

РАЗДЕЛ III. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 334.758.4:669

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНО- СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ХОЛДИНГАХ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ЕГО ПРЕДПРИЯТИЙ**Л.В. Юрьева, к. экон. наук, доц. кафедры менеджмента**

ГОУ ВПО «Нижнетагильский технологический институт (филиал) Уральского государственного технического университета – УПИ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина», 622031, г. Нижний Тагил, ул. Красногвардейская, 59

Электронный адрес: lv.yurieva@mail.ru

Рассматривается формирование конкурентно-стратегического механизма в металлургических холдингах. Представлена индикативная система конкурентно-сбалансированных показателей, позволяющая оценить разные сферы деятельности металлургических предприятий холдинга с целью оценки их конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегия; система конкурентно-сбалансированных показателей; оценка конкурентоспособности; металлургические предприятия.

При рассмотрении особенностей функционирования предприятий холдингов металлургической отрасли возникает вопрос, как сформировать такую систему стратегического управленческого учета и анализа, чтобы она, с одной стороны, соответствовала стратегии развития предприятия металлургического холдинга, с другой стороны, была информационным потенциалом всего холдинга.

Состояние конкуренции в отрасли согласно концепции Портера определяется пятью основными силами [4], от которых зависит привлекательность отрасли и позиции холдинга в конкурентной борьбе в металлургической отрасли. В совокупности они определяют предельный потенциал прибыли в отрасли, колеблющийся от значительного до минимального. Каковы бы ни были в совокупности силы, обстоятельства и факторы конкуренции в отрасли, цель корпоративной стратегии – найти и занять такую позицию в отрасли, где предприятия холдинга будут лучше всего защищены от влияния этих сил или смогут со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, но для того, чтобы справиться с ними, стратегия

должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей. Знание этих основных источников конкурентного давления обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. Оно позволит выявить сильные и слабые стороны предприятий холдинга, дать четкое обоснование позиционирования холдинга в металлургической отрасли. Одним из самых значимых индикаторов условий конкуренции является уровень ее интенсивности на рынке, который определяется с помощью нескольких более частных показателей, самыми важными из которых являются рентабельность рынка, темпы роста рынка, тип рынка, его объем и характер распределения рыночных долей конкурентов, степень концентрации на рынке [2].

Таким образом, появляется необходимость разработать конкурентно-стратегический механизм (далее – КСМ) в холдинговых структурах, позволяющий объединить учетные и аналитические процедуры в рамках формирования и совершенствования стратегии деятельности холдинга. Элементы конкурентно-стратегического механизма в холдинговых структурах представлены на рис. 1.

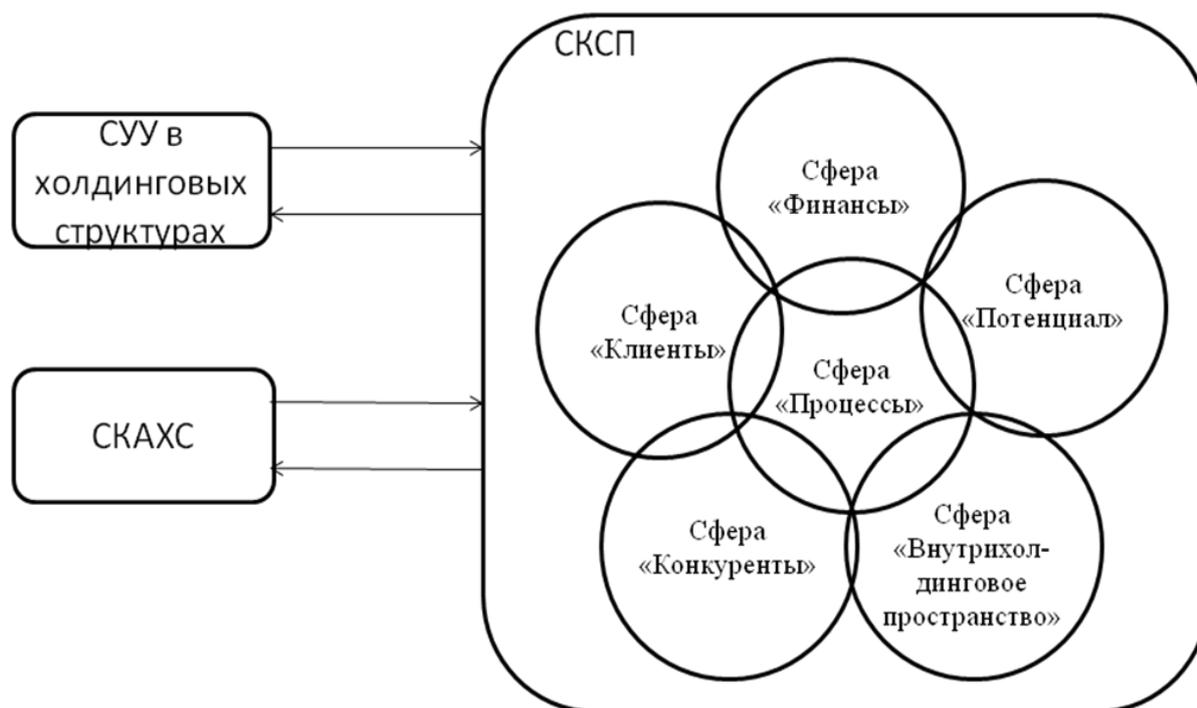


Рис. 1. Конкурентно-стратегический механизм в холдинговых структурах

Функционирование КСМ основано на данных стратегического управленческого учета (далее – СУУ) и стратегического конкурентного анализа в холдинговых структурах (далее – СКАХС). Итогом деятельности является формирование системы конкурентно-сбалансированных показателей (далее – СКСП), охватывающей основные сферы деятельности холдинга.

Под процессами стратегического управленческого учета и анализа в холдинговых структурах в рамках КСМ понимаются бизнес-процессы, в результате которых формируется отчетность для принятия стратегических управленческих решений.

Стратегическая управленческая отчетность в рамках КСМ может подразделяться на следующие виды:

- отчетность для руководства предприятия (формы отчетности, методики и регламенты формирования отчетности устанавливаются внутренними стандартами предприятия);
- отчетность для руководства управляющей компании и акционеров (формы отчетности, методики и регламенты формирования отчетности устанавливаются корпоративными стандартами);
- отчетность для инвесторов (формы отчетности, методики и регламенты формирования отчетности устанавливаются по согласованию с инвесторами).

