

9.6. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИ- ЧЕСКОЙ КОМПАНИИ В ОТРАСЛИ

Кабанов В.Н., к.э.н., доцент кафедры
финансов и банковского дела;

Стерхова Н.Г., к.э.н., декан факультета
экономики и менеджмента;

Кириллова Н.В., к.э.н., доцент, зав. кафедрой
финансов и банковского дела

*Филиал Санкт-Петербургского
государственного инженерно-экономического
университета (ИНЖЕКОН) в г. Чебоксары*

Статья состоит из трех частей и включает в себя теоретико-практический механизм, направленный на эффективное проведение комплексного анализа и совершенствование системы управления современной крупной металлургической компании.

Первая часть статьи отражает фундаментальные подходы и методы к эффективному управлению современной промышленной организацией.

Вторая часть научно-практической статьи включает в себя построение методологии экономической надежности металлургической компании, а также верификацию процессов «Менеджмент экономики и финансов» и «Управление проектами» на базе крупных металлургических компаний. Здесь предлагается новый подход к оценке нормативного уровня финансовой устойчивости и методология проведения «сквозного» стратегического анализа металлургической компании в условиях риска.

Третья часть статьи отражает методологию совершенствования системы управления металлургической компании на основе «сквозного» метода «процессного подхода». Рассматривается интеграция всех процессов в единую логическую «сеть» с учетом оптимизации звена «снабжение-производство-сбыт» и расчетом интегральной эффективности новых проектов металлургических компаний.

1. ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ НА РЫНКЕ

1.1. Базовая структура менеджмента современной бизнес-структуры

В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения.

В зарубежных странах накоплен значительный опыт управления в области промышленности, торговли, кооперации, сельского хозяйства и т.п. в результате непосредственного участия людей в управленческой деятельности. Он обогащается за счет знаний основ науки управления, мировых достижений в практике организации экономических и социальных процессов бизнес-структур.

В Российской Федерации пока еще не достигнуты значительные успехи в теоретическом и практическом освоении менеджмента. Реорганизовываются старые структуры управления и власти в российской экономике, при этом относительное большинство бизнес-структур использует западные модели управления. Однако механическое перенесение концепции управления из одной социокультурной среды в другую, слепое копирование опыта того или иного государства практически не-

возможно и ведет к тяжелым экономическим и социальным последствиям. Менеджмент обусловлен такими базисными факторами, как тип собственности, форма государственного устройства, степень развития рыночных отношений. Поэтому развитие современного менеджмента в условиях финансового кризиса в значительной мере зависит от этих факторов.

Менеджмент (англ. management – «управление», «заведование», «организация») – это управление производством или коммерцией; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли [9].

Современный менеджмент включает две неотъемлемые части:

- теорию руководства;
- практические способы эффективного управления, или искусство управления.

Современное понятие «менеджмент» прочно вошло в нашу обыденную жизнь и стало привычным для деловой российской жизни. Однако необходимо учитывать, что речь идет о новой философии, где действуют иные системы ценностей и приоритетов.

В связи с этим следует подробно остановиться на значении термина «менеджмент». Русское слово «управление» и английское слово «менеджмент» считаются синонимами, однако в действительности их истинное содержание весьма различается. Употребляя термин «менеджмент», мы следуем установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. На самом деле термин «управление» не является удовлетворительным заместителем термина «менеджмент», потому что в последнем случае речь идет лишь об одной из форм управления, а именно об управлении социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской структуры, акционерной компании. Причем адекватной экономической основой менеджмента является рыночный тип хозяйствования, осуществляемый на базе индустриальной организации производства или коммерции.

Таким образом, термин «менеджмент» употребляется применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как у других целей используются иные термины.

В российских условиях все-таки рекомендуется употреблять термины «организация», «управление» и «администрирование». Тем не менее, государственные, общественные и иные организации также должны использовать принципы и методы менеджмента, если хотят достичь своих краткосрочных и долгосрочных целей при минимуме комплексных затрат. Для того чтобы более точно определить понятие современного менеджмента, важно уточнить некоторые входящие в него положения, прежде всего целевое содержание, т.е. определить основные задачи и достигаемые при этом цели.

Задачами современного менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива путем выпуска конкурентоспособной продукции.

В то же время конечной целью современного менеджмента как практики эффективного управления является обеспечение прибыльности бизнес-структуры

путем рациональной организации производственного (торгового) процесса, включая управление производством (коммерцией) и развитие научно-технической базы.

Исходя из этого, важнейшей задачей современного менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов. При этом к задачам современного менеджмента также относятся:

- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и ее реализация;
- определение конкретных целей развития организации;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективной деятельностью организации и выполнением поставленных задач.

Задачи современного менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства (коммерции). Выполненные задачи и достигнутые цели оцениваются собственником бизнес-структуры и конечным потребителем на рынке.

Развитие теории управления, разработка экономико-математических методов позволили многие качественные решения задач дополнить или заменить точными количественными оценками или решениями, а интенсивное развитие средств вычислительной техники и коммуникаций способствовало повышению эффективности управления. Многие задачи, которые ранее не могли решаться в реальном или допустимом масштабе времени из-за трудоемкости расчетов, стали сегодня повседневной реальностью.

В современном менеджменте существуют различные способы решения этих задач:

- конкретные методы решения задач управления;
- моделирование управленческих процессов;
- информационное и техническое обеспечение принятия решений и др.

В РФ теоретическая и прикладная статистика, экономико-математические модели решения задач, инженерных расчетов и т.п. разработаны достаточно хорошо. Менее развита автоматизация процессов и методик принятия оптимальных решений для эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью организаций.

Однако эффективность управления зависит не только от способов решения задач, но в огромной степени и от хозяйственного механизма и системы государственного регулирования. Поэтому многие модели управления (стратегического и оперативного), успешно используемые за рубежом, не всегда могут быть эффективно применены в РФ, что объясняется разной степенью зрелости рыночных отношений.

Если рассматривать способы менеджмента с позиций макроэкономики управления организациями, то можно заметить, что передовые методы управления наиболее активно внедряются в рамках действующего и изменяющегося хозяйственного механизма.

Менеджмент в своей совокупности пронизывает всю организацию, затрагивает практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимо-

действия менеджмента и организации можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также выделить его отдельные виды [31].

1. Производственный менеджмент – это комплексная система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на конкурентном рынке. Она включает вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и фирменного обслуживания товара в соответствии с типовыми стадиями жизненного цикла.
2. Финансовый менеджмент – это комплексная система устойчивости, надежности и эффективности управления финансами. Она включает формирование и планирование финансовых показателей с соблюдением научных подходов и принципов менеджмента, баланса доходов и расходов, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности работы и товаров.
3. Инновационный менеджмент – это комплексная система управления инвестициями, вкладываемыми собственниками в развитие всех видов инноваций. Она включает построение организационных структур, выбор направлений инноваций, оптимизацию инвестиций, разные аспекты управления персоналом.

Помимо приведенных видов специального менеджмента в настоящее время разрабатываются и развиваются другие виды менеджмента:

- менеджмент социальной сферы;
- банковский менеджмент;
- налоговый менеджмент;
- организационный менеджмент;
- международный менеджмент и др.

Менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления фирмами на Западе известен в нашей стране давно. Однако еще 17 лет назад наши экономисты-плановики считали, что его основными целями являются – получение высокой прибыли и постоянное опережение стран социализма по производительности труда в интересах укрепления позиций империализма.

Демократизация общественной жизни страны позволила широким слоям российского населения, а также многим практическим работникам ознакомиться с накопленным богатым мировым опытом теории и практики менеджмента. А ориентация российской экономики на соблюдение законов рынка сделала просто необходимыми детальное изучение и использование передового опыта развитых государств.

В связи с этим отношение к современному менеджменту в РФ в последние годы значительно изменилось. Опубликованы труды видных теоретиков и практиков менеджмента, в которых определены подходы, категории и проблематика современного менеджмента.

А также налицо значительное развитие российских организаций в области построения эффективных систем управления, используя мировой опыт концептуального развития современного менеджмента.

1.2. Концептуальные подходы, категории и проблематика современного менеджмента промышленной компании

Управление и экономика как сферы деятельности и как научные дисциплины неразрывны. В управленческой деятельности используются познанные экономической наукой законы и закономерности поведения людей при производстве, обмене, распределении и потреблении материальных благ. В то же время повседневная

организационная и управленческая деятельность людей, результаты управленческих решений, отражающие объективные условия развивающейся экономики, служат основой для развития экономической науки [2].

Решающим фактором производства становятся информация, научное знание, эффективное развитие, использование которых требуют обеспечения к ним широкого доступа. Изменение роли факторов производства и новые управленческие подходы обуславливают необходимость пересмотра содержания и роли таких экономических категорий, как заработная плата, прибыль, капитал и др.

Новые подходы к управлению промышленной компанией, способствующие успеху в конкуренции, предусматривают стимулирование творческой энергии работников, привлечение их к принятию решений на различных уровнях управления. Главным здесь становится человеческий капитал.

При этом управление промышленными компаниями по мере развития рыночной экономики все в большей степени зависит от экономической политики государства, особенно во время глобального финансового кризиса. Отсюда в управлении главным фактором становятся стратегические решения, повышается социальная ответственность управленцев всех уровней перед обществом и работниками управляемых промышленных компаний. Соответственно современный менеджмент становится наукоемкой сферой деятельности, и все в большей мере требует высокого профессионализма и разносторонних знаний.

Следовательно, современный менеджмент, учитывая достижения всех школ и направлений, интегрирует их в процессе управления и характеризует следующие постулаты [4]:

- отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех промышленной компании определяется прежде всего рациональной организацией производства (продукции, снижением издержек, развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого перво-степенной становится проблема гибкости и адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих рыночную среду менеджмента компании;
- использование в управлении теории систем, облегчающей задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха промышленной компании находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т.е. бизнес-структура зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, такая экономическая система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде;
- применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование промышленной компании обуславливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь – это ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу промышленной компании в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые можно эффективно достигать цели;
- новая управленческая парадигма уделяет огромное внимание таким факторам, как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация

поведения, взаимоотношения в коллективе и реакция людей на изменения.

Отсюда, ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах современного менеджмента, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях.

Например, в состав важнейших принципов, которыми рекомендуется пользоваться современным менеджерам, входят:

- благожелательное отношение менеджеров ко всем работающим в организации;
- ответственность менеджеров всех уровней за успешную деятельность организации;
- коммуникации (горизонтальные и вертикальные) как внутри, так и за пределами организации;
- создание атмосферы открытости, честности, доверия людям;
- содействие реализации их талантов и стремление к постоянному совершенствованию как личной работы, так и работы организации.

Практическое воплощение современных принципов менеджмента весьма сложный процесс, требующий радикального пересмотра всей философии ведения современного бизнеса, кардинального изменения психологии работающих (в том числе линейных менеджеров среднего звена), повышения их квалификации и роста личного потенциала.

Теорию управления принято рассматривать как комплексную науку или научное направление, опирающееся на многие теоретические и практические знания. Это объясняется многогранностью проблемы управления и многоаспектностью управленческой деятельности, основанной на сознательном использовании экономических, естественно-технических организационных, социально-психологических законов и закономерностей, присущих объекту управления. В первую очередь теория управления очевидно должна быть ориентирована на решение именно практических задач промышленной компании [11].

Соответственно элементами управления как всеобщего вида человеческой деятельности являются цель управления и способ достижения цели, объект и субъект управления, взаимодействующие в определенной окружающей среде.

Предметом рассмотрения теории управления являются управленческие (организационно-управленческие, организационно-экономические) отношения, реализующиеся как информационные связи при организации производства и управлении промышленной компанией.

В свою очередь процесс управления включает сбор, переработку и передачу информации (предмет управленческого труда), используемой для выработки практических решений (продукт управленческого труда).

Средства труда в управленческой деятельности – это методы и средства обработки и анализа информации и принятия на этой основе конкретных решений. Содержание управленческого труда раскрывается в процессе управления, состоящем из циклического повторения функций управления или конкретных видов управленческих работ, выполняемых во всех видах производственной деятельности:

- научно-технической;
- технологической;
- учетной;
- финансовой и др.

Эффективность современного менеджмента определяется прежде всего обоснованностью подходов и методов. В настоящее время к современному менеджменту применяются только некоторые научные подходы, что объясняется «узостью» его понятия. Если руководствоваться «широким» понятием, то автоматически добавляются автоматизированный (функциональный), комплексный, динамический и интеграционный подходы.

Комплексный анализ теории и практики современного управления различными объектами позволяет установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов (табл. 1).

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К СОВРЕМЕННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

Наименование	Краткое содержание
Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы современного менеджмента в нормативных актах
Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы современного менеджмента, уровнями, субъектами управления
Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетов и т.д.
Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты современного менеджмента в комплексе
Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормы в управлении
Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций, входящих в конкретный процесс
Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения
Сбалансированный	Сбалансированный подход рассматривается как сбалансированный управленческий механизм, позволяющий экономической системе строить долгосрочную стратегию на основании расчета частных показателей по пяти перспективам развития: ресурсам, финансам, клиентам, потенциалу, процессам

1.3. Современные принципы и технология управления промышленной компании

Современные принципы управления отражают теоретический идеал управления научными подходами, к достижению которого необходимо стремиться. Реализация этих принципов является критерием эффективности и научности управления на всех его уровнях.

