

## 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

(Продолжение, начало в №3 за 2010 г.)

### ЧАСТЬ 3. МЕТОДОЛОГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ В ОТРАСЛИ

#### 3.1. Совершенствование системы финансового управления металлургической компании на основе «сквозного» метода «процессного подхода»

Совершенствовать систему управления металлургической компании при помощи «процессного подхода» можно различными методами. На наш взгляд, наиболее точным выступает «сквозной» метод совершенствования системы управления металлургической компании. Данный метод включает в себя оригинальную методику создания системы управления бизнес-процессами компании, которая основана на современном понимании «процессного подхода» к управлению.

Процесс, согласно этой методике, является достаточно сложным объектом управления. Система управления процессами металлургической компании включает:

- действия по преобразованию входов в выходы;
- систему сбора информации о показателях процесса;
- систему анализа этой информации и принятия управленческого решения лицом, ответственным за эффективность процесса;
- систему непрерывного улучшения показателей процесса и корректирующих действий по устранению причин отклонений в ходе процесса.

Показатели процессов нами предлагается интегрировать в общую систему управленческого учета металлургической компании, а система планирования деятельности процессов – в систему стратегического планирования компании.

Ведь методика создания системы процессного управления «сквозным» методом основана на принципах системы менеджмента качества, определенных в положениях международных стандартов ГОСТ Р ИСО 9000-2000 и ГОСТ Р ИСО 9000-2008, что сегодня является особенно интересным и актуальным.

Отсюда, ряд положений в методике построения процессного управления снабжены ссылками на соответст-

вующие разделы международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2000 и ГОСТ Р ИСО 9001-2008. При этом сочетание принципов управления металлургической компанией любого уровня сложности позволяет построить систему эффективного управления каждым процессом, увязать отдельные процессы в единую систему и встроить в эту систему управления механизм непрерывного улучшения деятельности компании.

По существу построить любую систему управления можно только на основе однозначно определенных объектов, из которых будет состоять эта система. То же самое относится к системе процессного управления металлургической компанией. Самыми главными объектами в любой системе управления являются «Объект управления» и «Субъект управления». Соответственно, для системы процессного управления эти объекты определяют термины «Процесс» и «Владелец процесса».

Далее нами предлагается сформировать основной костяк производственной системы металлургической компании. За основу мы берем процесс функционирования системы финансового управления, который представлен ниже на рис. 10.



Рис. 10. Модель процесса функционирования системы финансового управления металлургической компании [12]

На рис. 10 видно, как новая модель четко прослеживает взаимосвязь «объект управления» в виде источников финансовых ресурсов, где совершенно ясно распределяются финансовые ресурсы и финансовые отношения. А также «субъект управления» в виде «управляющей подсистемы», включающей в себя все основные взаимосвязанные критерии финансового характера.

Соответственно рассматриваемый «объект» и «субъект» управления содержит в своем начале процесса – вход и в конце – выход либо результат процесса. Отсюда вытекает обобщенное определение процесса. Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя [15].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что понятие сети или системы процессов определить довольно трудно, так как разногласия между различными способами выделения процессов появляются уже на начальном этапе. На сегодняшний день выделяют три основных группы процессов:

- сквозные процессы, проходящие через несколько структурных подразделений компании или через всю компанию, т.е. пересекающие границы функциональных подразделений. Сквозные процессы часто называют межфункциональными процессами;
- процессы (подпроцессы) подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения компании. Такие процессы называют внутрифункциональными процессами;
- операции (функции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности компании, как правило, операции выполняются одним человеком.

Для управления предложенной нами модели процесса функционирования системы финансового управления металлургической компании необходимо назначить должностное лицо, ответственное за выполнение процесса и его результата. Чтобы должностное лицо могло управлять процессом, в его распоряжение должны быть выделены ресурсы, необходимые для функционирования процесса, а также делегированы права и полномочия. Ведь каждый процесс существует не сам по себе, а выполняет какие-либо функции в компании и является подконтрольным высшему руководству компании. Поскольку в ряде случаев процессом может управлять не один сотрудник, а коллегиальный орган управления, то определение владельца процесса будет следующим.

Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса [40, с. 15-18].

Владелец процесса ведет управление процессом и является неотъемлемой составной частью процесса. Поэтому для эффективного функционирования процесса финансового управления необходимо построить общую схему взаимодействия процесса и его владельца, которая представлена на рис. 11.

Для более плодотворного анализа необходимо определить следующие понятия: выход (продукт) процесса; вход процесса; ресурс процесса.

- Выход (продукт) – это материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.
- Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя. В данном случае потребителем процесса функционирования системы финансового управления металлургической компании является другой процесс (процесс управления производством, маркетингом и сбытом продукции), и поэтому для рассматриваемого процесса этот выход иногда является входом.
- Вход бизнес-процесса – это продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. В нашем слу-

чае, основным входом процесса функционирования системы финансового управления металлургической компании, выступает процесс управления производством, маркетингом и сбытом продукции.