Целью КСМ в холдинговых структурах является формирование хранилища плановых и фактических данных по различным аспектам финансово-хозяйственной деятельности для обеспечения всех заинтересованных лиц достоверной информацией, позволяющей своевременно принимать стратегические управленческие решения на основе СКСП.

Разработка и внедрение КСМ в холдинговых структурах, единого для всех предприятий, входящих в состав холдинга, позволяет более эффективно вести хозяйственную деятельность как на отдельных предприятиях, так и по холдингу в целом, оперативнее получать необходимую аналитическую информацию, учитывать интересы всех участников бизнеса, а в конечном счете – избегать ошибочных управленческих решений.

СКАХС позволяет формировать данные для расчета СКСП с помощью метода конкурентной разведки. Основа конкурентной разведки – анализ статистики и динамики бизнеса конкурентов на основе открытой и закрытой информации и своевременное представление результатов такого анализа. В цели конкурентной разведки входит собственно сбор информации, а не ее последующий анализ. Слово «анализ» здесь присутствует только в качестве обозначения инструмента извлечения нужной информации из косвенных данных.

К задачам конкурентной разведки относятся:

- информационное обеспечение процесса выработки управленческих решений;
- «система раннего предупреждения», т. е. определение того, насколько возможно раннее привлечение внимания лиц, принимающих решения, к угрозам, которые потенциально могут причинить ущерб бизнесу;
- выявление благоприятных для бизнеса возможностей;
- выявление (совместно со службой безопасности) попыток конкурентов получить доступ к закрытой информации компании;
- управление рисками с целью обеспечить эффективное реагирование компании на быстрые изменения окружающей среды [2].

Приведенные задачи конкурентной разведки являются ключевыми для предприятий холдинга, они служат достижению фундаментальной цели существования подразделения конкурентной разведки – обеспечить возникновение у персонала предприятий холдинга чувства защищенности вследствие осознания им того факта, что судьба холдинга находится в его собственных руках и что холдинг не станет внезапно жертвой обстоятельств либо чьих-то враждебных действий.

Как указывает Я. Гордон [1], конкурентная разведка представляет собой процесс получения публично доступной информации для достижения целей компании – процесс, облегчающий организационное усовершенствование, дифференциацию и победу над соперниками в конкурентной борьбе.

Разведывательная деятельность ведется в рамках системы ограничений, задаваемых законодательными и нормативными актами, выход за пределы которой превращает разведывательную деятельность в шпионаж. В большинстве случаев шпионаж может квалифицироваться как уголовное преступление, поэтому необходимо четко разграничивать понятия разведки (деловой, конкурентной и государственной) и шпионажа.

Конкурентная разведка основана на факторе времени и привязана к нему. В настоящее время правильно организованная конкурентная разведка в передовых фирмах Запада не ограничивается изучением конкурентов, а проводит работу и в отношении всей среды, в которой функционирует предприятие. В частности, изучается политическая и законодательная обстановка, кадровые перемещения людей, чья деятельность может оказать влияние на компанию, эксперты, способные проконсультировать по тому или иному специальному вопросу, новые технологии, собственные клиенты и поставщики компании.

Индикативная система показателей КСМ в холдинговых структурах основана на ССП, которая базируется на уже разработанной стратегии и служит инструментом ее внедрения. «Процесс внедрения ССП начинается в руководящей команде исполнительного менеджмента, работающей над преобразованием бизнес-стратегии в конкретные стратегические цели» [3]. При этом предполагается, что проведен полный стратегический анализ и разработана картина будущего. Если рассматривалось несколько сценариев, то индикативная система показателей КСМ в холдинговых структурах будет использоваться для выбранного по результатам их оценки наиболее эффективного сценария. Всю стратегическую информацию холдинга следует структурировать и преобразовать в пригодную для реализации стратегии схему. С этой точки зрения СКСП выполняет функцию преобразования стратегии в новую, пригодную для внедрения конструкцию, учитывающую внешние факторы.

Чем ближе будут позиции руководства в вопросе о том, как холдинг будет противостоять своим конкурентам, тем более простым будет процесс разработки СКСП. Если единого понимания стратегии у руководства холдинга нет, то процесс разработки стратегических целей и их последующей операционализации будет сопровождаться продолжительными и ожесточенными дискуссиями.

При разработке СКСП для предприятий металлургического холдинга следует оценить факторы, относящиеся к статичным (в краткосрочном периоде) стратегическим контекстам и к динамичной (в том же краткосрочном периоде) системе целей.

Подобная дифференциация в традиционной версии концепции ССП отдельно не предусмотрена, что, с нашей точки зрения, является существенным пробелом. Поскольку СКСП сфокусирована на измеримые цели, то из системы выпадают элементы стратегии, не сформулированные в качестве целей.

Стратегия холдинга основана на письменном представлении видения, миссии и стратегического позиционирования, которое может быть дополнено изложением ценностей и философией предприятий холдинга, а также описанием концепции бизнеса. Стратегия холдинга заключается в выработке направления развития, в повышении удовлетворенности и лояльности сотрудников, установлении «правил игры» в холдинге. Поэтому конкурентоспособность стратегии холдинга может быть конкретизирована в виде системы целей предприятий, входящих в холдинг. Форма представления СКСП в холдинговых структурах ориентируется именно на такую систему целей, в которую включаются вер-

бальные стратегические цели, связи между ними, показатели, целевые значения показателей и стратегические мероприятия.

Таким образом, СКСП не заменяет формулировки видения, принципов управления или миссии. КСМ в холдинговых структурах – это пространство, в котором формулируются цели и разрабатывается СКСП предприятий в холдинговых структурах.

Разработка СКСП определяет требования к системе стратегической информации и источникам ее получения. На базе ССП предложена мо-

дифицированная модель индикативной системы показателей – СКСП, которая может быть реализована металлургическим предприятием холдинга. Модель предусматривает анализ деятельности холдинга по шести ключевым сферам. На рис. 2 рассмотрены источники формирования информации каждой сферы СКСП. Особая роль отводится стратегическому управленческому учету и СКАХС как источникам, позволяющим сформировать информацию о конкурентах и внутрихолдинговом пространстве.