В современных принципах обобщены познанные законы и закономерности и оправдавший себя опыт управления (рис. 1). Принципы не привнесены извне, они вытекают из самой сущности общества, из уровня развития его производительных сил, культуры и т.п. (например, японская и американская модели менеджмента).

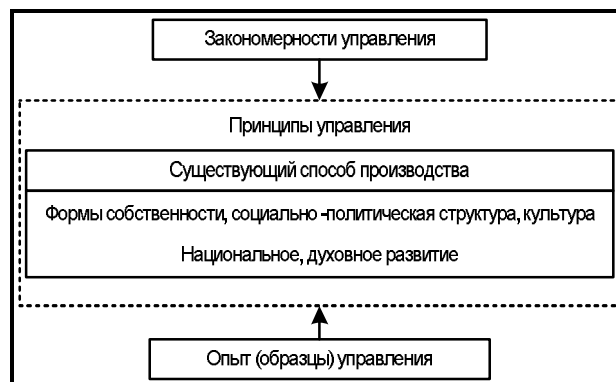


Рис. 1. Факторы, определяющие современные принципы управления [3, с. 38]

Для формирования, функционирования и развития системы менеджмента необходимо соблюдать современные принципы, которые являются типовыми для всех подсистем системы управления [29, с. 66]:

- сочетание специализации и универсализации в управлении (при выполнении управленческих работ должно обеспечиваться оптимальное соотношение между специализацией и универсализацией);
- устойчивость к внешней среде (при изменении отдельных элементов микро- и макросреды промышленной компании система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные цели);
- экономичность управления (при выборе способов и средств для осуществления управления и достижения цели необходимо ограничивать затраты: трудовые; материальные; временные; финансовые; моральные);
- эффективность управления;
- сочетание централизации и децентрализации в управлении (в каждой конкретной системе управления должен быть оптимальный уровень централизации либо децентрализации выполнения соответствующих функций).

Вышеприведенные принципы управления характерны для любой подсистемы экономической системы промышленной компании. Вместе с тем каждая подсистема экономической системы должна формироваться и функционировать на основе еще и специфических принципов. Так, специфическими принципами управления персоналом являются:

- разделение труда;
- единоначалие;
- соподчиненность личных интересов общим и т.д.

Невозможно представить себе управление без целевой деятельности управляющих субъектов. Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления – промышленной компании. Вообще цель – это мысленное предвосхищение

результата деятельности. Значит, комплексная цель – это идеальное описание результата деятельности.

Соответственно, хозяйственная деятельность – это процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий.

Отсюда средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Цели здесь являются существенным элементом системы управления, выполняя:

- организующую роль;
- мотивирующую роль;
- контролирующую роль.

Организирующая роль – это организация и направление средств достижения целей на результат.

Мотивирующая роль – это мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют также мотивирующее значение.

Контролирующая роль – это сравнение фактического и заданного (целевого) параметров экономической системы.

Иерархия целей экономической системы означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели промышленной компании.

Классификация целей экономической системы [28, с. 34]:

- по уровню: народнохозяйственные, отраслевые, территориальные, организации и т.д.;
- по сроку действия: перспективные, текущие;
- по охвату проблемы и масштабу действия: стратегические, тактические.

Требования к целям экономической системы:

- согласованность и совместимость целей;
- реалистичность (достижимость);
- понятность для исполнителя;
- гибкость (обратная связь).

Обязательную процедуру целевого управления составляет построение дерева целей и задач.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления экономической системы, подразделяются на три типа:

- работа с людьми;
- работа с предметами;
- работа с информацией.

Отсюда функция применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией современного менеджмента и в то же время это составная часть любой функции управления.

Соответственно цели промышленной компании связаны практически со всеми категориями управления (рис. 2).

Функции управления можно условно разделить на общие и специальные. Количество и состав тех и других имеют вероятностную неопределенность. Иногда все общие функции управления экономической системы объединяют в следующие группы:

- планирование;
- организация;
- оперативное управление;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

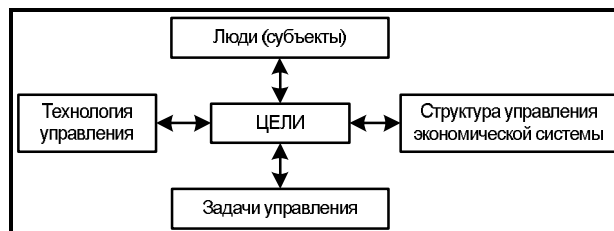


Рис. 2. Связь целей промышленной компании с основными категориями теории управления экономическими системами

Общность этих функций управления подчеркивается их повторяемостью или цикличностью в процессах управления экономической системой, поэтому типовые функции можно обозначить основными элементами управленческого цикла. Чаще всего управленческую деятельность подразделяют на четыре основные функции управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными).

Эти четыре основные функции управления объединяются связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Отсюда планирование является важной функцией управления. К главным принципам планирования относятся все научные подходы к современному менеджменту. Их соблюдение является обязательным условием разработки обоснованного плана. К дополнительным принципам планирования относятся:

- ранжирование объектов по их важности;
- сбалансированность плана;
- согласованность плана с параметрами внешней среды;
- преемственность стратегического и текущего планов;
- социальная ориентация плана;
- автоматизация планирования;
- экономическая обоснованность показателей;
- обеспечение обратной связи системы планирования при управлении.

В целом функция планирования осуществляется в современных промышленных компаниях на двух уровнях: стратегическом и оперативном.

Следующей функцией управления является организация управленческих процессов. Эти процессы подразделяются на:

- основные;
- вспомогательные;
- обслуживающие.

К обслуживающим управленческим процессам относятся:

- накопление;
- контроль;
- передача предметов труда.

К вспомогательным управленческим процессам относятся операции, в результате которых создаются нормальные условия для выполнения основных и обслуживающих процессов.

Основными условиями рациональной организации управленческих процессов являются:

- пропорциональность;
- непрерывность;
- параллельность;
- прямоочность;
- ритмичность;
- концентрация однородных предметов труда в одном месте;
- гибкость процесса.

Следовательно, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей промышленной компании и личных целей [13]. В теориях мотивации экономических систем выявлены основные виды потребностей, побуждающих людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При разработке данной концепции наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак Клелланда.

Последняя функция управления – это контроль, который устанавливает степень соответствия принятых решений к фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины [14].

Такой контроль можно классифицировать:

- по объектам контроля;
- по исполнителям;
- по степени охвата объектов контроля;
- по режиму контроля;
- по времени контроля;
- по периодичности выполнения контрольных операций;
- по уровню механизации (автоматизации);
- по стадиям жизненного цикла объекта.

Например, по теории американского психолога А. Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 3).



Рис. 3. Структура иерархии потребностей по А. Маслоу [23]

Соответственно, решение – это социально-психологический акт выбора одного или нескольких вариантов из множества возможных.

Управленческие решения классифицируются по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара;
- подсистема системы менеджмента;
- сфера действия, цель;

- масштабность, организация выработки, продолжительность действия;
- объект воздействия, методы формализации;
- формы отражения, способ передачи, уровень управления.

Отсюда показателями качества управленческих решений являются:

- энтропия, т.е. количественная определенность связей между элементами системы менеджмента и решения;
- вероятность риска достижения целей;
- количество задействованных при формировании решения уровней иерархии;
- применяемые при принятии решения современные методы;
- затраты на принятие и реализацию решения;
- эффективность решения.

Следовательно, технология управления – это приемы, способы и порядок (последовательность, регламент) выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций. В процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда.

В случае, если выработка и принятие всех управленческих решений осуществляются, прежде чем закончатся происходящие в данный момент процессы, реализующие ранее принятые управленческие решения, то это управляемая экономическая система [27].

Здесь технология управления должна учитывать время управленческих циклов и их рациональное взаимодействие с производственными циклами и жизненными циклами товаров.

А также действующая технология управления должна соответствовать технологии производства и реализации товаров (услуг), обеспечивая непрерывность и управляемость их процессов. Последовательность выполнения взаимосвязанных функций управления – это суть технологии управленческого труда, при которой в конечном счете зависит выживаемость экономической системы.

2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ (ОТРАСЛИ)

2.1. Аналитическая характеристика оценки экономической надежности металлургической компании

В основу оценки критерия экономической надежности нами предлагается заложить расчет эффективности финансово-хозяйственной деятельности как каждого процесса металлургической компании, так и отдельно взятого уровня подразделения. Для реализации такой оценки надежности на практике Окрепилов В.В., Репин В.В. предлагают использовать уточненный список процессов и их владельцев (табл. 2), который определен независимыми международными экспертами и может быть применен любой промышленной компанией [34, 36]. При этом данный список может быть как дополнен, так и сжат в зависимости от специфики хозяйственной деятельности анализируемой компании (организации).

Следовательно, предлагаемый список процессов, указанный в табл. 2, обязательно должен включать и необходимый перечень частных показателей, который постоянно актуализируется в зависимости от периодичности пересмотра системы управления и регламентации процессов. Исходя из табл. 2 можно отметить, что про-

мышленной компании для выживания требуется всего 19 процессов. Из них один процесс управления, 12 основных и шесть вспомогательных процессов.

Однако менеджмент крупной металлургической компании, осуществляемый на основе процессного подхода, постоянно видоизменяется посредством проведения реструктуризации подразделений, и 19 процес-

сов слишком много для выживания современной компании на рынке металлургии. Поэтому нами предлагается спроектировать универсальную процессную модель, способную обеспечивать эффективное функционирование крупной металлургической компании в условиях оптимизации подразделений и кризисных явлений (табл. 3).

Таблица 2

ТИПОВОЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

№	Наименование процессов	Тип управления	Владелец процесса	Входящие подразделения и должностные лица
1	Управление компанией	Упр.	Генеральный директор	1. Генеральный директор. 2. Коммерческий директор. 3. Производственный директор. 4. Финансовый директор. 5. Административный директор. 6. Отдел развития. 7. Юридический отдел. 8. Секретариат
2	Маркетинга	Осн.	Начальник отдела маркетинга	Отдел маркетинга
3	Закупки 1	Осн.	Начальник сектора закупок 1	Сектор закупок для нужд производства и компании
4	Закупки 2	Осн.	Начальник отдела закупок	Сектор закупок для торговли
5	Логистики	Осн.	Коммерческий директор (временно, до объединения и назначения начальника отдела)	1. Отдел логистики. 2. Таможенный отдел
6	Продаж готовой продукции	Осн.	Начальник отдела продаж	Сектор продаж готовой продукции
7	Торговли материалами и продуктами	Осн.	Начальник отдела продаж	Сектор торговли материалами и продуктами
8	Хранения продукции и материалов	Осн.	Начальник складской службы	Склады материалов – 2 Склад готовой продукции – 1
9	Производство 1	Осн.	Начальник цеха 1	Цех 1
10	Производство 2	Осн.	Начальник цеха 2	Цех 2
11	Производство 3	Осн.	Начальник цеха 3	Цех 3
12	Обслуживание производства	Всп.	Главный инженер	Служба главного инженера
13	Технологического обеспечения	Всп.	Главный технолог	Отдел главного технолога
14	Обеспечения качества	Осн.	Начальник ОТК	Служба качества
15	Бухгалтерского учета	Всп.	Главный бухгалтер	Бухгалтерия
16	Управления финансами	Всп.	Начальник финансового отдела	Финансовый отдел
17	ИТ-обеспечения	Всп.	Начальник отдела ИТ-обеспечения	Отдел ИТ-обеспечения
18	Транспортировки	Осн.	Начальник транспортного отдела	Транспортный отдел
19	Кадрового обеспечения	Всп.	Начальник отдела кадров	Кадровый менеджмент

Таблица 3

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КРУПНОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

№	Наименование процессов	Тип управления	Владелец процесса	Назначение процесса
1	Руководство компанией	Упр.	Генеральный (исполнительный) директор	Управление компанией
2	Руководство проектами	Осн.	Руководитель (лидер) проекта	Управление проектами
3	Маркетинг рынка и потребителей	Осн.	Начальник отдела маркетинга	Маркетинг
4	Продвижение и поставка продукции на рынок	Осн.	Начальник отдела продаж	Товародвижение и сбыт
5	Проектирование продукции и технологического процесса	Всп.	Начальник научно-технического управления	Конструктив и технология
6	Планирование и производство продукции	Осн.	Директор по производству	План производства и анализ производства продукции
7	Менеджмент персонала	Всп.	Директор по персоналу	Кадровая политика
8	Менеджмент экономики и финансов	Осн.	Финансовый директор	Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика
9	Менеджмент материальных ресурсов	Осн.	Директор по материально-техническому снабжению (МТС)	Материально-техническое обеспечение
10	Менеджмент инфраструктуры	Всп.	Главный инженер	Поддержание и развитие инфраструктуры компании
11	Менеджмент транспортных ресурсов	Осн.	Директор по логистике	Логистика
12	Менеджмент метрологических ресурсов	Всп.	Главный метролог	Метрология
13	Экологический менеджмент	Всп.	Начальник управления по безопасности и экологии	Экология и охрана труда
14	Анализ и улучшение СМК	Осн.	Начальник отдела стандартизации и менеджмента качества	Внутренние аудиты и анализ СМК
15	Измерение и мониторинг продукции	Осн.	Начальник ОТК	Мониторинг продукции

Следуя табл. 2, крупной металлургической компании требуется для выживания всего 15 процессов, из них:

- один процесс управления;
- девять основных процессов;
- пять вспомогательных процессов.