- Ресурс бизнес-процесса – это материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. Для предлагаемого процесса функционирования системы финансового управления металлургической компании основным ресурсом будут являться: информационный поток, материальный поток, денежный поток и т.п.



Рис. 11. Схема взаимодействия владельца с процессом функционирования финансового управления металлургической компании [42]

Далее для плодотворной работы процесса нами предлагается схематично рассмотреть взаимодействие входе, выхода и ресурса процесса функционирования финансового управления (рис. 12).

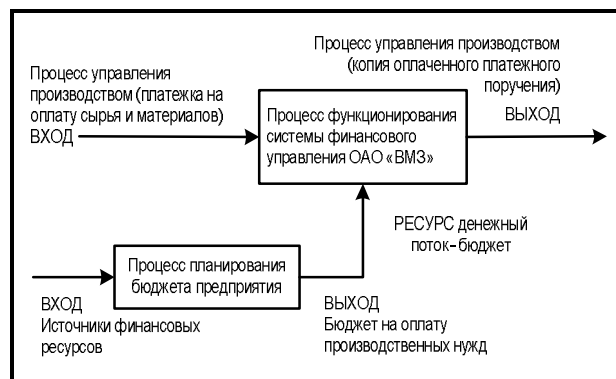


Рис. 12. Превращение входа в выход и в ресурс основного процесса функционирования системы финансового управления металлургической компании

Здесь необходимо заметить, что после внедрения на анализируемом предприятии методики «сквозного» метода «процессного подхода» для управления финансами, возникает острая необходимость в совершенствовании не менее важной методики управления процессом производства продукции, которую нами предлагается рассмотреть ниже.

### 3.2. Совершенствование системы управления производственного процесса металлургической компании

Совершенствовать систему управления производства продукции металлургической компании нами предлагается при помощи объединения жизненно важных

процессов при помощи «сквозного» метода «процессного подхода». После чего предлагается их обобщить в единую «сеть» со следующими сбалансированными критериями оценки:

- маркетинговая деятельность, сюда относятся:
  - подетальное исследование рынка;
  - выбор потенциально оптимального сегмента рынка;
  - принятие решения касательно выбора принятия дальнейшей краткосрочной и долгосрочной стратегии в форме стратегического плана развития бизнеса;
- планирование производства продукции, сюда относятся:
  - закупка сырья и материалов, электроэнергии и топлива на технологические цели;
  - весь комплекс услуг технологического процесса производства продукции, включая мотивацию всего персонала (производственного, инженерно-технических работников, служащих), поддержания инфраструктуры в надлежащем виде и прочие расходы;
- производство продукции, сюда относятся: документация по управлению всей технологической цепочкой до выхода готового продукта, включая все нормы, нормативы и правила по обеспечению надлежащего качества системы и безопасности труда работающих с применением для этой цели самой продвинутой в научном плане техники и технологии, и средств измерений;
- сбыт готовой продукции, сюда относятся:
  - поиск потенциальных потребителей путем принятия заявок на готовый продукт;
  - оптимальное использование технологии транспортных ресурсов, т.е. оптимизация логистического звена «снабжение – производство – сбыт»;
  - эффективное улучшение договорной работы в целом.

На рис. 13 показана концептуальная схема управления процессом производства металлургической компании.

Процесс, представленный на рис. 13, имеет входы и выходы. Для выполнения процесса используются ресурсы (персонал, оборудование, инфраструктура, среда и др.). Управление процессом осуществляет владелец процесса – директор по производству. Все ресурсы, необходимые для выполнения процесса, находятся в его распоряжении.

Здесь можно дополнить определение владельца процесса, приведенное выше, следующим образом: «владелец процесса – это должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса». Из этого следует, что в рассматриваемом понимании «процессного подхода» к управлению наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является важнейшим необходимым условием.

Для того чтобы вести управление процессом, владелец процесса должен получать информацию о ходе процесса и информацию от потребителя (клиента) процесса. Поэтому одной из составляющих частей процессного управления является система поступления информации владельцу процесса. Соответственно, вышестоящему руководству должна поступать регулярная отчетность о ходе процесса.

Соответственно процесс не может существовать отдельно от компании. Для работы процессов вышестоящее руководство должно определить назначение процесса, поставить перед владельцем процесса цели и утвердить плановые значения показателей результативности и эффективности процесса. Владелец процесса в свою очередь принимает управленческие решения

на основании поступившей информации и установленных планов. На рис. 13 представлена достаточно сложная схема процесса, учитывающая взаимосвязь горизонтальных материальных потоков и ресурсов с вертикальными информационными потоками и управленческими взаимодействиями.