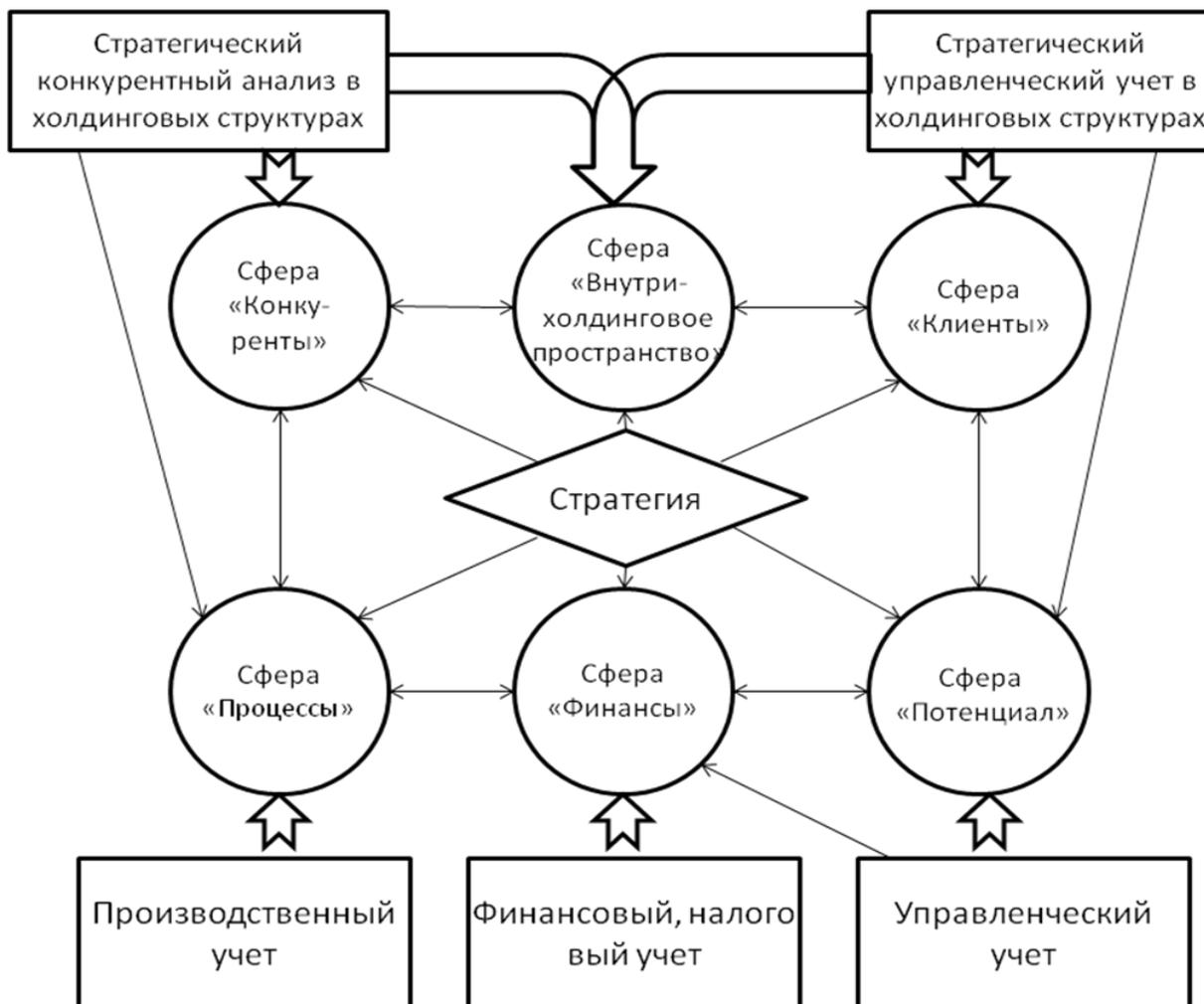


Рис. 2. Источники формирования информации каждой сферы СКСП

Функции управления затратами реализуются через элементы производственного и управленческого учета.

Все затраты на производство осуществляются в соответствии с технологией и организацией производства продукции на каждом металлургическом предприятии холдинга. Эффективное построение системы управленческого учета затрат на производство требует детального изу-

чения производственно-организационной структуры предприятия холдинга.

Под организацией управленческого учета предприятия холдинга понимают систему условий и элементов построения учетного процесса с целью получения достоверной и своевременной информации о хозяйственной деятельности организации, осуществления контроля за рациональным использованием производственных ресурсов и управления производственной дея-

тельностью. Ответственность за организацию управленческого учета в организациях несут их руководители.

Поэтому для эффективного формирования учетной информации на каждом предприятии холдинга должна быть учреждена служба управленческого учета как структурное подразделение, возглавляемое соответствующим руководителем, а также введены в штат бухгалтерии должности специалистов по управленческому учету (бухгалтеров-аналитиков).

Контроль в системе стратегического управленческого учета и анализа представлен в другом ракурсе, чем в бухгалтерском финансовом учете. Он направлен на будущее и состоит из процедур определения правильности выбора

цели затрат и результатов деятельности, выявления внутренних и внешних факторов, влияющих или имеющих возможность повлиять на исполнение установленной цели, и т.д.

При построении системы конкурентно-сбалансированных показателей КСМ для металлургического холдинга целесообразно провести их классификацию в соответствии с этапами анализа среды, представленными на рис. 3 (1 группа показателей – стратегический блок, 2 группа показателей – оперативный блок, 3 группа показателей – тактический блок). Кроме этого, классификация должна учитывать значимость показателя для принятия управленческих решений металлургического холдинга.