Для каждого процесса необходимо определить:

- назначение процесса;
- критерии оценки результативности и степени удовлетворенности потребителей процесса;
- владельца процесса;
- подразделения – участники процесса;
- взаимосвязь и взаимодействие с другими процессами СМК и поставщиками / потребителями компании;
- методы управления процессом.

При управлении современной крупной металлургической компанией система менеджмента качества должна соответствовать восьми принципам менеджмента [1].

1. Ориентация на потребителя – компания зависит от своих потребителей и должна понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.
2. Лидерство руководителя – руководители обеспечивают единство целей и направления деятельности компании. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач компании.
3. Вовлечение работников – работники всех уровней составляют основу компании, и их полное вовлечение дает возможность заводу с выгодой использовать их способности.
4. Процессный подход – желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.
5. Системный подход к менеджменту – выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности компании при достижении ее целей.
6. Постоянное улучшение – постоянное улучшение деятельности компании в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.
7. Принятие решений, основанное на фактах – эффективные решения основываются на анализе данных и информации.
8. Взаимовыгодные взаимоотношения с поставщиками – компания и поставщики взаимосвязаны, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Основной задачей высшего руководства компании должна стоять задача ведения результативного менеджмента, достижения выгоды для всех заинтересованных сторон. Высшее руководство металлургической компании должно добиваться этой цели посредством постоянного повышения удовлетворенности потребителей продукции при помощи вовлечения всего персонала компании в улучшение качества своей работы.

Отсюда для обеспечения постоянной пригодности, адекватности и результативности действующей СМК с учетом изменяющихся условий и информации для разработки корректирующих и предупреждающих действий высшим руководством металлургической компании, не реже двух раз в год, должны проводиться анализ и оценка текущего состояния СМК. В качестве входных данных для такого анализа необходимо использовать:

- результаты предыдущих внутренних проверок в виде регулярных отчетов отдела стандартизации и менеджмента качества;
- обратная связь от потребителей продукции, от населения и общественных организаций в виде сводных данных о претензиях, пожеланиях и результатах анкетирования;
- отчеты о связях с общественностью по вопросам конкурентоспособности продукции и охраны окружающей среды и т.д.

Верификация процесса «менеджмент экономики и финансов» крупной металлургической компании

Из всей массы процессов, которые представлены в табл. 3, в качестве практического примера нами предлагается верифицировать два основных процесса, отвечающих за финансовое состояние «Менеджмент экономики и финансов» (МЭФ) и эффективность реализации проектов «Руководство проектами» (РП).

В свою очередь верификация процесса «Менеджмент экономики и финансов» нами проводится путем оценки финансово-хозяйственной деятельности металлургической компании, направленной на формирование рациональных управленческих решений и обеспечения экономической надежности компании.

Здесь основными видами деятельности процесса является комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности и экономической надежности металлургической компании. Организационная структура процесса включает в себя владельца процесса – финансового директора металлургической компании.

При этом основные входы процесса отражают:

- бухгалтерскую и финансовую отчетность;
- федеральное законодательство и внешние регламенты органов власти в области денежного обращения и кредитования. Основные выходы процесса выражают: движение денежных средств; анализ и отчетность о финансовых результатах, выработку краткосрочной и долгосрочной финансовой политики металлургической компании.

В свою очередь основные критерии оценки деятельности процесса включают в себя:

- финансовую устойчивость;
- ликвидность и платежеспособность;
- финансовую политику и экономическую надежность компании.

Соответственно, финансовое состояние процесса МЭФ, на наш взгляд, характеризуется способностью металлургической компании расплачиваться по своим обязательствам и оценкой состояния экономической стабильности при ведении финансово-хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе.

Это по своей структуре достаточно сложный и интеграционный процесс оценки как «надежной» работы процессного цикла экономической системы металлургической компании на соответствие установленным входным требованиям, так и достижение критерия «удовлетворенности» всех заинтересованных сторон металлургического сегмента рынка на выходе системы [17, с. 112-114].

Также следует отметить, что процессный цикл экономической системы предусматривает не только финансово-экономическую взаимосвязь, но и сквозную верификацию каждого отдельно взятого уровня процесса. При этом, процессный цикл формируется посредством «балансировки» каждого отдельно взятого звена экономической системы, образуя «интегрированную циклическую сеть «сбалансированных перспектив» и соответственно на выходе системы формируется интегральный показатель экономической надежности металлургической компании (рис. 4).

Здесь под «сбалансированной перспективой» понимается комплекс мероприятий, направленных на разработку стратегических решений, повышающих экономическую эффективность системы и конкурентоспособность металлургической компании в целом [18, с. 4-11].

Следовательно, на рис. 4 демонстрируется «сквозное» взаимодействие пяти «сбалансированных пер-

спектив», достигаемое за счет «интеграции» составляющих элементов надежности экономической системы металлургической компании следующим образом.

1. Базовый уровень – вход процессного цикла. На данном этапе рассматривается взаимодействие входных данных, т.е. *Р* – ресурсы металлургической компании.
2. Определяющий уровень – диагностика процесса. Данный этап характеризует взаимодействие основных составляющих элементов процессного цикла, т.е.:
 - *Ф* – финансов;
 - *ПИП* – процесса интеграции производства;
 - *ПМ* – процесса маркетинга;

- *ПС* – процесса сбыта, которые в свою очередь являются определяющими звеньями в формировании потенциальной оценки надежности экономической системы металлургической компании.
3. Оценочный уровень – выход процессного цикла. На данном этапе формируется критерий «удовлетворенности клиентов» *КЛ*, который путем «интеграции» всех составляющих процессного цикла на выходе определяет «Интегральный показатель экономической надежности» металлургической компании *ИПЭН*, т.е. производится окончательная оценка уровня надежности экономической системы в целом.

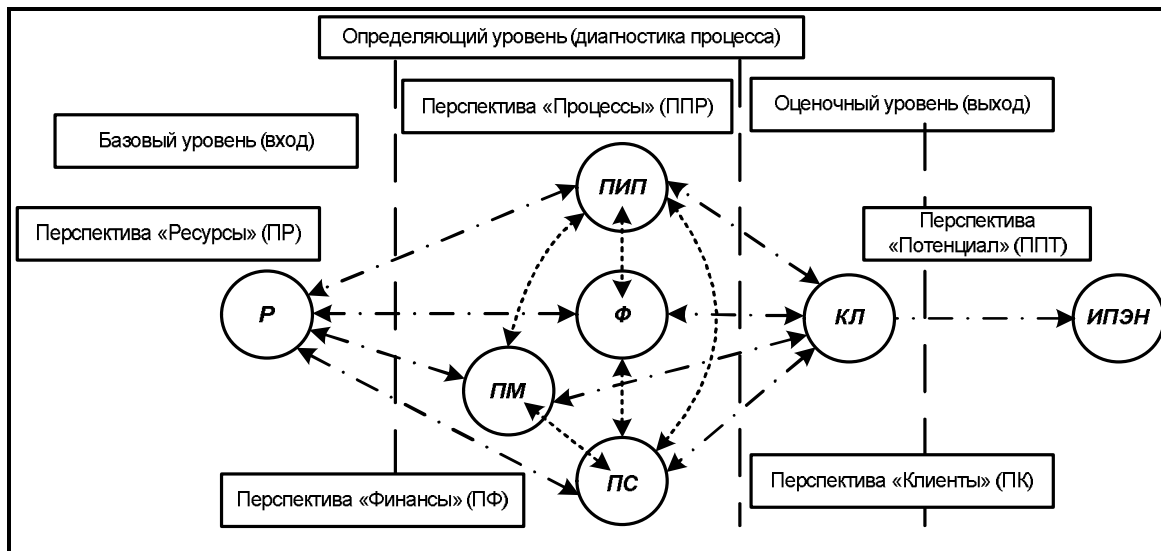


Рис. 4. Интегрированная схема процессного цикла формирования экономической надежности металлургической компании

Таблица 4

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ЗА 2009 г.

Актив баланса	Код стр.	На начало 2009 г.		На конец 2009 г.		Абсолютные отклонения	Темп роста в %
		Млрд. руб.	В %	Млрд. руб.	В %		
1	2	3	4	5	6 = 5 / 3 * 100%	7 = 5 - 3	8 = 6 - 4
Нематериальные активы	110	64	100	188	293,8	124	193,8
Основные средства	120	17 87 687	100	1 813 684	101,5	25 997	1,5
Незавершенное строительство	130	102 365	100	122 020	119,2	19 655	19,2
Долгосрочные финансовые вложения	140	3 169	100	13 370	421,9	10 201	321,9
Итого по разделу 1	190	1 893 285	100	1 949 262	102,9	55 977	2,9
Запасы	210	368 029	100	456 316	123,9	88 287	23,9
Налог на добавленную стоимость (НДС)	220	21 474	100	39 187	182,5	17 713	82,5
Дебиторская задолженность	230	9 674	100				-100
Дебиторская задолженность	240	34 590	100	60 457	174,8	25 867	74,8
Краткосрочные финансовые вложения	250	-	100	34 000	0	34 000	-100
Денежные средства	260	1 806	100	4 675	258,8	2 869	158,8
Итого по разделу 2	290	435 573	100	594 635	136,5	159 062	36,5
Баланс	399	2 328 858	100	2 543 897	109	215 039	9
Уставный капитал	410	172 040	100	206 440	119,9	34 400	19,9
Добавочный капитал	420	1 185 131	100	1 195 665	100,8	10 534	0,8
Фонд социальной сферы	450	554 318	100	560 104	101	5 786	1
Целевые финансирования и поступления	460	29	100	2	6,89	-27	-93,11
Нераспределенная прибыль прошлых лет	470	69 957	100	-	-	-	-100
Нераспределенная прибыль отчетного года	480	-	100	15578	0	15578	-100
Итого по разделу 4	490	1 981 475	100	1 977 789	99,8	-3686	-0,2
Заемные средства	610	649	100	89 953	13 860	89 304	13 760
Кредиторская задолженность	620	346 360	100	475 781	137,3	129 421	37,3
Доходы будущих периодов	640	374	100	374	100	0	0
Итого по разделу 6	690	347 383	100	566 108	162,9	218 725	62,9
Баланс	699	2 328 858	100	2 543 897	109	215 039	9

Отсюда задачами верификации процесса МЭИФ является оценка его финансового положения, выявление причин финансовых затруднений и нарушений, изыскание внутренних резервов денежных ресурсов и разработка мероприятий по устранению нарушений и мобилизации ресурсов для выполнения плановых заданий и улучшения показателя экономической надежности металлургической компании.

Здесь финансовое состояние процесса МЭИФ выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т.е. средств металлургической компании и их источников. Исходные данные необходимо в каждом отдельном случае анализировать на основании данных бухгалтерского баланса металлургической компании, как показано на примере табл. 4.

Отсюда основные задачи анализа процесса МЭИФ – это определение уровня финансового состояния, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендаций по повышению финансовой устойчивости металлургической компании.

Соответственно, верификация финансового состояния процесса МЭИФ нами проводится при помощи финансово-экономических расчетов, обусловленных несколькими этапами, представленными ниже.

Этап 1. Оценка типа финансовой ситуации металлургической компании за 2009 г. в млрд. руб.

Оценка типа финансовой ситуации металлургической компании проводится на основании балансовой модели, представленной ниже в формуле 1 [26]:

$$F + E^M + E^P = C^c + C^o + C^k + C^p, \quad (1)$$

где

F – внеоборотные активы;

E^M – запасы и НДС по приобретенным ценностям;

E^P – прочие оборотные активы;

C^c – собственные средства;

C^o – долгосрочные пассивы;

C^k – краткосрочные кредиты;

C^p – прочие краткосрочные пассивы.

Отсюда расчет балансовой модели за 2009 г. представлен ниже.

- На начало 2009 г.:

$$1\ 893\ 285 + 389\ 503 + 92\ 140 = 1\ 981\ 475 + 0 + 649 + 346\ 734, \text{ соответственно } 2\ 374\ 928 = 2\ 328\ 858.$$

- На конец 2009 г.:

$$1\ 949\ 262 + 495\ 503 + 164\ 264 = 1\ 977\ 789 + 0 + 89\ 953 + 476\ 155, \text{ соответственно } 2\ 609\ 029 = 2\ 543\ 897.$$

Учитывая, что собственные средства и долгосрочные пассивы направляются в первую очередь на финансирование основных фондов, модель преобразуют, как показано в формуле 2:

$$E^M + E^P = ((C^c + C^o) - F) + C^k + C^p, \quad (2)$$

где $(C^c + C^o) - F = E^c$ (собственные оборотные средства), $E^M + E^P = C^c + C^k + C^p$.

Отсюда преобразованный расчет балансовой модели за 2009 г. представлен ниже.

- На начало 2009 г.:

$$389\ 503 + 92\ 140 = 88\ 190 + 649 + 346\ 734, \text{ соответственно } 481\ 643 = 435\ 573.$$

- На конец 2009 г.:

$$495\ 503 + 164\ 264 = 28\ 527 + 89\ 953 + 476\ 155, \text{ соответственно } 659\ 767 = 594\ 635.$$

Исходя из вышеизложенных расчетов следует, что при $E^M < E^c$ будет выполняться условие платежеспособности, которое представлено формулой 3:

$$E^P > C^k + C^p. \quad (3)$$

- На начало 2009 г.: $389\ 503 < 88\ 190$ – не выполняется.
- На конец 2009 г.: $495\ 503 < 28\ 527$ – не выполняется.