Рис. 13. Предлагаемая схема управления процессом производства металлургической компании [33]

Под определением «процесс» может также пониматься деятельность, выполняемая различными подразделениями компании. В нашем случае – это сквозные или межфункциональные процессы. Сквозной (или межфункциональной) бизнес-процесс – это бизнес-процесс, полностью или частично включающий деятельность, выполняемую структурными подразделениями компании, имеющими различную функциональную и административную подчиненность [21, с. 46-52].

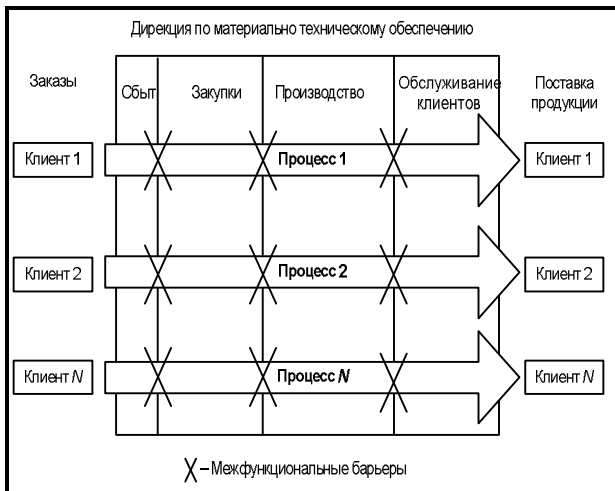
Далее нами предлагается интегрировать сквозную цепь процессов в единый экономический механизм, способный рассматривать систему менеджмента металлургической компании с точки зрения совокупности информационных данных по управлению инновационными проектами компании.

### 3.3. Интеграция процессов производства металлургической компании

Выделение процессов в любой металлургической компании целесообразно начинать с процессов верхнего уровня, часто их выделяют на основе клиенто-ориентированных цепочек или продуктовых цепочек (цепочек добавления ценности продукту – value added chain).

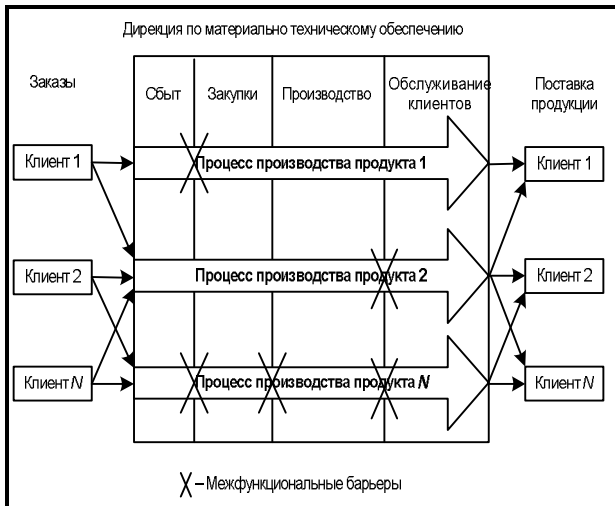
Выделение межфункциональных процессов по принципу клиенто-ориентированных цепочек может быть выполнено в том случае, если каждый клиент потребляет уникальный продукт, создание продуктов ведется параллельно, и при этом процессы слабо пересекаются друг с другом.

Такой подход нами предлагается применить к отделу материально-технического обеспечения металлургической компании (рис. 14) при сильной диверсификации производства и клиентской базы, но с централизованными функциями закупки различного рода товарно-материальных ценностей для нужд компании.



**Рис. 14. Выделение сквозных (межфункциональных) процессов металлургической компании на основе клиенто-ориентированных цепочек**

В случае, когда металлургическая компания либо ее структурное подразделение производит ряд продуктов, и каждый клиент этой компании (подразделения) потребляет несколько видов продукции, выделение процессов производства может быть выполнено путем анализа добавления ценности по пути продукта от входа к выходу (рис. 15).



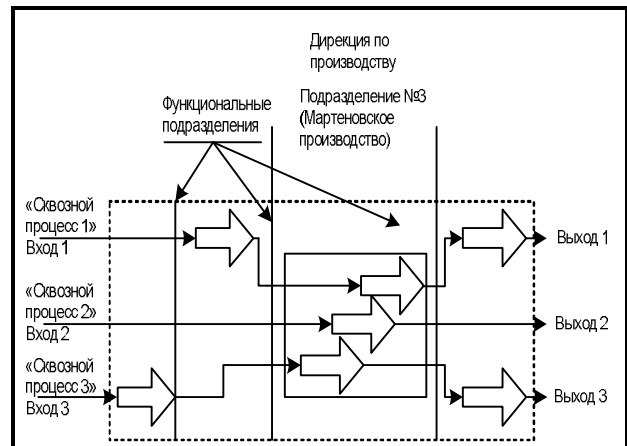
**Рис. 15. Выделение сквозных (межфункциональных) процессов производства металлургической компании на основе продуктовых цепочек**

Метод, представленный на рис. 15, выделения процессов в чистом виде встречается достаточно редко. Поэтому для улучшения систематизации выделения сквозных процессов компании (подразделения) на основе продуктовых цепочек нами предлагается исполь-

зовать схему пересечения сквозных процессов в одном подразделении, которая показана на рис. 16.