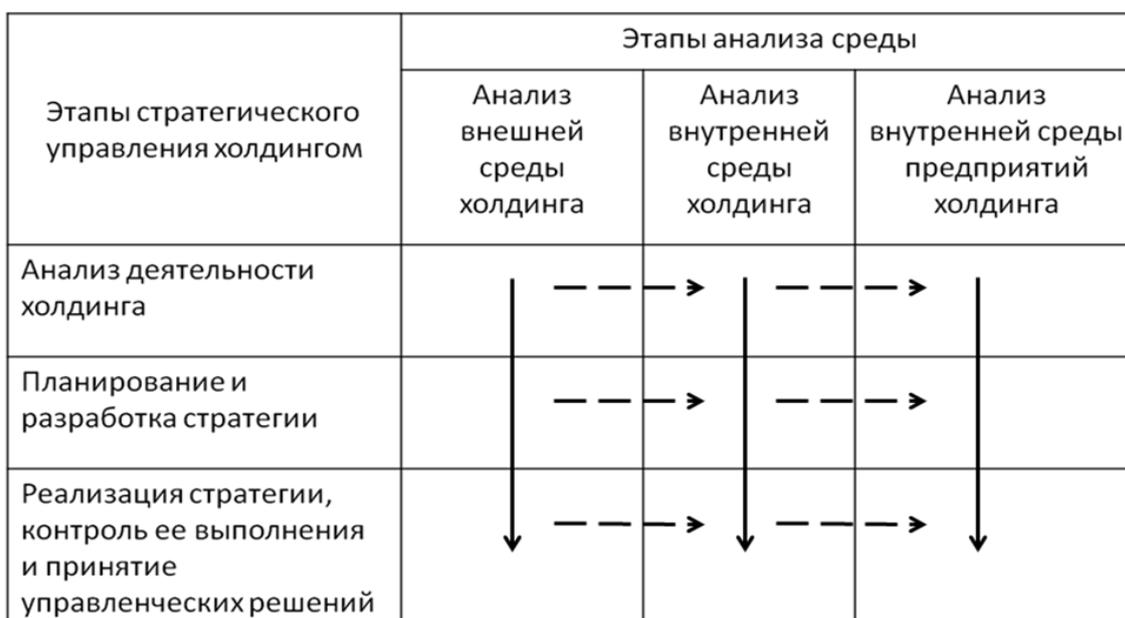


Рис. 3. Функционирование системы стратегического управленческого учета и анализа холдинговых структурах

Стратегические показатели характеризуют миссию и стратегические цели холдинга, могут применяться только для реализации стратегии холдинга. С помощью данных показателей можно задать ориентиры и расставить акценты в деятельности предприятий холдинга на ближайшие 4–5 лет. Это показатели, характеризующие положение предприятий в перспективе, его сильные и слабые стороны, шансы и риски.

Оперативные показатели могут применяться в основном для оперативного планирования и связывают стратегию металлургического предприятия холдинга с его оперативной деятельностью. Данные показатели, с одной стороны, являются компонентами стратегии, с другой – измерителями эффективности оперативной деятельности.

Тактические показатели применимы только для текущей деятельности. Как правило, они отражают частные процессы, управление которыми возможно и целесообразно в краткосрочном периоде.

При группировании показателей по уровням управления необходимо придерживаться следующего алгоритма:

- провести анализ характеристик, которые описывает рассматриваемый показатель;
- изучить возможные способы воздействия на показатели характера решений (стратегические, оперативные, стратегические и оперативные решения);
- на основе анализа способов воздействия принять решение по классификации показателя.

В соответствии с принципом значимости показателей для принятия решений по управле-

нию предприятиями металлургического холдинга в современных условиях показатели классифицированы на следующие три группы важности (в табл. 3–15 группа важности обозначена как ГВ).

Группа 1. К данной группе относятся показатели, имеющие наибольшую значимость для реализации стратегии холдинга. Эти показатели отражают общие процессы, происходящие в различных сферах СКСП. Планирование и учет значений показателей наибольшей значимости ведется с заданным регламентом.

Группа 2. Показатели этой группы отражают частные процессы. Как правило, данные показатели регламентируют нормативные значения, и их планирование и учет с заданной периодичностью не являются обязательными. Значения показателей задаются в определенных интервалах. Показатель актуален для реализации стратегии холдинга только в случае выхода его значения за рамки заданного интервала.

Группа 3. К данной группе отнесены показатели, которые измеряют частные процессы и дублируют показатели первой и второй групп.

На основе проведенного анализа выявлены показатели разных сфер СКСП. Определено, что массив показателей СКСП является набором различных измерительных инструментов, которые можно сгруппировать в соответствии с основными аспектами деятельности металлургического холдинга. Представленный спектр показателей не является окончательным и может редактироваться по требованию пользователей.

1. Сфера «Финансы»

Группа показателей сферы «Финансы» предназначена для количественного измерения целей, стоящих перед предприятием холдинга в области финансов. Это могут быть цели повышения рыночной стоимости предприятий, цели увеличения инвестиционного потенциала, цели повышения доходности предприятия, т. е. те цели, которые ставятся перед предприятием его собственниками.

Показатели оценки деятельности предприятия сгруппированы по следующим блокам: прибыльность, ликвидность, затраты, структура капитала, оборачиваемость капитала.

Показатели прибыльности отражают уровень доходности предприятия. Их рост свидетельствует о росте потенциала предприятия в целом. Показатели рентабельности, входящие в структуру показателей прибыльности, позволяют сопоставить прибыль предприятия с капиталом, который был задействован в процессе получения этой прибыли. *Показатели ликвидности* отражают способность предприятия платить по своим обязательствам. *Показатели затрат* предприятия можно классифицировать на три группы:

1) измерители альтернативных затрат, к которым относятся показатели цены капитала, средневзвешенной цены капитала, цены различных источников капитала;

2) абсолютные измерители затрат, такие как косвенные, прямые затраты, коммерческие расходы и т. д.;

3) относительные измерители затрат, позволяющие оценить доли различных компонентов в общей сумме затрат.

В рамках каждой группы имеют место показатели, которые отражают как общие, так и частные микроэкономические явления.

Показатели структуры капитала представлены рядом коэффициентов, позволяющих установить оптимальную в данных условиях структуру капитала. Решения по структуре капитала тесно связаны с ликвидностью, оборачиваемостью и рентабельностью компании, поэтому многие показатели структуры капитала перекликаются показателями этих групп. *Показатели оборачиваемости капитала* отражают эффективное использования капитала с точки зрения длительности его нахождения в процессе оборота и являются неотъемлемым компонентом и интегральных показателей рентабельности.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой, инновационной, инвестиционной и финансовой деятельности. Выполнение производственного и финансового планов влияют на финансовое положение предприятия. При невыполнении плана по производству и реализации продукции могут происходить удорожание себестоимости продукции, уменьшение выручки и суммы прибыли и, как следствие, ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности. То есть показатели финансового состояния предприятия могут служить обобщающими показателями не только его производственно-хозяйственной деятельности, но и холдинга в целом.

Основными источниками информации для расчета показателей финансового состояния предприятия служит стандартная отчетность предприятия: отчетный бухгалтерский баланс (форма № 1), отчет о прибылях и убытках (форма № 2), отчет о движении капитала (форма № 3), сведения о состоянии имущества (форма № 5), отчет о движении денежных средств (форма № 4), стандартная статистическая отчетность и другие формы отчетности. Это дает возможность сравнивать сопоставимые показатели финансового состояния предприятия с аналогичными показателями других предприятий холдинга для выявления сильных и слабых сторон деятельности, его возможностей, а также получать информацию для выработки управляющих решений [3].

Все показатели K^{Φ} данного сегмента относятся к первой группе важности, так как позволяют определить финансовые аспекты реализации стратегии холдинга. При расчете показателей данного сегмента все показатели можно разделить на абсолютные и относительные. В

табл. 1 представлены наиболее доступные в расчете абсолютные показатели. Абсолютные показатели деятельности предприятия холдинга характеризуют его масштабность, долю на рынке, производительность и служат основой для расчета КСМ в холдинговых структурах.