Тип финансовой ситуации процесса МЭИФ определяется на основе сравнения стоимости производственных запасов всех видов и источников формирования (остатка собственных средств и краткосрочных кредитов банка). Выделяют четыре типа финансовой ситуации металлургической компании [41].

1. Абсолютная устойчивость A_{yc} , которая рассчитывается по формуле (4):

$$E^M < E^c + C^k. \quad (4)$$

Тогда A_{yc} за 2009 г.:

- На начало 2009 г.: $389\ 503 < 88\ 190 + 649$, $389\ 503 < 88\ 839$ – не выполняется.

- На конец 2009 г.:

$$495\ 503 < 28\ 527 + 89\ 953, \quad 495\ 503 < 118\ 480 \text{ – не выполняется.}$$

2. Нормальная устойчивость H_{yc} , которая рассчитывается по формуле (5):

$$E^M = E^c + C^k \pm 10\%. \quad (5)$$

Тогда H_{yc} за 2009 г.:

- На начало 2009 г.: $389\ 503 < 88\ 190 + 649$, $389\ 503 < 88\ 839$ – не выполняется.

- На конец 2009 г.:

$$495\ 503 < 28\ 527 + 89\ 953, \quad 495\ 503 < 118\ 480 \text{ – не выполняется.}$$

3. Неустойчивое финансовое состояние $HФС$, которое рассчитывается по формуле (6):

$$E^M < E^c + C^k + C^o, \quad (6)$$

где C^o – превышение кредиторской задолженности над дебиторской.

Тогда $HФС$ за 2009 г.:

- На начало 2009 г.: $389\ 503 < 88\ 190 + 649 + 302\ 096$, $389\ 503 < 390\ 935$ – выполняется;

- На конец 2009 г.:

$$495\ 503 < 28\ 527 + 89\ 953 + 415\ 324, \quad 495\ 503 < 533\ 804 \text{ – выполняется}$$

4. Кризисное состояние $КСП$, которое рассчитывается по формуле (7):

$$E^M > E^c + C^k + C^o. \quad (7)$$

Тогда $КСП$ за 2009 г.:

- На начало 2009 г.: $389\ 503 > 88\ 190 + 649 + 302\ 096$, $389\ 503 > 390\ 935$ – не выполняется;

- На конец 2009 г.:

$$495\ 503 > 28\ 527 + 89\ 953 + 415\ 324, \quad 495\ 503 > 533\ 804 \text{ – не выполняется.}$$

Этап 2. Расчет относительных коэффициентов финансовой устойчивости металлургической компании за 2009 г. [37]

1. Коэффициент автономии – характеризует долю собственных средств в источниках имущества. Рассчитывается по формуле (8):

$$Кав. = C / B, \quad (8)$$

где B – валюта баланса.

Нормативное значение:

- минимальное – 0,5;
- максимальное – (0,7; 0,8).

Отсюда *Кав.* за 2009 г.:

$$Кав.н.г. = 1\ 981\ 475 / 2\ 328\ 858 = 0,85;$$

$$Кав.к.г. = 1\ 977\ 789 / 2\ 543\ 897 = 0,77.$$

2. Индекс постоянного актива – характеризует долю основных фондов и прочих внеоборотных активов в собственных средствах металлургической компании. Рассчитывается по формуле 9:

$$Ки. = F / C^c. \tag{9}$$

Нормативное значение: максимальное – 0,7.

$$Ки.н.г. = 1\ 893\ 285 / 1\ 981\ 475 = 0,95;$$

$$Ки.к.г. = 1\ 949\ 262 / 1\ 977\ 789 = 0,98.$$

3. Коэффициент маневренности – характеризует долю собственных средств находящихся в мобильной форме и вложенных в оборотный капитал. Рассчитывается по формуле (10):

$$Кман. = E^c / C^c. \tag{10}$$

Нормативное значение: минимальное – 0,3.

$$Кман.н.г. = 88\ 190 / 1\ 981\ 475 = 0,04;$$

$$Кман.к.г. = 28\ 527 / 1\ 977\ 789 = 0,01.$$

4. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами – характеризует долю запасов профинансированных из собственных средств металлургической компании. Рассчитывается по формуле (11):

$$Коб. = E^c / E^m. \tag{11}$$

Нормативное значение: минимальное – (0,6; 0,8).

$$Коб.н.г. = 88\ 190 / 389\ 503 = 0,23;$$

$$Коб.к.г. = 28\ 527 / 495\ 503 = 0,06.$$

Этап 3. Анализ платежеспособности металлургической компании за 2009 г. в млрд. руб.

Анализ платежеспособности металлургической компании проводится по двум направлениям [28].

1. В краткосрочной перспективе – анализ ликвидности активов;
2. В долгосрочной перспективе – анализ ликвидности баланса.

В первом случае определяется способность расплачиваться по наиболее срочным обязательствам, во втором – по всем видам обязательств. Для анализа платежеспособности все типы активов и пассивов группируют. Активы группируют по степени ликвидности на следующие группы:

- **A1** – наиболее ликвидные активы: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения:
 $A1н.г. = 1\ 806, A1к.г. = 38\ 675;$
- **A2** – быстрореализуемые активы: дебиторская задолженность:
 $A2н.г. = 44\ 264, A2к.г. = 60\ 457;$
- **A3** – медленно реализуемые активы: производственные запасы и прочие оборотные активы:
 $A3н.г. = 389\ 503, A3к.г. = 495\ 503;$
- **A4** – труднореализуемые активы: внеоборотные активы:
 $A4н.г. = 1\ 893\ 285, A4к.г. = 1\ 949\ 262.$

Пассивы группируются по степени срочности погашения обязательств на следующие группы:

- **P1** – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность:
 $P1н.г. = 346\ 360, P1к.г. = 475\ 781;$

- **P2** – краткосрочные обязательства: прочие виды краткосрочных пассивов:
 $P2н.г. = 1\ 023, P2к.г. = 90\ 327;$
- **P3** – долгосрочные пассивы:
 $P3н.г. = 0, P3к.г. = 0;$
- **P4** – постоянные пассивы: собственные средства:
 $P4н.г. = 1\ 981\ 475, P4к.г. = 1\ 977\ 789.$

Анализ ликвидности активов процесса МЭиФ металлургической компании за 2009 г. нами проводится путем расчета следующих коэффициентов.

1. Коэффициент абсолютной ликвидности – показывает какую часть срочных обязательств можно погасить за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных вложений. Нормативное значение: минимальное – 0,2; 0,25. Рассчитывается по формуле (12):

$$Kab.лик. = A1 / (P1 + P2). \tag{12}$$

$$Kab.лик.н.г. = 1\ 806 / 346\ 360 + 1\ 023 = 1\ 806 / 347\ 380 = 0,005;$$

$$Kab.лик.к.г. = 38\ 675 / 475\ 781 + 90\ 327 = 38\ 675 / 566\ 108 = 0,068.$$

2. Критический коэффициент ликвидности – показывает какую часть срочных обязательств металлургическая компания имеет возможность погасить за счет денежных средств и ожидающихся поступлений от дебиторов. Нормативное значение: минимальное – 0,7; 0,8. Рассчитывается по формуле (13):

$$Kкр.лик. = (A1 + A2) / (P1 + P2). \tag{13}$$

$$Kкр.лик.н.г. = 1\ 806 + 44\ 264 / 346\ 360 + 1\ 023 = 46\ 070 / 347\ 380 = 0,13;$$

$$Kкр.лик.к.г. = 38\ 675 + 60\ 457 / 475\ 781 + 90\ 327 = 99\ 132 / 566\ 108 = 0,17.$$

3. Текущий коэффициент ликвидности – показывает возможность оплачивать обязательства при полном использовании денежных средств, своевременном расчете с дебиторами, реализации производственных запасов. Нормативное значение: минимальное – 2,0; 2,5. Рассчитывается по формуле (14):

$$Kт.л. = (A1 + A2 + A3) / (P1 + P2). \tag{14}$$

$$Kт.л.н.г. = 1\ 806 + 44\ 264 + 389\ 503 / 346\ 360 + 1\ 023 = 435\ 573 / 347\ 380 = 1,25;$$

$$Kт.л.к.г. = 38\ 675 + 60\ 457 + 495\ 503 / 475\ 781 + 90\ 327 = 594\ 635 / 566\ 108 = 1,05.$$

Для анализа ликвидности баланса процесса МЭиФ металлургической компании нами сравниваются однотипные группы активов и пассивов. Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняется следующее условие (см. табл. 5).

Таблица 5

НОРМАТИВНАЯ ШКАЛА ГРАДАЦИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ

Показатель	Начало 2009 г.	Конец 2009 г.
A1 > P1	1 806 > 346 360	38 675 > 475 781
A2 > P2	44 264 > 1023	60 457 > 90 327
A3 > P3	389 503 > 0	495 503 > 0
A4 < P4	1 893 285 < 1 981 475	1 949 262 < 1 977 789

Если одно или несколько условий не выполняется баланс не является абсолютно ликвидным, но при этом он может быть достаточно ликвидным, согласно формулы (15):

$$A1 + A2 + A3 > P1 + P2 + P3, \tag{15}$$

$$A4 < P4.$$

- Начало 2009 г.:
 $1\ 806 + 44\ 264 + 389\ 503 > 346\ 360 + 1\ 023 + 0$, соответственно $435\ 573 > 347\ 383$;
 $1\ 893\ 285 < 1\ 981\ 475$, выполняется.
- Конец 2009 г.:
 $38\ 675 + 60\ 457 + 49\ 5503 > 475\ 781 + 90\ 327 + 0$, соответственно $594\ 635 > 566\ 108$;
 $1\ 949\ 262 < 1\ 977\ 789$, выполняется.

Данные подробного анализа ликвидности баланса процесса МЭИФ металлургической компании за 2009 г. нами сведены в табл. 6.

Соответственно, из табл. 6 видно, что исследуемый баланс металлургической компании является медленнореализуемым, т.е. данная компания имеет возможность реализовывать свои финансовые вложения и расплачиваться по своим обязательствам достаточно медленно и в долгосрочном аспекте.

Поэтому исследуемой металлургической компании необходимо в срочном порядке разработать долгосрочную финансовую политику с учетом выполнения своих финансовых обязательств перед партнерами и провести комплексную оценку эффективности разви-

тия экономической системы с учетом аналитики показателей финансовой устойчивости.

Отсюда возникает риторический вопрос: каким образом оценить эффективность развития экономической системы металлургической компании по типовым критериям применения методики финансовой устойчивости для процесса МЭИФ? Ведь типовая методика определения типа финансовой ситуации компании не позволяет сделать долгосрочный прогноз экономического развития компании и тем более сформировать наиболее точный вариант развития долгосрочной финансовой политики с учетом определения уровня экономической надежности.

Однозначного ответа на этот сложный вопрос пока не найдено в силу разносторонности научных взглядов и интересов многих деятелей науки и практиков. Для начала нами предлагается использовать существующий фундаментальный опыт оценки эффективности развития экономических систем с учетом применения на практике нормативной шкалы оценки финансовой устойчивости металлургической компании в долгосрочном аспекте, как представлено в табл. 7.

Таблица 6

АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ БАЛАНСА ПРОЦЕССА МЭИФ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ЗА 2009 Г.

АКТИВ	Сумма, млрд.руб.		ПАССИВ	Сумма, млрд.руб.		Уплаченный излишек (+), недостаток (-)	
	Н.Г.	К.Г.		Н.Г.	К.Г.	Н.Г.	К.Г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Наиболее ликвидный	1 806	38 675	Наиболее срочные	346 360	475 781	-344 554	-437 106
Быстрореализуемый	44 264	60 457	Краткосрочные	1 023	90 327	43 241	-29 870
Медленнореализуемый	389 503	495 503	Долгосрочные	0	0	389 503	495 503
Труднореализуемый	1 893 285	1 949 262	Постоянные	1 981 475	1 977 789	-88 190	-28 527
Баланс	2 328 858	2 543 897	Баланс	2 328 858	2 543 897	0	0

Таблица 7

НОРМАТИВНАЯ ШКАЛА ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Нормативное значение финансовой «устойчивости» металлургической компании	Качественная степень оценки финансовой «устойчивости» металлургической компании
Балансовая модель (БМ): $F + E^m + E^p = C^c + C^o + C^k + C^p$	
Преобразованная балансовая модель (ПБМ): $E^m + E^p = ((C^c + C^o) - F) + C^k + C^p$	
$E^m < E^c$; $E^p > C^k + C^o$	Платежеспособно
$E^m > E^c$	Неплатежеспособно
$E^m < E^c + C^k$	Абсолютно устойчиво
$E^m = E^c + C^k \pm 10\%$	Достаточно устойчиво
$E^m < E^c + C^k + C^o$	Неустойчиво
$E^m > E^c + C^k + C^o$	Банкротство
Относительные коэффициенты финансовой устойчивости (ОКФУ) – рассчитывается по средней арифметической:	
Коэффициент автономии: C^c / B	
[0,50-0,80]	Относительно устойчиво
[0-0,50]	Относительно неустойчиво
Индекс постоянного актива: F / C^c	
[0,50-0,70]	Относительно устойчиво
[0,30-0,50]	Относительно средняя устойчивость
[0,10-0,30]	Относительно низкая устойчивость
[0-0,10]	Относительно неустойчиво
Коэффициент маневренности: E^c / C^c	
[0,70-1,0]	Относительно устойчиво
[0,60-0,70]	Относительно колеблющаяся устойчивость
[0,30-0,60]	Относительно средняя устойчивость
[0-0,30]	Относительно неустойчиво
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами: E^c / E^m	
[0,80-1,0]	Относительно устойчиво
[0,60-0,80]	Относительно низкая устойчивость
[0-0,60]	Относительно неустойчиво