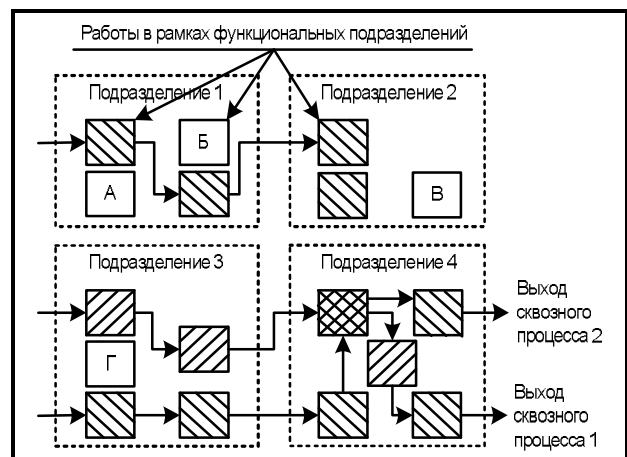
При выделении в металлургической компании сквозных процессов и попытке управлять этими процессами, как показано выше, возникает ряд типовых проблем, представленных ниже.

- Назначение ответственного за результат и эффективность процесса – владельца процесса.
- Пересечения процессов в рамках одного функционального подразделения компании.
- Регламент межфункционального процесса превращается в очень толстый документ, который никто в компании не использует целиком – только по частям.
- Выделение в компании сквозных процессов приводит к «потере» части функций или работ подразделений. Данная проблема наиболее ярко и наглядно показана на рис. 17.



**Рис. 16. Пересечение сквозных (межфункциональных) процессов производства в одном подразделении металлургической компании [10]**

Заштрихованные квадраты – это работы, включенные в «сквозные» процессы производства 1 и 2; пустые квадраты – это работы, не попавшие ни в один из процессов производства.



**Рис. 17. Выделение «сквозных» процессов производства металлургической компании [22, с. 14-17]**

На рис. 17 выделенные сквозные процессы производства играют достаточно важную роль, так как только после выделения сквозных процессов в компании можно сопоставить их с существующей организационной структурой и понять, где структура «рвет» производст-

венные процессы с точки зрения зон ответственности руководителей. Для решения данной проблемы необходимо изменить границы производственных структурных подразделений так, чтобы они совпадали с процессами производства, т.е. не «рвали» эти процессы.

Следовательно для решения вышеизложенных потенциальных проблем при построении «процессной модели» металлургической компании нами предлагается оптимальное решение интеграции процессов производства в интегральную производственную сеть. Производственная сеть процессов – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов производства, включающих в себя все виды производственной деятельности, осуществляемой в компании.

Из этого следует, что при использовании сети процессов не важно, сколько производственных процессов выделено в компании. Важно, что вся без исключения производственная деятельность рассматривается в виде процессов. Применение для управления деятельностью и ресурсами металлургической компании сети взаимосвязанных процессов целесообразно называть интегрированным «процессным подходом».

Поэтому для эффективного функционирования «сети процессов» и соответственно благополучия бизнеса металлургической компании необходимо схематично изобразить в реальности проект внедрения процессного управления по предложенной нами основе «сквозных процессов» с учетом обоснованных «плюсов» и «минусов» данной системы.

Металлургическим компаниям нами предлагается пересмотреть всю систему управления, оставить без изменения то, что эффективно работает и выполняет все предъявляемые требования международных стандартов серии МС ИСО 9000, а найти части системы управления, нуждающиеся в изменениях, разработать и внедрить эти изменения. Руководству предстоит наладить систему регулярного поступления информации для всех уровней управления и систему регулярного принятия решения по этой информации.

В качестве окончательного подведения результата интегрированной методики «процессного подхода» нами предлагается рассмотреть оптимальный проект внедрения и эффективного управления «сетью» процессов металлургической компании. Графически данный проект представлен на рис. 18 и обоснован ниже.