Таблица 1

Абсолютные показатели K^{Φ} деятельности предприятия холдинга

Показатель	Источники информации для расчета
Выручка от реализации продукции, услуг	Ф. №2, отчет о прибылях и убытках
Затраты на производство и реализацию	Ф. №2, отчет о прибылях и убытках
Прибыль от реализации (до налогообложения)	Ф. №2, отчет о прибылях и убытках
Общие активы по балансу, всего, в т.ч. внеоборотные активы, оборотные активы	Ф.1. Бухгалтерский баланс
Общие пассивы по балансу, всего, в т.ч. собственный капитал, заемный капитал	Ф.1. Бухгалтерский баланс
Среднесписочная численность работающих	Статистическая отчетность

Относительные показатели, представленные в табл. 2 объединяют коэффициенты деловой активности, коэффициенты инвестиции, финансового состояния. В качестве индексов I^{Φ} по

сфере «Финансы» были определены индексные темпы роста показателей (см. табл. 3), характеризующих эту сферу.

Таблица 2

Относительные показатели деятельности предприятия холдинга

Показатель	Числитель	Знаменатель	Что характеризует
Рентабельность оборота	Прибыль до налогообложения (ф. №2)	Объем реализации (ф. №2)	Прибыль реализованной продукции
Рентабельность общих активов	Прибыль до налогообложения (ф. №2)	Актив баланса	Эффективность использования всего имущества предприятия или показатель эффективности управления
Оборачиваемость активов	Объем реализации (ф. №2)	Валюта баланса	Выручку с единицы активов
Рентабельность собственного капитала	Прибыль до налогообложения (ф. №2)	Собственный капитал (Пассив баланса)	Прибыльность собственного капитала
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы (Актив баланса)	Наиболее срочные обязательства (Пассив баланса)	Общее обеспечение предприятия оборотными средствами для ведения деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Собственные оборотные средства (I II раздел Пассива – I раздел Актива)	Оборотные активы (Актив баланса)	Наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансово устойчивого производства

Таблица 3

Индексы, характеризующие сферу «Финансы»

Индекс	Числитель	Знаменатель	ГВ
Индекс роста рентабельности оборота I^{Φ}_1	Рентабельность оборота текущего периода	Рентабельность оборота прошлого периода	1
Индекс роста рентабельности общих активов I^{Φ}_2	Рентабельность общих активов текущего периода	Рентабельность общих активов прошлого периода	1
Индекс роста оборачиваемости активов I^{Φ}_3	Оборачиваемость активов (капитала) текущего периода	Оборачиваемость активов (капитала) прошлого периода	1
Индекс роста рентабельности собственного капитала I^{Φ}_4	Рентабельность собственного капитала текущего периода	Рентабельность собственного капитала прошлого периода	1
Индекс роста коэффициента текущей ликвидности I^{Φ}_5	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности	1
Индекс роста коэффициента обеспеченности собственными средствами I^{Φ}_6	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1

Показатели сферы «Финансы» диагностируют недостаточность данной количественной оценки для выявления результативности деятельности предприятий холдинга.

2. Сфера «Процессы»

Показатели оценки процесса производства измеряют качественные и количественные характеристики производственного процесса. Следует отметить, что все показатели анализа

процессов делятся в соответствии с измеряемыми характеристиками на стоимостные, временные и натуральные количественные показатели и качественные показатели. При этом количественные показатели в основном измеряют параметры операций процесса, а качественные отражают организацию процесса в целом. В табл. 4 представлены основные индексы $I^{пр}$, характеризующие сферу «Процессы».

Таблица 4

Индексы, характеризующие сферу «Процессы»

Индекс	Числитель	Знаменатель	ГВ
$I^{пр}_1$	Затраты на производство j-й продукции на i-м предприятии холдинга	Затраты на производство j-й продукции в среднем по холдингу	1
$I^{пр}_2$	Энергоемкость j-й продукции на i-м предприятии холдинга	Средняя энергоемкость j-й продукции в среднем по холдингу	2
$I^{пр}_3$	Трудоёмкость j-й продукции на i-м предприятии холдинга	Средняя трудоёмкость j-й продукции в среднем по холдингу	2
$I^{пр}_4$	Фондоемкость j-й продукции на i-м предприятии холдинга	Средняя фондоемкость j-й продукции в среднем по холдингу	2
$I^{пр}_5$	Материалоемкость j-й продукции на i-м предприятии холдинга	Средняя материалоемкость j-й продукции в среднем по холдингу	2
$I^{пр}_6$	Скорость передачи технологий на i-м предприятии холдинга	Количество выпускаемой продукции в стоимостном выражении по всему холдингу	3
$I^{пр}_7$	Общее число работников, переведенных на сокращенный рабочий день на i-м предприятии холдинга	Общее число работников, переведенных на сокращенный рабочий день в холдинге	3
$I^{пр}_8$	Общее число работников с высшим образованием на i-м предприятии холдинга	Общее число работников с высшим образованием в холдинге	3
$I^{пр}_9$	Общее число работников со средним образованием на i-м предприятии холдинга	Общее число работников со средним образованием в холдинге	3

3. Сфера «Потенциал»

Эту сферу составляют показатели, характеризующие инновационность деятельности и повышение знаний персонала, инновационную деятельность в области создания новых технологий, повышение потребительских качеств

выпускаемой продукции и разработку новых видов продукции, инновационную деятельность в области создания продуктов, а также инновационную деятельность в области организации и управления процессами, обучение персонала.

Таблица 5

Индексы, характеризующие сферу «Потенциал»

Индекс	Числитель	Знаменатель	ГВ
Γ_1^n	Суммарная величина инвестиций в инновации на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в инновации в холдинге	2
Γ_2^n	Суммарная величина инвестиций в инновации на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в инновации в холдинге	2
Γ_3^n	Суммарная величина инвестиций в технические и технологические разработки на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в технические и технологические разработки в холдинге	2
Γ_4^n	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию деятельности на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию деятельности в холдинге	3
Γ_5^n	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию производственной деятельности на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию производственной деятельности в холдинге	3
Γ_6^n	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию производственной деятельности на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию производственной деятельности в холдинге	3
Γ_7^n	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию управленческой деятельности на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию деятельности в холдинге	3
Γ_8^n	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию управленческой деятельности на i -м предприятии холдинга	Суммарная величина инвестиций в автоматизацию управленческой деятельности в холдинге	3
Γ_9^n	Суммарная величина инвестиций в i -е предприятие холдинга	Суммарная величина инвестиций в холдинге	1

Показатели НИОКР отражают временные, стоимостные и иные количественные характеристики процесса разработки новой продукции. Важнейшими показателями НИОКР являются такие показатели, как средние затраты на опытно-конструкторские работы на каждый новый продукт, цикл разработки продукта, период (цикл) утверждения концепции продукта, точность даты завершения проекта, период времени от появления идеи продукта до его выхода на рынок и т.д., поскольку по этим характеристикам российские предприятия значительно уступают зарубежным компаниям в сфере НИОКР.