Нормативное значение финансовой «устойчивости» металлургической компании	Качественная степень оценки финансовой «устойчивости» металлургической компании
Целевые коэффициенты платежеспособности (ЦКП) – рассчитывается по средней арифметической:	
Коэффициент абсолютной ликвидности: $A1 / (P1 + P2)$	
[0,90-1,0]	Абсолютно устойчиво
[0,70-0,90]	Достаточно устойчиво
[0,50-0,70]	Колеблущаяся устойчивость
[0,25-0,50]	Средняя устойчивость
[0,20-0,25]	Низкая устойчивость
[0-0,20]	Неустойчиво
Критический коэффициент ликвидности: $(A1 + A2) / (P1 + P2)$	
[0,90-1,0]	Абсолютно устойчиво
[0,80-0,90]	Достаточно устойчиво
[0,70-0,80]	Низкая устойчивость
[0-0,70]	Неустойчиво
Текущий коэффициент ликвидности: $(A1 + A2 + A3) / (P1 + P2)$	
[0,90-1,0]	Абсолютно устойчиво
[0,70-0,90]	Достаточно устойчиво
[0,50-0,70]	Колеблущаяся устойчивость
[0,25-0,50]	Средняя устойчивость
[0,20-0,25]	Низкая устойчивость
[0-0,20]	Неустойчиво
Ликвидность баланса (ЛБ):	
$A1 > P1;$ $A2 > P2;$ $A3 > P3;$ $A4 < P4$	Абсолютно ликвидный
$A1 + A2 + A3 > P1 + P2 + P3;$ $A4 < P4$	Достаточно ликвидный
$A1 + A2 + A3 > P1 + P2 + P3;$ $A4 > P4$	Неустойчивый
$A1 + A2 + A3 < P1 + P2 + P3;$ $A4 > P4$	Кризисный
Эффективность развития экономической системы (ЭРЭС) металлургической компании:	
[0,90-1,0]	Абсолютно устойчиво
[0,70-0,90]	Достаточно устойчиво
[0,50-0,70]	Колеблущаяся устойчивость
[0,30-0,50]	Средняя устойчивость
[0,10-0,30]	Низкая устойчивость
[0-0,10]	Неустойчиво

Обозначения табл. 7:

A1 – наиболее ликвидные активы: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

A2 – быстрореализуемые активы: дебиторская задолженность;

A3 – медленно реализуемые активы: производственные запасы и прочие оборотные активы;

A4 – трудно реализуемые активы: внеоборотные активы;

P1 – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность;

P2 – краткосрочные обязательства: прочие виды краткосрочных пассивов;

P3 – долгосрочные пассивы;

P4 – постоянные пассивы: собственные средства.

Учитывая оценочные значения предложенных нормативов (табл. 7) далее нами предлагается по фактически полученным результатам анализа финансового состояния металлургической компании рассчитывать раз в пять лет эффективность развития ее экономической системы следующим образом (формула (16)):

$$ЭРЭС = ПБМ = \sum_0^1 f_{0,5} * (ОКФУ * ЦКП) * 0,5, \quad (16)$$

где

ЭРЭС – интегральный показатель эффективности развития экономической системы в долгосрочном аспекте (в течение пяти лет);

ПБМ – преобразованная балансовая модель компании;
ОКФУ – средний показатель относительных коэффициентов финансовой устойчивости компании;
ЦКП – средний показатель целевых коэффициентов платежеспособности компании.

Для того чтобы правильно оценить эффективность развития экономической системы металлургической компании, нами определяется эффективность **ОКФУ** и **ЦКП** за 2009 г.:

$$ОКФУ_{н.г.} = \frac{0,85+0,95+0,04+0,23}{4} = 0,52 ;$$

$$ОКФУ_{к.г.} = \frac{0,77+0,98+0,01+0,06}{4} = 0,46 ;$$

$$ЦКП_{н.г.} = \frac{0,005+0,13+1,25}{3} = 0,46 ;$$

$$ЦКП_{к.г.} = \frac{0,068+0,17+1,05}{3} = 0,43 .$$

Соответственно, общая **ЭРЭС** металлургической компании в перспективе на пять лет:

$$ЭРЭС = \sum_0^1 f_{0,5} * ((0,52 + 0,46) * (0,46 + 0,43)) * 0,5 = 0,22,$$

что трактует показатель как низкую эффективность развития экономической системы металлургической компании в ближайшие пять лет в связи с последствиями

глобального финансового кризиса. Для того, чтобы рост данного коэффициента через пять лет достиг отметки достаточно устойчивого финансового состояния и развития экономической системы, компании необходимо кардинально менять свою инвестиционную стратегию и провести анализ показателей экономической надежности с учетом последствий кризисных явлений.

Отсюда нами предлагается верифицировать интегральный показатель экономической надежности металлургических компаний посредством применения авторской методики на основе метода «сбалансированная система показателей».

Для начала построим диагностическую модель управления надежностью экономической системы металлургической компании, которая отражает действенные результаты «балансировки» пяти перспектив с параллельной взаимосвязью с микро- макро- и гиперсредой (рис. 5). Это позволит экономической системе металлургической компании быть стратегически гибкой и направленной на постоянное улучшение своей финансово-хозяйственной деятельности, что обеспечивает высокую экономическую надежность функционирования ее каждого отдельно взятого процесса и уровня в кризисных условиях.

Экономическую надежность процесса на наш взгляд здесь следует понимать, с одной стороны, как свойство объекта, проявляющееся в способности быть реализованным при определенных условиях взаимодействия с внешней средой, а с другой стороны как количественную оценку объекта, однозначно увязывающую вероятность реализации со временем или другими параметрами, характеризующими процесс реализации [19].

Под перспективной здесь следует понимать комплекс мероприятий, направленных на разработку стратегических решений, повышающих экономическую эффективность системы и конкурентоспособность металлургической компании в целом.



Рис. 5. Диагностическая модель управления надежностью экономической системы металлургической компании

Диагностическая модель служит неким вектором для «интеграции» всех составляющих финансово-экономи-

ческой деятельности металлургической компании и включает в себя следующие элементы экономической системы [20].

1. Микросреда (микросистема) представлена функциональными областями, общими для всех металлургических компаний, а также состояниями их внутренней среды, например ее производственными функциями. К микросреде металлургической компании относятся: производство, распространение продукции, финансовый и бухгалтерский учет, поставки, кадры, т.е. необходимые ресурсы для самосохранения функционирования ее экономической системы.
2. Макросреда (макросистема) – формируется из факторов, находящихся вне металлургической компании, но оказывающих влияние на ее функционирование. К макросреде металлургической компании относятся: поставщики, покупатели, конкуренты, а также экономическая, технологическая, правовая, социальная, государственная и политическая системы.
3. Гиперсреда (гиперсистема) – описывается совокупностью факторов, определяющих равновесное и устойчивое состояние геосистемы металлургической компании, ее отдельных сфер (гео-, гидро-, атмо- и биосферы) и ее отдельных локальных зон, в том числе и под воздействием экономической деятельности человека.



Рис. 6. Блок-схема интегральной оценки «экономической надежности» металлургической компании

В целях определения интегрального показателя экономической надежности металлургической компании, нами предлагается использовать авторскую блок-схему интегральной оценки уровня экономической надежности компании, модуль которой представлен на рис. 6. Методика реализации этого модуля нами представлена в виде выполнения процедуры следующих системных действий [16].

1. На основании бухгалтерской, финансовой и статистической отчетности за определенный временной интервал аналитиком осуществляется выборка сбалансированных показателей, наиболее четко отражающих экономическую надежность деятельности металлургической компании с учетом применения метода экспертных оценок:

$\Pi_{ф}, \Pi_{ин},$

где

$$0 \leq lr \leq 1, r = \overline{1, n};$$

n – количество сбалансированных показателей;

$$j = \overline{1, t}, t – \text{количество интервалов времени.}$$

2. Производится расчет коэффициентов K_i с учетом выборки исходных данных по конкретному направлению финансовой отчетности металлургической компании. Полученные коэффициенты должны соответствовать условию:

$$i = \overline{1, n}.$$

3. Производится аналитическая оценка каждого значения сбалансированного показателя металлургической компании на предмет временного периода таким образом, чтобы при условии $j = j + 1$ полученный результат считался не верным и аналитик возвращался на исходный п. 2 настоящего расчета.

4. Производится аналитическая оценка каждого значения сбалансированного показателя металлургической компании на предмет временного периода таким образом, чтобы при условии $j = t + n$ полученный результат считался не верным и аналитик возвращался на исходный п. 2 настоящего расчета.

5. В случае правильно указанного временного интервала от нуля до единицы, осуществляется последовательная аналитическая оценка каждого сбалансированного показателя металлургической компании на предмет выполнения условия $i = 1$, т.е. значение сбалансированного показателя должно стремиться к единице, а не к нулю.

6. Производится расчет нормативного значения сбалансированного показателя металлургической компании $\pi_i^n = \max \Pi_i$ или $\pi_i^n = \min \Pi_i$ в зависимости от смысла показателя (не менее $\max \Pi_i$, или не более

$$\min \Pi_i, \text{ соответственно); } j = \overline{1, t}.$$

7. Осуществляется аналитическая оценка каждого значения сбалансированного показателя металлургической компании на предмет числового интервала таким образом, чтобы при условии $i = i + 1$ полученный результат считался не верным и аналитик возвращался на исходный п. 6 настоящего расчета.

8. Производится аналитическая оценка каждого значения сбалансированного показателя металлургической компании на предмет числового интервала таким образом, чтобы при условии $i = n + 1$ полученный результат считался не верным и аналитик возвращался на исходный п. 6 настоящего расчета.

9. Осуществляется расчет скорректированного коэффициента по металлургической компании формула (17):

$$K_i = \begin{bmatrix} \Pi_i; & \Pi_i^n; & 0 \leq K_i \leq 1 \\ \Pi_i^n; & \Pi_i; & i = \overline{1, n} \\ & & j = t \end{bmatrix}. \quad (17)$$

10. Находим значение экономической надежности для каждой «сбалансированной перспективы» процесса металлургической компании по формуле (18) следующим образом:

$$\text{ЭП}_j = \sqrt[n]{K_{1j} \times K_{2j} \dots K_{nj}} = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^n K_{ij}}. \quad (18)$$

11. Производится расчет значения надежности каждого уровня в сети процессов экономической системы металлургической компании с использованием инструментария «сбалансированных перспектив» по формуле (19) следующим образом:

$$\text{ЭНУ} = \prod_{i=0}^5 = \lambda_1 \Pi_{Ф} + \lambda_2 \Pi_{ППР} + \lambda_3 \Pi_{ПТ} + \lambda_4 \Pi_{К} + \lambda_5 \Pi_{Р}. \quad (19)$$

При этом анализ весомости каждой сбалансированной «Перспективы» на i -м уровне процесса рассчитывается по формуле (20) следующим образом:

$$\lambda = \frac{R_n}{S_n}, \quad (20)$$

где

R_n – ранг важности исследуемой «перспективы» на каждом отдельно взятом уровне процесса металлургической компании по результатам экспертизы;

S_n – сумма всех значений рангов важности от единицы до n .

12. Последовательно по формуле (21) осуществляется расчет значения экономической надежности каждого процесса металлургической компании в общей экономической сети с использованием инструментария «сбалансированных перспектив»:

$$\text{ЭНП}_j = \sqrt[n]{\text{ЭНУ}_{1j} * \text{ЭНУ}_{2j}, \dots, \text{ЭНУ}_{nj}} = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^5 \text{ЭНУ}_{ij}}. \quad (21)$$

13. Производится расчет «Интегрального показателя экономической надежности» металлургической компании всех действующих процессов по формуле (22) следующим образом:

$$\text{ИПЭН}_j = \sum_{i=1}^n (\text{ЭНП}_{1j} * \text{ЭНП}_{2j} * \text{ЭНП}_{3j}) = \sum_{i=1}^n \text{ЭНП}_{ij}. \quad (22)$$

Данное выражение позволяет рассчитать интегральный показатель экономической надежности металлургической компании, который с одной стороны может быть использован как критерий оценки конкурентоспособности, а с другой – как параметр, позволяющий конкретизировать экономической эффект рационального распределения ресурсов в металлургической отрасли.

Оценивать экономический результат расчета уровня интегрального показателя экономической надежности нами предлагается по шкале градации экономической надежности металлургической компании в условиях финансового риска ΦP на основании количественно-качественных характеристик ее экономической системы (табл. 8).

Таблица 8

ШКАЛА ГРАДАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАДЕЖНОСТИ (ЭН) МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ РИСКА

Количественные значения ФР	Качественные оценки ФР	Количественные значения ЭН	Качественные оценки ЭН
0,20-0	Низкий уровень риска	0,80-1,00	Очень надежно
		0,60-0,80	Надежно
0,60-0,20	Средний уровень риска	0,40-0,60	Более-менее надежно
		0,20-0,40	Мало надежно
1,00-0,60	Высокий уровень риска	0-0,20	Ненадежно

Особая значимость предлагаемой нами методики диагностической оценки надежности экономической системы

заключается в том, что она является практически действенным инструментом интегральной оценки финансово-хозяйственной деятельности металлургической компании. Изложенная методика формирования интегрального показателя экономической надежности может применяться для сравнения финансового развития металлургической компании как за один период, так на дату составления финансовой отчетности, либо в динамике.