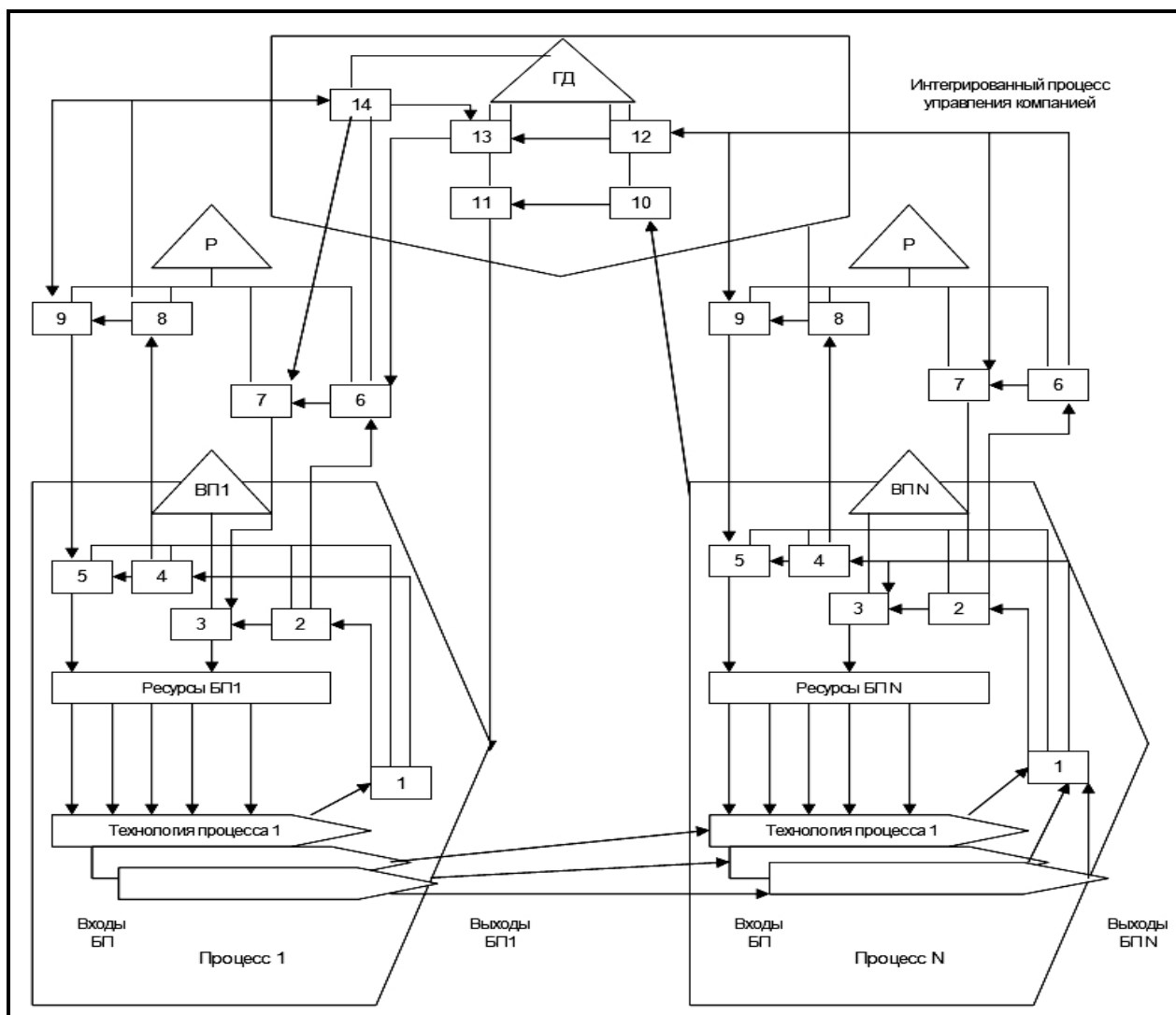


Рис. 18. Проект внедрения и эффективного управления «сетью» процессов металлургической компании [39]

Обоснование рис. 18:

- ГД – генеральный директор компании;
- Р – руководитель (возможно, владелец нескольких процессов, заместитель ГД);
- ВП – владелец процесса;
- технология бизнес-процесса – средства выполнения бизнес-процесса (документация, регламентирующая ход процесса);
- ресурсы бизнес-процесса – документация, регламентирующая управление ресурсами (персоналом, оборудованием, связью, информацией и т.д.);
- 1 – средства получения оперативной управленческой информации о ходе процесса (записи в журналах; автоматизированные системы учета и т.д.);
- 2 – средства анализа оперативной информации по процессу владельцем процесса (регламентирующие документы, содержащие регулировочные критерии процесса; средства автоматизации, в частности сигнализации об отклонениях процесса от нормального хода);
- 3 – средства разработки оперативных управленческих решений владельцем процесса (регламенты принятия типовых решений; документы, определяющие ответственность и полномочия владельца процесса по принятию решений);
- 4 – средства ежемесячного (ежеквартального) анализа процесса владельцем процесса (регламентирующие документы, определяющие перечень показателей процесса, продукта и данных удовлетворенности клиентов; статистические методы анализа; программное обеспечение для анализа; формы отчетности);
- 5 – средства разработки мероприятий по улучшению процесса владельцем процесса (регламентирующие документы, определяющие полномочия владельца процесса по разработке и выполнению мероприятий по улучшению процесса; типовые формы обоснования мероприятий; программные средства расчета экономической эффективности мероприятий, регламенты принятия решений);
- 6 – средства анализа оперативной информации об отклонениях в ходе процесса руководителем (регламентирующие документы);
- 7 – средства разработки оперативных управленческих решений руководителем (регламенты принятия типовых решений; документы, определяющие ответственность и полномочия руководства по принятию решений);
- 8 – средства ежемесячного (ежеквартального) анализа процесса руководителем (регламентирующие документы, определяющие перечень показателей процесса, продукта и данных удовлетворенности клиентов; справки о ходе процесса, протоколы анализа отклонений);
- 9 – средства разработки мероприятий по улучшению процесса руководителем (регламентирующие документы, определяющие полномочия руководителя по разработке и выполнению мероприятий по улучшению процесса; типовые формы обоснования мероприятий; программные средства расчета экономической эффективности мероприятий, регламенты принятия решений);
- 10 – средства анализа оперативной информации об отклонениях в ходе процессов генеральным директором (регламентирующие документы);
- 11 – средства разработки оперативных управленческих решений генеральным директором (регламенты принятия решений);
- 12 – средства анализа информации по выполнению бизнес-процессов компании генеральным директором (регламенты выполнения анализа процессов ГД);
- 13 – средства разработки мероприятий по улучшению бизнес-процессов и приведения их в соответствие стратегическим целям компании (регламенты стратегического анализа и планирования);
- 14 – средства анализа внешней среды компании.