В табл. 5 представлены основные индексы Γ^n , характеризующие сферу «Потенциал».

4. Сфера «Клиенты»

Группа показателей, находящихся в сфере «Клиенты», предназначена для оценки эффективности работы с клиентом. Показатели этой группы имеют широкую направленность. Среди них есть показатели, отражающие как стратегические цели, так и оперативные. В табл. 6 представлены основные индексы $\Gamma^{кл}$, характеризующие сферу «Клиенты».

Таблица 6

Индексы, характеризующие сферу «Клиенты»

Индекс	Числитель	Знаменатель	ГВ
$\Gamma_1^{кл}$	Количество клиентов i -го предприятия холдинга	Количество клиентов в холдинге	1
$\Gamma_2^{кл}$	Количество потребителей j -й продукции i -го предприятия холдинга	Количество потребителей j -й продукции в холдинге	1

$\Gamma_2^{кл}$ нужно определять по каждому виду продукции предприятия холдинга.

5. Сфера «Внутрихолдинговое пространство»

В табл. 7 представлены основные индексы

$\Gamma^в$, характеризующие сферу «Внутрихолдинговое пространство».

Таблица 7

Индексы, характеризующие сферу «Внутрихолдинговое пространство»

Индекс	Числитель	Знаменатель	ГВ
I^B_1	Количество металлургических предприятий в холдинге	Общее количество металлургических предприятий в стране	1
I^B_2	Количество финансово-кредитных учреждений в холдинговых структурах	Общее количество финансово-кредитных учреждений в стране	2
I^B_3	Количество видов выпускаемой продукции на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Общее количество видов выпускаемой продукции в холдинге	1
I^B_4	Рентабельность всей продукции на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Рентабельность всей продукции в холдинге	1
I^B_5	Затраты на 1 рубль товарной продукции на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Затраты на 1 рубль товарной продукции в холдинге	2
I^B_6	Количество выпускаемой продукции в стоимостном выражении на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Количество выпускаемой продукции в стоимостном выражении по всему холдингу	2
I^B_7	Среднесписочная численность работников на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Среднесписочная численность работников всего холдинга	2
I^B_8	Среднесписочная численность рабочих на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Среднесписочная численность рабочих всего холдинга	3
I^B_9	Прибыль от реализации продукции на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Прибыль от реализации продукции всего холдинга	1
I^B_{10}	Чистая прибыль на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Чистая прибыль всего холдинга	1
I^B_{11}	Средняя заработная плата работников на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Средняя заработная плата работников всего холдинга	3
I^B_{12}	средняя заработная плата рабочих на <i>i</i> -ом предприятии холдинга	средняя заработная плата рабочих всего холдинга	3
I^B_{13}	Объем производства на <i>i</i> -м предприятии холдинга в <i>t</i> -м периоде	объем производства всего холдинга в <i>t</i> -1-м периоде	1
I^B_{14}	Выручка от реализации на <i>i</i> -м предприятии холдинга в <i>t</i> -м периоде	Выручка от реализации на <i>i</i> -м предприятии холдинга в <i>t</i> -1-м периоде	1
I^B_{15}	Количество операций, выполняемых в условиях автоматизации на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Общее количество выполняемых операций на <i>i</i> -м предприятии холдинга	2
I^B_{16}	Объем выпуска <i>j</i> -й продукции на <i>i</i> -м предприятии холдинга	Производственная мощность по производству <i>j</i> -й продукции на <i>i</i> -м предприятии холдинга	3

6. Сфера «Конкуренты»

Группа показателей, находящихся в сфере «Конкуренты», характеризует интенсивность конкуренции в отрасли, силу конкурентов, концентрацию конкурентов, конкурентоспособ-

ность продукции холдинга и конкурентоспособность холдинга в целом. В табл. 8 представлены основные индексы I^K , характеризующие сферу «Конкуренты».

Таблица 8

Индексы, характеризующие сферу «Конкуренты»

Индекс	Числитель	Знаменатель	Комментарии	ГВ
Индекс изменения доли рынка, учитывающий рыночное влияние предприятия холдинга I^K_1	Удельный вес <i>i</i> -го предприятия в общем объеме сбыта холдинга	Темп роста рынка для <i>i</i> -го предприятия холдинга	В случае если значение показателя больше 1, то <i>i</i> -е предприятие холдинга увеличивает долю рынка; если меньше 1, то оно теряет долю рынка; если показатель равен 1, оно сохраняет долю рынка	1
Индекс изменения доли рынка, учитывающий рыночное влияние холдинга I^K_2	Удельный вес сбыта холдинга в общем объеме отрасли	Темп роста рынка для холдинга	В случае если значение показателя больше 1, то холдинг увеличивает долю рынка; если меньше 1, то он теряет долю рынка; если показатель равен 1, он сохраняет долю рынка	1

Окончание табл. 8

Индекс	Числитель	Знаменатель	Комментарии	ГВ
Индекс изменения доли рынка, учитывающий влияние конкурентов Γ^k_3	«Справедливая» доля рынка i -го предприятия холдинга	Реальная доля рынка i -го предприятия холдинга	В случае если значение показателя больше 1, то предприятие будет иметь успех, увеличивая долю рынка	2
Индекс изменения объема производства j -ой продукции i -ого предприятия Γ^k_4	Количество объема производства j -й продукции i -го предприятия холдинга	Количество объема производства j -й продукции конкурентами холдинга	Определяется по каждому виду продукции предприятия холдинга	1

Γ^k_4 нужно определять по каждому виду продукции предприятия холдинга, но в связи с широким ассортиментом металлопродукции можно выделить группы по основным производственным мощностям:

1). широкополочный стан – широкополочные балки, колонные балки, балки, заготовка квадратная (индекс Γ^k_4);

2) крупносортный стан – швеллер, уголки, двутавровая балка, шахтная колонна, рельсы узкой колеи, вагонная стойка, балки, заготовка круглая, заготовка (индекс Γ^k_4 преобразуется в Γ^k_5);

3) рельсобалочный стан – рельсы (различные), швеллер, зетовый профиль, автообод, профили, балки различного профиля (индекс Γ^k_4 преобразуется в Γ^k_6);

4) колесопрокатный и бандажный станы – железнодорожные колеса и бандажи, заготовки шестерен (индекс Γ^k_4 преобразуется в Γ^k_7);

5) шаропрокатный стан – помольные шары (индекс Γ^k_4 преобразуется в Γ^k_8).