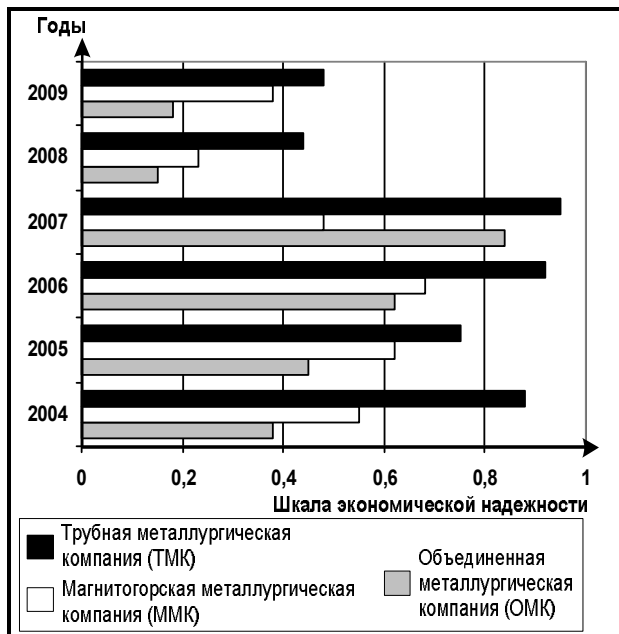


Рис. 7. Интегральный уровень экономической надежности металлургических компаний за временной период 2004-2009 гг.



Рис. 8. Уровень финансового риска при результатах интегрального уровня экономической надежности металлургических компаний за 2004-2009 гг.

При этом универсальность предложенной расчетной методики состоит прежде всего в простоте проведения

системного анализа основных компонентов каждой «составляющей» экономической надежности металлургической компании и расчета экономического эффекта за определенный временной период посредством качественной оценки уровня надежности экономической системы в соответствии с предлагаемой шкалой градации в условиях финансового риска.

В соответствии с вышеизложенным нами были диагностированы экономические системы трех металлургических компаний. Результаты диагностики этих компаний по уровню интегрального показателя экономической надежности и уровню финансового риска за 2004-2009 гг. представлены на рис. 7 и 8.

Исходя из данных, рис. 7 и 8 можно отметить, что за период 2004-2009 гг. самый высокий интегральный уровень экономической надежности наблюдается у компании «ТМК» с учетом самого низкого уровня финансового риска. Самый низкий интегральный уровень экономической надежности наблюдается у компании «ОМК» с учетом самого высокого уровня финансового риска, что несомненно затрудняет процесс реализации намеченной инвестиционной стратегии компании и целенаправленного проведения долгосрочной финансовой политики в условиях последствий глобального финансового кризиса.

Для того, чтобы глубже понять причины финансовой напряженности в металлургической отрасли нами предлагается провести верификацию процесса «Управление проектами» (УП) на основе построения оптимального стратегического плана развития данной отрасли и тем самым, наметить пути оптимизации финансовых решений.

2.3. Верификация процесса «руководство проектами» в металлургической отрасли

Процесс «руководство проектами» (РП) верифицируется путем оценки деятельности стратегического потенциала металлургических компаний и выработки оптимальной стратегии дальнейшего развития отрасли. К основным видам деятельности процесса относят проведение комплексного анализа стратегического развития металлургической отрасли.

Организационная структура процесса состоит из определения владельца процесса – руководителя (лидера) инновационных проектов. Соответственно, к основным входам процесса УП относится использование внутренней и внешней отчетности по стратегическому развитию металлургической отрасли.

Отсюда, к основным выходам процесса относится утвержденная Министерством черной и цветной металлургии РФ стратегия на определенный период времени. К основным критериям комплексной оценки деятельности процесса УП относятся:

- глобальные и локальные проблемы развития металлургического бизнеса;
- матрица **STEP** – анализа отрасли;
- структурный анализ металлургической отрасли;
- матрица **SWOT** – анализа отрасли;
- аргументация стратегических идей в отрасли;
- матрица **БКГ** отрасли;
- конкурентные преимущества в отрасли;
- предлагаемая стратегия развития металлургической отрасли (табл. 8-13 и рис. 8).

Таблица 9

РАНЖИРОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ за 2004-2009 гг. [5]

Глобальные и локальные проблемы развития отрасли	Ранг важности (от нуля до единицы) ¹	Комментарий эксперта
Система управления в металлургической отрасли		
Стратегия развития отрасли	0,1	Не всегда своевременно выбирается оптимальный путь стратегического развития металлургических предприятий в отрасли
Организация системы управления в отрасли	0,2	Постоянная реструктуризация многих металлургических предприятий и поиск оптимальных путей дальнейшего роста мешают организованному доведению ответственности и полномочий до руководства вновь образовавшихся дочерних компаний в отрасли
Регламентация процессов управления в отрасли	0	Процессы металлургической отрасли, как правило, регламентируются по типовой форме
Информатизация и компьютеризация отрасли	0,6	Уровень информатизации и компьютеризации металлургической отрасли развит достаточно средне по сравнению с западными и европейскими компаниями
Корпоративное управление в отрасли	0,1	Корпоративная культура многих металлургических компаний испытывает финансовые трудности в связи с глобальным финансовым кризисом
Управление техническим развитием в металлургической отрасли		
Новая техника и технология в отрасли	0,5	Инвестиций в развитие основного производства многих металлургических компаний вкладывается пока недостаточно для значительной автоматизации производства и сокращения производственных затрат
Капитальное строительство и ремонт в отрасли	0,2	В силу финансовых затруднений существует проблема своевременности выполнения обязательств по платежам и временного прекращения кап. строительства крупных проектов ряда металлургических компаний в отрасли
Механизация производства в отрасли	0,3	В связи с финансовым кризисом существует проблема простоя основного производственного оборудования ряда металлургических компаний
Качество продукции в отрасли	0	Основная продукция металлургических компаний имеет сертификаты соответствия ГОСТ Р, система менеджмента качества многих металлургических компаний сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001

¹ Ранг важности глобальной и локальной проблемы стратегического развития металлургической отрасли, считается по коэффициенту весомости в сумме от нуля до единицы по каждому разделу: 0 – проблемы не существует; 0-0,1 – проблема существует в наименьшей степени важности; 0,1-0,3 – проблема существует в более или менее глобальной степени важности; 0,3-0,6 – проблема существует в большей степени важности; 0,6-1,0- проблема существует и максимально мешает эффективному развитию бизнеса в отрасли.

Глобальные и локальные проблемы развития отрасли	Ранг важности (от нуля до единицы) ¹	Комментарий эксперта
Управление основным производством в металлургической отрасли		
Подготовка производства в отрасли	0,3	Многие металлургические компании используют в ряде случаев устаревшее оборудование для подготовки основного производства
Основное производство в отрасли	0,1	Наблюдается планомерное расширение производства и технологий изготовления трубной продукции многих металлургических компаний
Вспомогательное производство в отрасли	0,6	Низкая востребованность вспомогательной продукции многих металлургических компаний на рынке
Охрана труда и техника безопасности в отрасли	0	Ведется усиленный контроль за соблюдением всех норм ТБ и требований охраны труда в отрасли со стороны федеральных органов власти
Управление кадрами в металлургической отрасли		
Кадры в отрасли	0	Ведется планомерная кадровая политика по обеспечению квалифицированным персоналом металлургических компаний
Социальное развитие в отрасли	0,7	Низкий уровень заработной платы многих металлургических компаний
Обслуживающее хозяйство в отрасли	0,3	Находится в стадии экономической стагнации в виду последствий финансового кризиса
Управление экономикой и финансами в отрасли		
Собственность или аренда территории (имущества) компаний в отрасли	0,2	Многие металлургические компании арендуют территорию для производства продукции и арендуют имущество с необходимым оборудованием. Существует небольшая угроза потери территории и имущества многих металлургических компаний
Экономическое развитие отрасли	0,8	Прослеживается экономический спад в отрасли в связи с последствиями глобального финансового кризиса
Управление маркетингом в отрасли		
Маркетинг продукции в отрасли	0,7	Слабое финансирование на исследование новых рынков сбыта в связи с глобальным финансовым кризисом в металлургической отрасли
Сбыт продукции в отрасли	0	Отлаженный сбыт продукции многих металлургических компаний позволяет своевременно удовлетворять спрос потребителя
Материально-техническое снабжение в отрасли	0,3	Снабженцы по закупкам материалов (комплектующих) многих металлургических компаний стремятся извлечь выгоду в дешевых товарах (инструмент и запчасти), что иногда отрицательно отражается на основном производстве продукции
Транспорт в отрасли	0	Транспортная логистика в отрасли нацелена на обеспечение своевременных поставок продукции потребителю
Внешнеэкономическая деятельность в отрасли	0	Отношения с зарубежными партнерами ряда металлургических компаний взаимовыгодные, обязательства контрактов выполняются в полном объеме

Таблица 10

МАТРИЦА СТЕП-АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ за 2004-2009 гг. [8]

Факторы внешней среды (глобальные проблемы) отрасли	Краткая характеристика вариантов развития экономики металлургической отрасли		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
1. Социальные	Уровень качества жизни работников в отрасли снизится к началу 2011 г. на 8-10%	Уровень качества жизни работников в отрасли снизится на 2-3% к концу 2010 г.	Уровень качества жизни работников в отрасли останется на прежнем уровне в течение 2010 г.
2. Технологические	Уровень технологии в отрасли снизится на 3-5% от существующего к концу 2011 г.	В течение 2010 г. будет наблюдаться поддержание действующих технологий отрасли в рабочем состоянии	К началу 2011 г. активно вырастут вложения в новые технологии отрасли на 2-3% от ВВП
3. Экономические	Финансовое состояние предприятий отрасли усугубится к середине 2010 г. и снизится прибыль на 8-10%	Финансовое состояние предприятий отрасли в течение 2010 г. останется на прежнем уровне	К концу 2010 г. вырастет производство трубной продукции в отрасли на 3-5%
4. Политические	Экономическая политика предприятий отрасли в течение 2010 г. усугубится в связи с последствиями финансового кризиса	Экономическая политика предприятий отрасли в течение 2010 г. останется на прежнем уровне	Экономическая политика предприятий отрасли улучшится к концу 2010 г.

Таблица 11

СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ за 2004-2009 гг.

Вопросы	Ответы
Потребители	
Каковы размеры рынка и его сегментов?	Обширные в России и за рубежом
Каковы темпы роста производства, потенциал и тенденции изменения?	Наблюдаются плановые темпы роста производства и необходимый потенциал для дальнейшего экономического развития отрасли
Существует ли цикличность или сезонность спроса?	Спрос постоянный
Какова чувствительность рынка к ценам?	Гибкая
Каков средний уровень рентабельности в отрасли?	Доходит до 27%
Какова дифференциация номенклатуры продукции?	Большой ассортимент продукции
Существует ли зависимость от нескольких крупных потребителей?	Эта зависимость в некоторых случаях является определяющей при формировании инвестиционного портфеля
Поставщики	
Насколько устойчивым является состав поставщиков?	Дифференциация новых поставщиков слабая
Каков уровень конкуренции среди поставщиков?	Достаточно весомый
Намереваются ли поставщики наращивать интеграцию в металлургической отрасли?	Интеграция поставщиков слабая
Насколько взаимозависимы будут поставщики в будущем?	Поставщики всегда взаимозависимы
Будут ли надежны и доступны источники сырья и энергии в будущем?	Скорее всего будет увеличение доступности энергетических источников в металлургии при сохранении уровня их надежности
Есть ли причины ожидать значительных изменений в издержках и ценах сырья?	Цены на сырье незначительно вырастут
Конкуренция	
Существуют ли равные конкуренты и баланс в отрасли?	Равных конкурентов практически не бывает, баланс в отрасли наблюдается
Могут ли основные конкуренты нарушить баланс в отрасли?	Любой конкурент может нарушить баланс в отрасли, но незначительно
Предсказуемо ли поведение конкурен-	Исходя из практики вполне предсказуемо и управляемо со стороны федеральных органов

Вопросы	Ответы
тов?	региональных антимонопольных комитетов
Каковы барьеры вхождения в металлургическую отрасль по новым видам продукции?	Здесь положение усугубилось последствиями финансового кризиса, входные барьеры безусловно присутствуют
Каковы барьеры ухода из металлургической отрасли по старым видам продукции?	Любой продукт металлургии может видоизменяться в зависимости от финансовых вложений в его совершенствование и модернизацию оборудования, также он может безприпятственно покинуть рынок сбыта
Насколько уникальны цели и стратегия основных конкурентов в металлургии?	Цели вполне предсказуемы, стратегия выживания сегодня одна из самых распространенных для металлургических предприятий
Как может повлиять развитие технологий на интенсивность конкуренции?	Интенсивность конкуренции скорее всего не изменится, так как современные технологии полностью обеспечивают потребность рынка
Какова конкурентоспособность крупных металлургических предприятий?	Уровень конкурентоспособности всегда разный в каждом отдельном случае
Можно ли отвоевать рынок производства с помощью ценовой конкуренции в металлургии?	Себестоимость металлургической продукции слишком материалоемка, чтобы позволить себе снизить цены на конечный продукт, поэтому отвоевать рынок можно, но привлекая к этому процессу все факторы рынка, не только изменяя ценовую политику

Таблица 12

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ за 2004-2009 гг. [32]

Сильные стороны (0)	Возможности (0,1-0,3)
<p>Регламентация процессов управления.</p> <p>Качество продукции.</p> <p>Охрана труда и техника безопасности.</p> <p>Кадры.</p> <p>Сбыт продукции.</p> <p>Транспортная логистика.</p> <p>Внешнеэкономическая деятельность</p>	<p>Стратегия развития.</p> <p>Организация системы управления.</p> <p>Корпоративное управление.</p> <p>Капитальное строительство и ремонт.</p> <p>Основное производство.</p> <p>Собственность или аренда территории (имущества) компаний</p>
Слабые стороны (0,6-1,0)	Угрозы (0,3-0,6)
<p>Информатизация и компьютеризация.</p> <p>Вспомогательное производство.</p> <p>Социальное развитие.</p> <p>Экономическое развитие.</p> <p>Маркетинг продукции</p>	<p>Новая техника и технология.</p> <p>Механизация производства.</p> <p>Подготовка производства.</p> <p>Обслуживающее хозяйство.</p> <p>Материально-техническое снабжение</p>

Таблица 13

АРГУМЕНТАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИДЕЙ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В ОТРАСЛИ до 2015 г.