Для реализации интегрального проекта металлургической компании на основе «процессного подхода» нами предлагается рассчитать его эффективность динамическим методом. В качестве практического примера

мы рассчитаем эффективность реализации новых проектов по модернизации труб большого и среднего диаметра, от продажи которых металлургические компании планируют значительно пополнить свои бюджеты.

Исходные данные для расчета представлены в табл. 15.

Таблица 15

**ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА  
ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВЫХ ПРОЕКТОВ  
МОДЕРНИЗАЦИИ ТРУБ БОЛЬШОГО И СРЕДНЕГО  
ДИАМЕТРА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

№	Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателей	Дополнительная информация
1	Размер необходимых инвестиций	млрд.руб.	25,7	Инвестиции единовременные, полученные в 2007 г. Инвестиционный период новых проектов – пять лет
2	Программа выпуска	млрд. тн.	4,8	Продажи в 2008-м и 2009 г. в два раза ниже, чем будут в 2010-2011 гг.
3	Цена единицы продукции	тыс.руб./тн.	20	Согласно прайс-листов ряда крупных поставщиков труб
4	Выручка от реализации проекта (п. 2 * п. 3)	млрд.руб.	96	4,8 * 20
5	Постоянные издержки (п. 3 * 20%) на единицу продукции, в том числе:	тыс.руб.	4	20 * 20%
5.1	Арендная плата	тыс.руб.	2	4 * 50%
5.2	Прочие накладные расходы	тыс.руб.	1,86	4 * 53,5%
5.3	Амортизация	тыс.руб.	0,14	4 * 3,5%
6	Постоянные издержки за весь период (п. 2 * п. 5)	млрд.руб.	19,2	4,8 * 4
7	Переменные издержки на ед. продукции в том числе:	тыс.руб./тн.	8	20 * 40%
7.1	Сырье и материалы с учетом транспортных издержек	тыс.руб.	4,56	8 * 57%
7.2	Основная заработная плата производственных рабочих	тыс.руб.	1,6	8 * 20%
7.3	Дополнительная заработная плата производственных рабочих	тыс.руб.	0,64	8 * 8%
7.4	Отчисления на социальное страхование (п. 7.2 + п. 7.3) * 52%	тыс.руб.	1,2	(1,6+0,64) * 52%
8	Переменные издержки на программу выпуска (п. 2 * п. 7)	млрд.руб.	38,4	4,8 * 8
9	Амортизационные отчисления (п. 5.3 * п. 8)	млрд.руб.	5,38	0,14 * 38,4
10	Балансовая прибыль по новым проектам (п. 4 - п. 6 - п. 8)	млрд.руб.	38,4	96 - 19,2 - 38,4
11	Налог на прибыль	млрд.руб.	9,22	Расчет произведен без учета НДС. Принята ставка налога на прибыль 24%
12	Чистая прибыль (п. 10 - п. 11)	млрд.руб.	29,18	38,4 - 9,22
13	Полученные денежные средства по проекту (п. 12 + п. 9)	млрд.руб.	34,56	29,18 + 5,38

Первоначально производится расчет основных показателей по новым проектам производства труб большого и среднего диаметра, который является стратегическим прогнозом движения денежных средств (табл. 16).