Или Γ^k_4 можно определить по каждой группе основной продукции предприятий холдинга:

1) чугун – индекс Γ^k_4 ;

2) сталь – тогда индекс Γ^k_4 преобразуется в Γ^k_5 ;

3) металлопродукция – в этом случае индекс Γ^k_4 преобразуется в Γ^k_6 .

Список представленных индексов и показателей не является законченным и может быть расширен. Показатели характеризуют качественную сторону каждой сферы СКСП, а индексы – ее количественную составляющую. На основе рассчитанных индексов необходимо осуществить интегральную оценку влияния каждой сферы индексов на конкурентоспособность предприятия холдинга в целом.

Группа важности показателей влияет на величину значимости показателя в интегральной оценке по сферам деятельности СКСП: группа 1 имеет значимость (в формулах обозначена $d_{ГВ}$) – 0,5, группа 2 имеет значимость – 0,3, группа 1 имеет значимость – 0,2. Данное соотношение было определено на основе экспертных оценок, выставленных руководителями металлургических предприятий. Расчет интегрального интегральной оценки осуществляется по формулам, представленным в табл. 9.

Таблица 9

Формулы для расчета интегральной оценки по каждой сфере СКСП

Сфера СПСП	Формула расчета
Финансы	$I_{интегр}^{\Phi} = \sum_{i=1}^6 I_i^{\Phi} \cdot d_{ГВ}$
Процессы	$I_{интегр}^{PP} = \sum_{i=1}^9 I_i^{PP} \cdot d_{ГВ}$
Потенциал	$I_{интегр}^{\Pi} = \sum_{i=1}^9 I_i^{\Pi} \cdot d_{ГВ}$
Клиенты	$I_{интегр}^{KL} = \sum_{i=1}^6 I_i^{KL} \cdot d_{ГВ}$
Внутрихолдинговое пространство	$I_{интегр}^B = \sum_{i=1}^{16} I_i^B \cdot d_{ГВ}$
Конкуренты	$I_{интегр}^K = \sum_{i=1}^8 I_i^K \cdot d_{ГВ}$

Таблица 10

Расчеты индексов сферы «Финансы» по ОМК

Показатель	2005/2004			2006/2005			2007/2006			2008/2007			ГВ
	ВМЗ	ЧМЗ	ЩМЗ										
I^{Φ}_1	1,056	0,843	0,770	0,960	1,530	0,536	1,347	0,692	4,009	0,565	1,344	1,365	0,5
I^{Φ}_2	1,059	0,903	0,767	1,222	1,075	0,620	1,351	0,634	1,973	0,367	1,669	1,339	0,5
I^{Φ}_3	1,002	1,070	0,995	1,273	0,702	1,156	1,004	0,916	0,492	0,650	1,242	0,981	0,5
I^{Φ}_4	1,209	0,957	0,530	1,418	1,083	0,500	0,941	0,661	0,525	0,469	1,686	0,369	0,5
I^{Φ}_5	1,193	1,915	0,856	1,075	0,961	0,933	1,368	0,622	0,795	0,728	0,904	0,898	0,5
I^{Φ}_6	0,675	1,149	1,287	1,040	0,566	1,095	2,768	0,410	1,420	0,729	1,004	1,930	0,5
$I^{\Phi}_{интегр}$	3,097	3,419	2,603	3,494	2,959	2,421	4,389	1,968	4,607	1,754	3,925	3,442	

Таблица 11

Расчеты индексов сферы «Процессы» по ОМК

Показатель	2005			2006			2007			2008			ГВ
	ВМЗ	ЧМЗ	ЩМЗ										
I^{np}_1	0,742	0,248	0,011	0,872	0,121	0,007	0,866	0,128	0,006	0,842	0,153	0,005	0,5
I^{np}_2	0,185	0,067	0,003	0,140	0,033	0,002	0,234	0,021	0,001	0,211	0,041	0,001	0,3
I^{np}_3	0,074	0,020	0,001	0,096	0,010	0,001	0,069	0,014	0,001	0,084	0,012	0,000	0,3
I^{np}_4	0,074	0,030	0,001	0,079	0,014	0,001	0,104	0,012	0,001	0,084	0,018	0,000	0,3
I^{np}_5	0,334	0,106	0,005	0,393	0,052	0,003	0,372	0,058	0,003	0,379	0,066	0,002	0,3
I^{np}_7	0,000	0,000	0,000	0,442	0,544	0,014	0,572	0,408	0,019	0,462	0,513	0,026	0,2
I^{np}_8	0,664	0,320	0,017	0,649	0,333	0,018	0,553	0,408	0,019	0,544	0,435	0,020	0,2
I^{np}_9	0,610	0,371	0,019	0,595	0,385	0,020	0,560	0,398	0,020	0,551	0,428	0,021	0,2
$I^{np}_{интегр}$	0,826	0,329	0,016	0,986	0,345	0,016	1,004	0,338	0,016	0,960	0,393	0,017	

Таблица 12

Расчеты индексов сферы «Потенциал» по ОМК

Показатель	2005			2006			2007			2008			ГВ
	ВМЗ	ЧМЗ	ЩМЗ										
I_2^n	0,106	0,164	0,000	0,265	0,056	0,000	0,190	0,012	0,000	0,166	0,053	0,000	0,3
I_1^n	0,398	0,619	0,000	0,828	0,175	0,000	0,952	0,059	0,000	0,764	0,244	0,000	0,3
I_3^n	0,671	0,338	0,000	0,747	0,257	0,000	0,964	0,040	0,000	0,878	0,125	0,000	0,3
I_4^n	0,402	0,606	0,000	0,778	0,224	0,000	0,918	0,087	0,000	0,763	0,243	0,000	0,2
I_5^n	0,181	0,303	0,000	0,311	0,157	0,000	0,413	0,070	0,000	0,343	0,183	0,000	0,2
I_6^n	0,378	0,634	0,000	0,666	0,335	0,000	0,859	0,145	0,000	0,658	0,350	0,000	0,2
I_7^n	0,221	0,303	0,000	0,467	0,067	0,000	0,505	0,017	0,000	0,420	0,061	0,000	0,2
I_8^n	0,424	0,581	0,000	0,876	0,126	0,000	0,972	0,034	0,000	0,878	0,127	0,000	0,2
I_9^n	0,528	0,483	0,000	0,779	0,224	0,000	0,952	0,053	0,000	0,828	0,176	0,000	0,5
$I_{интегр}^n$	0,579	0,684	0,000	0,985	0,289	0,000	1,206	0,094	0,000	1,002	0,280	0,000	