Проблема	Идеи	Аргументация		Опыт
		«За»	«Против»	
1	2	3	4	5
Система управления в отрасли	1. Своевременно выбирать оптимальный путь стратегического развития предприятий в компании. 2. Утверждать на долгосрочную перспективу организационную структуру дочерних предприятий компании без дополнительной реструктуризации. 3. Способствовать внедрению новых информационных технологий в металлургических компаниях и оснащать рабочие места ЭВМ. 4. Доводить корпоративную культуру до работников компании в соответствии с соблюдением норм философии	Достижение экономического роста и повышение выживаемости компаний в условиях последствий кризисных явлений	Не аргументировано	ММК, ОМК
Техническое развитие в отрасли	1. Вложение дополнительных инвестиций в автоматизацию производства и новые проекты с учетом сокращения трудоемкости и материалоемкости изготовления продукции. 2. Предлагается вывести строительную сферу в дочерние структуры компании. 3. Во время простоя производства рекомендуется загружать основных рабочих общественной работой в целях развития и поддержания инфраструктуры компаний	1. Появление новых технологических линий и снижение себестоимости продукции. 2. Сокращение затрат и рациональное распределение рабочего времени	Вложение инвестиций только в окупаемые и эффективные проекты	ОМК, ТМК
Производство в отрасли	1. Замена устаревшего оборудования вспомогательных цехов для подготовки производства металлургических компаний. 2. Внедрение технологий по совмещению нескольких специализаций на одном оборудовании и их техническое обслуживание	1. Повышение качества продукции вспомогательных цехов компаний. 2. Увеличение интенсивности производства в посткризисной ситуации	1. Переход на покупную продукцию вспомогательных цехов для подготовки производства. 2. Требуется частичная замена технологий	ММК
Кадры в отрасли	1. Рекомендуются вводить систему мотивации персонала в компаниях с учетом внедрения достойных премиальных выплат. 2. Проводить непрерывную ротацию кадров в обслуживающем хозяйстве отрасли	1. Повышение самореализации работников. 2. Усиление кадрового потенциала	1. Увеличение прямых затрат компаний. 2. Отсутствие стабильности в кадровой политике	ОМК, ММК
Экономика и финансы в отрасли	1. Формировать в компаниях твердую юридическую базу для обеспечения гарантий выполнения всех обязательств по различным договорам (контрактам). 2. Переводить основное производство компаний на режим строжайшей экономии и распределения ресурсов	Достижение юридических гарантий и «экономной» экономики компаний	Не аргументировано	ММК, ТМК
Маркетинг	1. Увеличение финансирования на маркетинговые исследования в области дифференциации конкуренции на рынках сбыта. 2. Закупать исключительно качественные комплектующие и основные материалы для производства	Освоение новых рынков сбыта и повышение качества работы оборудования	Повышения затрат бюджетов развития	ОМК, ММК

Таблица 14

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ до 2015 г.

Макро-подсистемы в металлургической отрасли	Краткая характеристика конкурентных преимуществ металлургической отрасли
Система управления	Высокая гибкость и адаптивность к рыночным изменениям. Системная регламентация процессов жизненного цикла продукции в условиях финансового кризиса
Техническое развитие	Высокий уровень качества продукции. Способность производить более совершенные варианты продукции
Производство (основное и вспомогательное)	Высокий уровень производительности труда и конкурентоспособности продукции. Комплексное соблюдение норм охраны труда и техники безопасности. Формирование пакета новых проектов по совершенствованию и модернизации производственного процесса.
Кадры и социальное развитие	Рынок труда обеспечен квалифицированными кадрами. Ведется постоянный процесс дополнительного обучения и развития персонала

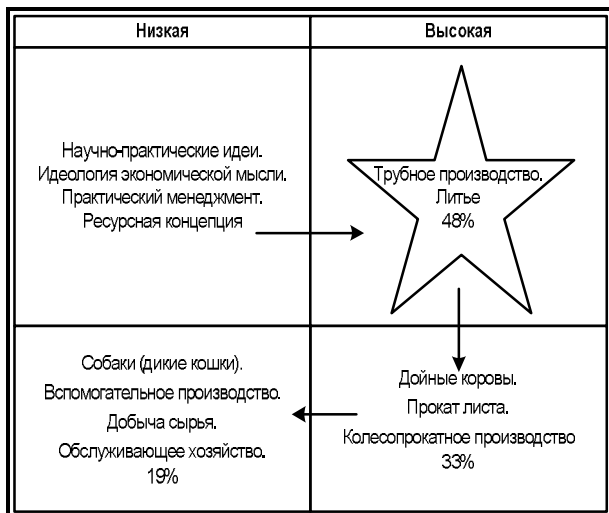


Рис. 9. Матрица БКГ-анализа конкурентных преимуществ в металлургической отрасли до 2015 г. [35]

Макро-подсистемы в металлургической отрасли	Краткая характеристика конкурентных преимуществ металлургической отрасли
Экономика и финансы	Отработанная система формирования и распределения денежных потоков для обеспечения нужд производства. Эффективная система контроллинга денежных средств
Маркетинг и сбыт	Высокий уровень развития дилерских сетей сбыта и транспортной логистики. Взаимовыгодные отношения с поставщиками и потребителями. Ведется результативная экономическая политика, направленная на стабилизацию внешнеэкономических отношений с зарубежными партнерами

На основе данных верификации процесса «Управление проектами» в металлургической отрасли видно, что металлургические компании будут вынуждены до 2015 г. придерживаться наиболее целесообразной стратегии «лидера» для реализации производственного потенциала и совершенствования системы управления в целом.

Однако такой поворот событий вскроет у большинства металлургических компаний существенные недостатки, которые были выявлены и обоснованы выше в ходе отраслевого стратегического анализа. Для их устранения нами предлагается комплекс методов, изложенных ниже, и базирующихся на фундаменте «процессного» и «системного» подходов к управлению системой менеджмента качества.

(Продолжение в следующем номере журнала)

Литература

1. Системы менеджмента качества. Общие положения [Электронный ресурс] : междунар. стандарт МС ГОСТ Р ИСО 9000-2001 // Федеральное агентство по техническому регулированию : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
2. Акимова Т.А. Теория организации [Текст] : учеб. / Т.А. Акимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] : сб. науч. трудов / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 225 с.
4. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении [Текст] / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов. – М. : Дело, 2005. – 368 с.
5. Баканов М.И. Стратегическая устойчивость предприятия [Текст] / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М. : Центрполиграф, 2004. – 495 с.
6. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций [Текст] : пер. с англ. / В. Беренс, П.Н. Хавранек. – М. : Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 527 с.
7. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] / Г. Бирман, С. Шмидт ; пер. с англ. ; под ред. Л.П. Белых. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
8. Виленский П.Л. и др. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика [Текст] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.Л. Смоляк. – М. : Дело, 2002.
9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы [Текст] / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 302 с.
10. Глудкин О.П. и др. Всеобщее управление качеством [Текст] : сб. науч. трудов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин ; под ред. О.П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 153 с.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – М. : Дело, 1999. – 304 с.
12. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (NQM) [Текст] / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – СПб. : Виктория-плюс, 2002. – 244 с.
13. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – 5-е изд. – Нижний Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
15. Ильенкова С.Д. и др. Управление системой качества посредством процессного подхода [Текст] : учеб. для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян ; под ред. док. экон. наук, проф. Ильенковой С.Д. – 2-е изд., перераб., доп. – М., 2003.
16. Кабанов В.Н. и др. Диагностика экономической надежности промышленных предприятий в рыночных условиях [Текст] : монография / В.Н. Кабанов, С.Н. Михайлов, О.Ф. Удалов, Ф.Е. Удалов, В.П. Кузнецов. – Нижний Новгород : ГОУВПО «Волжский государственный инженерно-педагогический ун-т» (ВГИПУ), 2008. – 258 с.
17. Кабанов В.Н. Интегральный показатель экономической надежности как определяющий элемент диагностической функции функционирования процессов промышленной организации [Текст] / Кабанов В.Н., Михайлов С.Н. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №6. – С. 112-114.
18. Кабанов В.Н. Надежность экономической системы – критерий стабильности СМК [Текст] / В.Н. Кабанов, В.А. Кожин // Методы менеджмента качества. – 2008. – №6. – С. 4-11.
19. Кабанов В.Н. Практическая методология экономической надежности технологического процесса в металлургии [Текст] / В.Н. Кабанов, В.А. Кожин // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. – 2008. – №6. – С. 18-23.
20. Кабанов В.Н. Практическое внедрение интегрального показателя надежности [Текст] / В.Н. Кабанов, С.Н. Михайлов // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. – 2007. – №11. – С. 48-53.
21. Кабанов В.Н. Проблематика внедрения «сквозных процессов» и создание уникального проекта внедрения и эффективного управления «сетью» процессов промышленного предприятия [Текст] / В.Н. Кабанов // 4-я Международ. науч.-практ. конф. «Глобализация экономики и российские производственные предприятия» : сб. мат. конф. ЮРГТУ (НПИ). – Ч. 1. – Новочеркасск : ЮРГТУ (НПИ), 2006. – С. 46-52.
22. Кабанов В.Н. Проблематика поддержания конкурентных преимуществ российских промышленных организаций [Текст] / В.Н. Кабанов, С.Н. Михайлов // 5-я Международ. науч.-практ. конф. «Глобализация экономики и российские производственные предприятия» : сб. мат. конф. ЮРГТУ (НПИ). – Новочеркасск : ЮРГТУ (НПИ), 2007. – С. 14-17.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
24. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001.
25. Ковалев В.В. Финансовый анализ : управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 432 с.
26. Ковалев В.В. Финансовый анализ [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 329 с.
27. Колобов А.А. Разработка организационной структуры производственно-сбытовой системы в условиях колебания спроса на выпускаемую продукцию [Текст] / А.А. Колобов, И.Н. Омельченко // Известия вузов. Машиностроение. – 1991. – №4-6.
28. Колобов А.А. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы [Текст] / А.А. Колобов, И.Н. Омельченко. – М. : Изд-во МГТУ им. И.Э. Баумана, 2001. – 255 с.
29. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учеб. / Б.Г. Литвак. – М. : Дело, 2000. – 392 с.
30. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений [Текст] / Б.Г. Литвак. – М. : Патент, 2002. – 234 с.
31. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст] : учеб. / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005.

32. Новикова Т.С. Анализ общественной эффективности инвестиционных проектов [Текст] / Т.С. Новикова. – Новосибирск : ИЭОПП, 2005.
33. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса : реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
34. Окрепилов В.В. Управление качеством [Текст] / В.В. Окрепилов. – СПб. : Наука, 2000. – 912 с.
35. Репин В.В. ARIS Toolset BPWin: выбор за аналитиком [Текст] : сб. науч. трудов / В.В. Репин, С.В. Маклаков // Компьютер пресс. – 2002. – №1. – С. 34-42.
36. Репин В.В. Процессный подход к управлению : моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 305 с.
37. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / под. ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 305 с.
38. Фальцман В.К. Оценка инвестиционных проектов [Текст] / В.К. Фальцман. – М. : ТЕИС, 1999.
39. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе [Текст] : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПб. ун-та, 1997. – 278 с.
40. Шадрин А.Д. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода [Текст] / А.Д. Шадрин // Стандарты и качество. – 2003. – №6. – С. 15-18.
41. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
42. TQM – процессный подход – новый взгляд [Текст] : мат. семинара Тито Конти. – М., 2002. – 165 с.

Ключевые слова

Комплексный анализ; система менеджмента; современная металлургическая компания; фундаментальный менеджмент; демократизация общественной жизни; концептуальные подходы; технология управления; экономическая надежность; стратегическое развитие; процессный подход; принципы менеджмента; верификация процесса; сбалансированная перспектива; оценка финансовой устойчивости; диагностическая модель; структурный анализ отрасли; сквозной процесс; интеграция процессов; интегральный экономический эффект; срок окупаемости инвестиций; чистый денежный поток; рентабельность проекта; метод дисконтирования.

Кабанов Владимир Николаевич

Стерхова Наталия Геннадьевна

Кириллова Надежда Валерьевна

РЕЦЕНЗИЯ

На сегодняшний день в условиях посткризисных явлений особо остро выступает проблема определения направлений совершенствования системы менеджмента современной металлургической компании на основе методологии комплексного анализа. Ведь репутация многих металлургических компаний за период глобального финансового кризиса подорвана посредством задержек заработных плат, повышением уровня безработицы, снижением валовой прибыли и соответственно, снижением уровня налогообложения и объема продаж металлургической продукции.