Таблица 16

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВЫХ ПРОЕКТОВ ПРОИЗВОДСТВА ТРУБ БОЛЬШОГО И СРЕДНЕГО ДИАМЕТРА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ [38]**

Наименование показателей	Год инвестиционного периода				
	2007	2008	2009	2010	2011
1. Программа выпуска, млрд.т <sup>1</sup>	-	0,6	0,6	1,8	1,8
2. Цена единицы продукции, тыс. руб. <sup>2</sup>	-	20	20	20	20
3. Выручка от реализации продукции. (п. 1 * п. 2), млрд. руб.	-	12	12	36	36
4. Другие поступления денежных средств	-	-	-	-	-
Итого: поступления денежных средств, млрд. руб. (п. 3 + п. 4)	-	12	12	36	36
5. Инвестиционные издержки, млрд. руб.:					
а) покупка основных средств	8,2 <sup>2</sup>	-	-	-	-
б) прочие инвестиции	-	-	-	-	-
6. Производственные сбытовые издержки:					
а) переменные (п. 7 табл. 15 * п. 1)	-	4,8	4,8	14,4	14,4
б) постоянные (п.6 табл.15)	-	19,2	19,2	19,2	19,2
7. Балансовая прибыль (п. 3 + п. 4 - п. 5б - п.6)	(8,2) <sup>4</sup>	(4,8) <sup>3</sup>	(4,8) <sup>4</sup>	2,4	2,4
8. То же нарастающим итогом, млрд. руб. <sup>2</sup>	(8,2)	(13)	(17,8)	(15,4)	(13)
9. Налог на прибыль (по п.8)	-	-	-	-	-
10. Амортизационные отчисления (п.9 табл. 15)	-	5,38	5,38	5,38	5,38
Итого: выплаты денежных средств (п. 5 + п. 6 + п. 9 - п. 10)	25,7	18,62	18,62	18,62	18,62
11. Чистый денежный поток (итог 1 - итог 2)	(25,7)	(6,62)	(6,62)	17,38	17,38
12. Кумулятивный чистый денежный поток	(25,7)	(32,32)	(38,94)	(21,56)	(4,18)
13. Чистый денежный поток с учетом дисконтирования, млрд.руб.	(25,7)	(6,1)	(5,6)	14,1	12,5
14. Кумулятивный чистый денежный поток с учетом дисконтирования, млрд.руб.	(25,7)	(31,8)	(37,4)	(23,3)	(10,8)

Далее рассчитывается интегральный экономический эффект (при  $r = 0,085$  в год) по формуле (23) [6, 7]:

$$Э_{инт} = \sum \frac{\text{Поступления денежных средств}}{(1+r)^t} - \sum \frac{\text{Выплата денежных средств}}{(1+r)^t} = \sum \frac{\text{Чистый денежный поток}}{(1+r)^t}; \quad (23)$$

$$Э_{инт.} = -25,7 + \frac{-6,62}{(1+0,085)^1} + \frac{-6,62}{(1+0,085)^2} + \frac{17,38}{(1+0,085)^3} + \frac{17,38}{(1+0,085)^4} = -10,8 \text{ млрд.руб.}$$

<sup>1</sup> Данные строчки носят справочный характер.

<sup>2</sup> Инвестиционные издержки в нематериальные активы (подготовительные работы по проекту) списываются на издержки в начале реализации проекта.

<sup>3</sup> Отрицательные значения приводятся без знака минус, в круглых скобках.

Отрицательное значение интегрального эффекта свидетельствует о неэффективности новых проектов производства и модернизации труб большого и среднего диаметров. После расчета интегрального эффекта определяется период возврата (срок окупаемости) инвестиций в новые проекты металлургических компаний следующим образом формула (24) [25]:

$$T_{ок.} = \frac{Y}{\frac{\sum D}{(1+r)^t}}; \quad (24)$$

$$T_{ок.} = \frac{Y}{\frac{\sum D}{(1+r)^t}} = -25,7 * 5 / \left( \frac{-6,62}{(1+0,085)^1} + \frac{-6,62}{(1+0,085)^2} + \frac{17,38}{(1+0,085)^3} + \frac{17,38}{(1+0,085)^4} \right) = 11,9 \text{ лет.}$$

Из вышеприведенного расчета видно, что срок окупаемости намного больше периода реализации проекта (инвестиционного периода – пять лет) и составляет 11,9 лет. Это свидетельствует о неэффективности этих новых проектов металлургических компаний.

Поэтому далее определяется годовая рентабельность проекта за весь инвестиционный период, обусловленная вложенными инвестициями. Для этого суммируется чистый денежный поток с учетом дисконтирования за производственный период формула (25) [24].

$$P_{пр.} = \frac{\sum D}{Y} * 100\% = \left( \frac{-6,62}{(1+0,085)^1} + \frac{-6,62}{(1+0,085)^2} + \frac{17,38}{(1+0,085)^3} + \frac{17,38}{(1+0,085)^4} \right) / -25,7 * 5 = 8,4\% \leq 8,5\% \quad (25)$$

Соответственно значение показателя рентабельности свидетельствует о крайне низкой эффективности анализируемых новых проектов металлургических компаний, так как банковская ставка рефинансирования ниже плановой рентабельности по вложенным инвестициям.

