателями в ССП учитываются и немонетарные показатели эффективности, которые отражают предпочтения клиентов, качественные характеристики производимого товара, информационные системы, квалификацию персонала и т.п. Сбалансированная система показателей в классическом варианте содержит четыре составляющие, отражающие сіратегически важные аспекты деятельности предприятия (рис. 2Л .),

class3 **Разработка модели и оценка эффектиности реализации финан**

**совой стратегии предприятия** class3

## Механизм учета и оценки немонетарных показателей в модели

Нематериальные активы являются стратегически важным аспектом функционирования любого предприятия. Такого рода активы присутствуют на любом предприятии и способны многократно увеличить прибыль предприятия, его стоимость и конкурентную позицию. Вовлеченные в хозяйственный оборот НМА являются источниками конкурентных преимуществ предприятия, тх способны создавать прибавочную стоимость производимому продукту. Так, например, уникальные знания и опыт персонала способны увеличить производительность труда, повысить качество выпускаемой продукции, оптимизировать процесс производства и т.д. Управление рыночным потенциалом предприятия позволяет вовремя предсказать возможности и угрозы для предприятия, возникающие в связи с постоянным изменением внешней среды, и правильно воспользоваться этими знаниями. Цена на продукцию фирмы находится в прямопропорциональной зависимости от известности ее брэнда .

За последние 20 лет существенно расширился разрыв между стоимостью предприятий, зафиксированной в их балансовых отчетах, и оценкой этой стоимости со стороны инвесторов. По американским корпорациям за период с 1973 г, по І 993 г. усредненное соотношение между их бухгалтерской и рыночной стоимостью выросло с 0,82 до 1,692. Согласно данным за 1992 г,, в балансовой отчетности среднестатистической американской компании не находило отражения около 40% ее рыночной стоимости" (Edvinsson L. Malone M.S. Intellectual Capita!. Realizing Your Company s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York, Harper Business, 1997, p.5). Подобная ситуация приобретает все больший размах. Это можно увидеть на примере компании Нетскейп: при собственных фондах 17 млн. долл. и немногим более 50 со трудниках рыночная цена фирмы на начало 1997 г. составляла почти 3 млрд. долл. Данные факты свидетельствуют, что фактической основой рыночной оценки компаний становятся не только материальные факторы, а и интеллектуальный капитал, который включает человеческий (human capital) и структурный капитал (structural capital). Каждый из этих элементов порожден человеческими знаниями, и именно их совокупность определяет скрытые источники ценности, наделяющие компанию нетрадиционно высокой рыночной оценкой.

Различие между людскими и организационными ресурсами, между человеческим и структурным капиталом заключается в следующем. Первый воплощен в самих работниках компании или их коллективах как совокупность знаний, квалификации, новаторства каждого из сотрудников компании, как система ценностей, культура и философия компании, которые не могут быть скопированы или воспроизведены в другой организации. Элементы второго, включающие в себя оборудование, компьютерные программы, патенты, торговые марки и все остальные организационные аспекты, обеспечивающие производительный труд работников, обладают определенной степенью объективизации, отчуждаемы и воспроизводимы. Стоимость компании определяют оба типа активов, но первым из них, в отличие от второго, она не может по своему усмотрению распоряжаться. Иначе говоря, одним из важнейших источников силы корпорации становится ресурс, которым она не в состоянии владеть, что коренным образом отличает современную ситуацию от существовавшей в условиях индустриального общества.

Из сказанного выше следует, что при определении и описании ключевых факторов стоимости необходимо учитывать не только традиционные параметры, такие как затраты, доходы, капитальные вложения и т.д., но и параметры, влияющие на интеллектуальный капитал, обеспечивающий большую долго Стоимости компании.11 Факторы увеличения дохода предприятия при использовании НМА показаны нарис. 3.1.