Небольшой экономический подъем наблюдается только у тех металлургических компаний, которые в докризисное время не «брезговали» пользоваться передовыми научно-практическими подходами и услугами по разработке новых методов работы в области проведения аудиторских проверок и аналитики со стороны научно-исследовательских институтов и Российской Академии наук, а также пользовались современными методиками ведущих научно-практических журналов.

Следовательно, рассматриваемая авторами Кабановым В.Н., Стерховой Н.Г., Кирилловой Н.В. проблема носит актуальный и научно-практический характер. Востребованность данной тематики со стороны производственных практиков придает статье огромный интерес читательской аудитории со стороны руководителей металлургов и научных исследователей в области управления экономическими системами.

Первая часть статьи отражает фундаментальные теоретические подходы к построению эффективной системы менеджмента современной металлургической компании и носит познавательный характер. Здесь описывается теоретическая модель базовой структуры менеджмента современной промышленной бизнес-структуры, даны концептуальные подходы и категории к решению проблематики менеджмента современной промышленной организации, а также приводятся современные принципы и технология управления промышленной компанией в условиях посткризисных явлений.

Вторая часть статьи включает в себя проведение комплексного анализа стратегического и тактического развития современной металлургической компании (отрасли) в рыночных условиях хозяйствования и носит аналитический характер. Авторами приведена аналитическая характеристика оценки уровня экономической надежности металлургической компании в посткризисных условиях. А также проведена детальная верификация процессов менеджмента экономики и финансов и управления новыми проектами, где авторами рассмотрена методика определения уровня экономической надежности и конкурентоспособности металлургической компании с учетом ее стратегического (тактического) характера развития в условиях риска рыночной среды.

В третьей части статьи авторами Кабановым В.Н., Стерховой Н.Г., Кирилловой Н.В. приведена методология совершенствования системы управления металлургической компании на основе «сквозного» метода «процессного подхода». Эта часть статьи носит исключительно рекомендательный характер. В ней обоснованы пути совершенствования процессов производства металлургической продукции и схема их сбалансированной интеграции. А также произведен расчет экономических показателей эффективности новых проектов производства труб большого и среднего диаметра металлургических компаний в отрасли, итогом которого выступает интегральный показатель неэффективности этих проектов в условиях посткризисных явлений и высоко рискованных ситуациях.

Рецензируемая статья выполнена на достаточно высоком уровне и является законченным научным исследованием в области экономического анализа и теории управления экономическими системами. Рекомендую статью для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» в качестве научно-практического материала для руководителей металлургических компаний и аналитиков для оценки уровня экономической надежности (конкурентоспособности), как отдельно взятого процесса (структурного подразделения), так и всей интегральной «сети» менеджмента компании в условиях риска и посткризисных явлений.

Береговой В.А., д.э.н., доцент, профессор кафедры финансов и банковского дела Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета

РЕКОМЕНДАЦИЯ

Рекомендую к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» научно-практическую статью «Комплексный анализ совершенствования системы менеджмента современной металлургической компании в отрасли» авторов (Кабанов В.Н., Стерхова Н.Г., Кириллова Н.В.).

О рекомендуемой статье могу сообщить дополнительно: она вполне соответствует раскрываемой проблеме проведения комплексного анализа и определения путей совершенствования системы менеджмента современной металлургической компании в отрасли в условиях посткризисных явлений.

Статья пестрит серьезной фундаментальной аналитикой финансово-экономических показателей по стратегическому и тактическому развитию современной металлургической компании на рынке в условиях риска.

Рассматриваемая авторами проблема является на сегодняшний день достаточно актуальной и носит современный научно-практический характер. Статья выполнена на достаточно высоком уровне и рекомендуется для чтения, как производственным практикам, так и научной аудитории.

В статье присутствует научная новизна и доказуемость научных результатов проведенного авторами Кабановым В.Н., Стерховой Н.Г., Кирилловой Н.В. исследования, применимых для управления экономической системой металлургического предприятия в условиях риска.

Костров А.В., к.э.н., генеральный директор ОАО «ДЗМО»

9.6. COMPLEX ANALYSIS OF PERFECTION OF SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE MODERN METALLURGICAL COMPANY IN BRANCH

V.N. Kabanov, Candidate of the Economic Sciences, Assistant Professor of the Pulpit Finance and Bank Deal; N.G. Sterhova, Candidate of the Economic Sciences, dean of the Faculty of the Economy and Management; H.V. Kirillova, Candidate of the Economic Sciences, Assistant Professor, Head of the Chair Finance and Bank Deal

Sankt-Petersburg State Engineering-Economic University (Inzhekona) branch in Cheboksary

Article consists of three parts and includes the teoretiko-practical mechanism directed on effective carrying out of the complex analysis and perfection of a control system modern large metallurgicheskoy to the company. The first part of article reflects fundamental podhody and methods to efficient control modern industrial organization.

The second part of scientifically-practical article includes construction of methodology of economic reliability of the metallurgical company, and so verification of processes «Management of economy and the finance» and «Management of projects» on the basis of the large metallurgical companies. The new approach to an estimation of standard level of financial stability and methodology of carrying out «through» strategic analysis for the metallurgical companies in the conditions of risk Here is offered.

The third part of article reflects methodology of perfection of a control system of the metallurgical company on the basis of «a through» method «about-tsessnogo the approach». Integration of all processes into uniform logic «network» taking into account optimisation of a link «supply-manufacture-sale» and calculation of integrated efficiency of new projects metallurgicheskikh of the companies is considered.

Literature

1. T.A. Akimova. Theory to organizations: Uchebnik. – 4-e izd., pererab. and dop. – M.: INFRA-M, 2005. – 648 p.
2. I. Ansoff. Strategic management: Sb. nauchn. tr. / per. with engl. under editing L.I. Evenko. – M.: Economy, 1989. – 225 p.
3. V.S. Anfilatov. The System analysis in upravlenii. / V.S. Anfilatov, A.A. EMELIYANOV. – M.: Deal. 2005. – 368 p.
4. M.I. Bakanov, A.D. Sheremet. Strategic stability predpriyatiya. – M.: Centrpoligraf, 2004. – 495 p.
5. G. Birman, S. Hmidt. Economic analysis investment project / per. with engl. Under red. L.P. Belyh. – M.: Banks and exchanges, YUNITI, 1997 – 631 p.
6. V. Berens, P.N. Havranek. Manual estimation to efficiency investment: per. with engl. – M.: AOZT «Interespert», «INFRA-M», 1995. – 527 p.
7. P.L. Vilenskiy, V.N. Livshic, P.L. Smolyak. The Estimation to efficiency investment project. The Theory and praktika. – M., Deal, 2002.
8. H. Vissema. Management in subdivisions of the company [Text] / H. Vissema. – M. INFRA-M, 2001. – 302 p.
9. O.P. Gludkin, N.M. Hunchbacked, A.I. Gurov, Y.V. Zorin. The General management quality: Sb. nauchn. tr. / Under editing O.P. Gludkina. – M.: Hot line – Telekom, 2001. – 153 p.
10. P. Doyli. Management: strategy and taktika. – M.: Deal, 1999. – 304 p.
11. P. George, A. Vaymerskirh. General management quality: strategies and technologies applicable today in the most successful company. (NQM – SPB): Victoria-plus, 2002. – 244 p.
12. A.P. Egorshin. Management personnel: Textbook for Vuzov. – 5-e izd. – N.NOVGOROD: NIMBUS, 2005. – 720 p.
13. Egorshin A.P. Motivation to labor activity: Ucheb. posobie. – N.NOVGOROD: NIMBUS, 2003. – 320 p.
14. S.D. Ilienkov, N.D. Ilienkov, V.S. Mhitaryan. Management system quality by means of process of the approach: Textbook for High school / under ed. ekon. sciences, prof. Ilienkovoy p.D., izd. 2-e, prerab., dop. – 2003.
15. V.N. Kabanov, S.N. Mihaylov, O.F. Boldness, F.E. Boldness, V.P. Smiths. The Diagnostics to economic reliability industrial enterprise in market condition: Monograph / V.N. Kabanov, S.N. Mihaylov, O.F. The Boldness, F.E. The Boldness, V.P. Kuznecov. – N. Novgorod: GOVPO «Volzhskiy state engineering-pedagogical university (VGIPU), 2008. – 258 p.
16. V.N. Kabanov. The Problem of the introduction «end-to-end processes» and making the unique project of the introduction and efficient management «network of» processes of the industrial enterprise / V.N. Kabanov // 4-aya International scientifically-practical conference «Globalizatsiya economy and russian production enterprises»: collection material to conferences YURGTU (NPI – a Part 1. – Novocheboksark: YURGTU (NPI), 2006. – p. 46-52.
17. V.N. Kabanov. The Problem of the maintenance competitive advantage russian industrial organization / V.N. Kabanov, S.N. Mihaylov // 5-aya International scientifically-practical conference «Globalizatsiya economy and russian production enterprises»: collection material to conferences YURGTU (NPI), Novocheboksark: YURGTU (NPI), 2007. – p. 14-17.
18. V.N. Kabanov. The Integral factor economic reliability as defining element of the diagnostic estimation of the operating the processes to industrial organization / Kabanov V.N., Mihaylov S.N. // journal «Management in Russia and overseas – Moscow: «Finpress», 2007. – 6, 2007. – p. 112-114.
19. V.N. Kabanov. Practical introducing the integral factor reliability / V.N. Kabanov, S.N. Mihaylov // Journal «General director. Management industrial enterprise – Moscow: ID «Panorama», 2007. – 11/2007. – p. 48-53.
20. V.N. Kabanov. Reliability of the economic system – a criterion to stabilities SMK / V.N. Kabanov, V.A. Kozhin // Journal «Methods of management quality – Moscow: RIA «Standards and quality», 2008. – 6. – p. 4-11.
21. V.N. Kabanov. The Practical methodology to economic reliability of the technological process in metallurgy / V.N. Kabanov, V.A. Kozhin // Journal «General director. Management industrial enterprise – Moscow: ID «Panorama», 2008. – 6/2008. – p. 18-23.
22. A.Y. Kibanov. Bases of management personnel: Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2003. – 304 p.
23. V.V. Kovalyov. The Financial analysis: capital Management. The Choice investment. Analysis otchyotnosti. – M.: Finance and statistics, 1995. – 432 p.
24. V.V. Kovalev. Financial analiz. – M.: Finance and statistika, 1996. – 329c.
25. V.V. Kovalev. The Methods of the estimation investment proektov. – M.: Finance and statistics, 2001.
26. A.A. Kolobov, I.N. Omelichenko. Strategic management organizing-economic stability firmy. – M.: Izd-in MGTU im. I.E. Bauman 2001. – 255 p.
27. A.A. Kolobov, I.N. Omelichenko. The Development of the organizing structure production – marketing of the system in condition of the fluctuation demand for produced product / Izv. The High school. Machine building. 1991. 4-6.
28. B.G. Litvak. Development of the management decision: Uchebnik. – M.: Deal, 2000. – 392 p.
29. B.G. Litvak. The Expert estimations and acceptance resheniy. – M.; Patent, 2002. – 234 p.
30. The International standard MS GUEST R ISO 9000-2001. The Systems of management quality. The General provisions.
31. B.Z. Miliner. The Theory to organizations: Uchebnik. – 4-e izd., pererab. and dop. – M.: INFRA-M, 2005.
32. T.S. Novikova. The Analysis to public efficiency investment proektov. – Novosibirsk: IEOPP, 2005.

33. E.G.Oyhman, E.V. Prist. Reinzhiniring business: Reinzhiniring organization and information tehnologii. – M.: Finance and statistics, 1997. – 336 p.
34. V.V. Okrepilov. Management kachestvom. / V.V Okrepilov. – SPb: Science, – 2000. – 912 p.
35. V.V. Repin, V.G. Eliferov. Processnyy approach to management: Modeling biznes-processov. – M.: RIA «Standards and quality», 2004. – 305 p.
36. V.V. Repin, S.V. Maklakov. ARIS Toolset. Sb. nauchn. tr. / BPWin: choice for analyst // Computer press. – 2002. – 1 – p. 34-42.
37. The Strategy and tactics crisis management firmoy. / pod. editing. A.P. Gradova and B.I. Kuzina. – SPB.: Special literature, 1996. – 305 p.
38. TQM – process approach – a new glance: Material of the seminar Pond scum Konti. – M., 2002. 17-18 oktyabrya. – 165 p.
39. V.K. Falicman. The Estimation investment proektov. – M.: TEIS, 1999.
40. M. Hammer, CHampi Dzh. Reinzhiniring corporations: Manifesto to revolutions in business: Per. with engl. – SPB.: Izd-in SPB. un-that, 1997. – 278 p.
41. A.D. Shadrin. Some aspects to practical realization process approach // Standards and kachestvo. – 2003. – 6. – p. 15-18.
42. A.D. Sheremet. The Methods of the financial analysis [Text] / A.D. SHeremet, R.S. Sayfulin. – M. : INFRA-M, 1996. – 176 p.

Keywords

The complex analysis; management system; the modern metallurgical company; fundamental management; democratisation of a public life; conceptual approaches; technology of management; economic reliability; strategic development; the process approach; management principles; process verification; the balanced prospect; an estimation of financial stability; diagnostic model; the structural analysis of branch; through process; integration of processes; integrated economic benefit; a time of recovery of outlay of investments; a pure monetary stream; profitability of the project; a discounting method.