**Выводы**

В посткризисную ситуацию на рынке целью любой металлургической компании является разработка стратегии стабилизации и финансовое оздоровление с учетом повышения критерия надежности экономического развития в целом, что в принципе невозможно без построения эффективной системы управления бизнесом.

Поэтому в первой части статьи нами рассмотрены теоретические аспекты системы управления бизнес-структурой на российском рынке. В них раскрыты:

- основные понятия, виды и структура менеджмента современных бизнес-структур;
- определена проблематика современного менеджмента металлургических компаний и найдены основные подходы для ее эффективного разрешения;
- обоснованы основные принципы современного менеджмента в металлургии и проанализирована технология управления металлургической компанией на базе этих принципов.

Исходя из концептуальной теории современного менеджмента бизнес-структур во второй части статьи нами представлен комплексный анализ действующей системы управ-

ления крупных металлургических компаний. Для этого нами приведена типовая процессная модель и даны характеристики по ее совершенствованию с учетом соблюдения соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001).

В соответствии с предлагаемой системой управления нами проведена верификация процесса «Менеджмент экономики и финансов» (МЭиФ) крупной металлургической компании, где определены критерии оценки с разбивкой на три этапа следующим образом.

1. Определение типа финансовой ситуации за 2009 г. Металлургическая компания имеет неустойчивое финансовое состояние, при котором сохраняется возможность восстановить устойчивость за счет источников ослабляющих финансовую напряженность.
2. Обоснование расчета относительных коэффициентов финансовой устойчивости в 2009 г., где:
  - доля собственных средств в источниках имущества находится в пределах максимально допустимого значения;
  - доля основных фондов и прочих внеоборотных активов в собственных средствах компании превышает максимально допустимое значение; доля собственных средств находящихся в мобильной форме и вложенных в оборотный капитал намного ниже предельно допустимого значения; доля запасов профинансированных из собственных средств компании также ниже минимально допустимого значения.

То есть в целом подтверждается низкий уровень относительной устойчивости металлургической компании в 2009 г.

3. Определение уровня платежеспособности металлургической компании, который показал, что компания имеет возможность в 2009 г. возможности:
  - погасить довольно малую часть срочных обязательств за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных вложений;
  - погасить довольно незначительную часть срочных обязательств за счет денежных средств и ожидающихся поступлений от дебиторов;
  - незначительно оплачивать обязательства при полном использовании денежных средств, своевременном расчете с дебиторами, реализации производственных запасов.

В целом баланс металлургической компании за 2009 г. является медленнореализуемым, но достаточно ликвидным. А это значит, что компания имеет возможность расплачиваться по своим обязательствам, но очень медленно.

Далее нами проведена верификация процесса «Руководство проектами» (РП), при которой видно, что в целом развитие металлургических компаний до 2015 г. строится на результатах низкоэффективных инноваций и приверженности к повышению качества. При всех плюсах и минусах процесса стратегического развития металлургических компаний упор будущих перспектив делается на сильные стороны и возможности, которые в свою очередь должны компенсировать слабые стороны и обозначенные угрозы внутреннего и внешнего характера на рынке металлургии.

В третьей части статьи нами предложены рекомендации по совершенствованию системы финансового и производственного управления новыми проектами на основе «сквозного» метода «процессного подхода». Данные рекомендации позволяют металлургическим компаниям стабилизировать финансово-производственную деятельность, направленную на освоение новых проектов в металлургии.

При этом нами предложена интегрированная схема управления «сетью» процессов, при которой совмещение регламентов процессов как документов нового класса поможет металлургической компании максимально решить вопросы оптимизации финансово-хозяйственной деятельности и повысить эффективность реализации новых проектов по глобализации экономического развития компаний в целом. Это и будет в дальнейшем определять критерий надежности экономической системы и конкурентоспособности продукции металлургических компаний на рынке черной и цветной металлургии.

## 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. Анфилов В.С. Системный анализ в управлении [Текст] / В.С. Анфилов, 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. Ильенков, 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 оценки 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 Междунар. 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 Междунар. 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 ме-

неджмента; 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 «брежговали» 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. Рекомендуем 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*

## 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 (Inzhekon) branch in Cheboksary

Article consists of three parts and includes the theoretico-practical mechanism directed on effective carrying out of the complex analysis and perfection of a control system modern large metallurgical company 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 metallurgists-cheskih 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 «Interkspert», «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. Ilienikova, N.D. Ilienikova, V.S. Mhitaryan. Management system quality by means of process of the approach: Textbook for High school / under ed. ekon. sciences, prof. Ilenikovoy 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: GOUVPO «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 «Globalizaciya economy and russian production enterprises»: collection material to conferences YURGTU (NPI – a Part 1. – Novocheboksary: 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 «Globalizaciya economy and russian production enterprises»: collection material to conferences YURGTU (NPI), Novocheboksary: 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 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. Kabanov. 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 firm. – 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 tehologii. – 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. Elifеров. 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.