Таблица 13

Расчеты индексов сферы «Клиенты» по ОМК

Показатель	2005			2006			2007			2008			ГВ
	ВМЗ	ЧМЗ	ЩМЗ										
$I_1^{кл}$	0,313	0,332	0,355	0,295	0,370	0,335	0,290	0,347	0,362	0,276	0,387	0,337	0,5
$I_2^{кл}$	0,317	0,503	0,180	0,456	0,285	0,259	0,290	0,347	0,362	0,276	0,276	0,276	0,5
$I_3^{кл}$	0,352	0,249	0,399	0,337	0,281	0,382	0,328	0,262	0,410	0,317	0,211	0,317	0,5
$I_4^{кл}$	0,292	0,310	0,398	0,243	0,426	0,331	0,274	0,383	0,343	0,259	0,303	0,259	0,5
$I_{интегр}^{кл}$	0,637	0,697	0,666	0,665	0,681	0,653	0,592	0,670	0,739	0,564	0,588	0,595	

Расчеты индексов сферы «Конкуренты» по ОМК

Таблица 14

Показатель	2005			2006			2007			2008			ГВ
	ВМЗ	ЧМЗ	ЩМЗ										
I_1^k	0,526	0,175	0,009	0,452	0,144	0,005	0,776	0,110	0,005	0,833	0,113	0,003	0,5
I_2^k	1,428	1,374	0,983	1,928	0,853	1,098	1,130	1,088	0,738	1,005	1,407	0,857	0,5
I_3^k	1,050	0,900	0,400	1,030	0,830	1,030	1,100	0,930	0,640	1,120	0,910	0,053	0,3
I_4^k	0,076	0,024	0,001	0,133	0,019	0,001	0,110	0,015	0,021	0,101	0,019	0,000	0,5
I_k^5	0,076	0,024	0,001	0,133	0,019	0,001	0,110	0,015	0,021	0,101	0,019	0,000	0,5
I_k^6	0,076	0,024	0,001	0,133	0,019	0,001	0,110	0,015	0,021	0,101	0,019	0,000	0,5
$I_{интегр}^k$	1,407	1,358	0,691	1,236	1,053	0,741	1,133	0,356	0,226	0,904	0,359	0,018	

Расчеты индексов сферы «Внутрихолдинговое пространство» по ОМК

Таблица 15

Показатель	2005			2006			2007			2008			ГВ
	ВМЗ	ЧМЗ	ЩМЗ										
I_1^b	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,5
I_3^b	0,342	0,401	0,257	0,347	0,415	0,238	0,352	0,428	0,220	0,373	0,355	0,272	0,5
I_4^b	1,108	0,759	-0,856	0,990	1,155	-0,456	1,076	0,579	-1,156	0,949	1,386	-2,484	0,5
I_5^b	0,987	1,031	1,304	1,001	0,980	1,240	0,987	1,075	1,562	1,005	0,961	1,576	0,3
I_6^b	0,742	0,248	0,011	0,872	0,121	0,007	0,866	0,128	0,006	0,842	0,153	0,005	0,3
I_7^b	0,623	0,360	0,017	0,608	0,374	0,019	0,572	0,408	0,019	0,563	0,417	0,020	0,3
I_8^b	0,615	0,370	0,016	0,600	0,384	0,017	0,564	0,418	0,018	0,555	0,427	0,018	0,2
I_9^b	0,822	0,188	-0,009	0,864	0,139	-0,003	0,932	0,074	-0,007	0,799	0,212	-0,012	0,5
I_{10}^b	0,836	0,173	-0,009	0,875	0,128	-0,003	0,938	0,068	-0,006	0,815	0,196	-0,011	0,5
I_{11}^b	0,325	0,330	0,346	0,325	0,330	0,346	0,325	0,330	0,346	0,325	0,330	0,346	0,2
I_{12}^b	0,325	0,330	0,346	0,325	0,330	0,346	0,325	0,330	0,346	0,325	0,330	0,346	0,2
I_{13}^b	1,416	1,402	0,948	1,884	0,765	1,102	1,040	1,093	0,950	1,264	1,987	0,920	0,5
I_{14}^b	1,428	1,374	0,983	1,928	0,853	1,098	1,130	1,088	0,738	1,005	1,407	0,857	0,5
$I_{интегр}^b$	3,946	2,858	1,210	4,450	2,390	1,521	3,717	2,377	1,000	3,579	3,461	0,405	

В табл. 10–15 осуществлен расчет индексов по всем сферам системы конкурентно-сбалансированных показателей по металлургическим предприятиям ОМК за 2005–2008 г.г. Холдинг ОМК состоит из трех крупных металлургических предприятий: Выксунского металлургического завода (ВМЗ), Чусовского металлургического завода (ЧМЗ) и Щелковского металлургического завода (ЩМЗ).

По результатам расчета можно выявить позитивные тенденции в изменениях значений показателей по одним предприятиям (например, Выксунский металлургический завод, Чусовской металлургический завод) и негативные тенденции в изменениях значений показателей по другим предприятиям (например, Щелковский металлургический завод). Индексы были определены только по тем направлениям, по которым имелась информация. В качестве основной продукции по предприятиям были взяты объемы производства чугуна, стали, металлопродукции в целом.

По сфере «Потенциал» индексы связаны с инвестиционной деятельностью, но определенные проблемы Щелковского металлургического завода, обусловленные отсутствием прибыли за весь период анализа, а соответственно и с отсутствием собственных инвестиционных средств придают всем индексам данной сферы нулевые значения. Группа важности (ГВ) позволяет определить степень значимость каждого индекса определенной сферы СКСП.

Как видно из представленных данных, наибольшее количество информации, необходимой для расчета показателей сфер «Внутрихолдинговое пространство» и «Конкуренты», возможно получить только из хорошо развитой системы стратегического управленческого учета и анализа в холдинговых структурах.

На рис. 4–7 представлены многоугольники конкурентоспособности предприятий холдинга, выполненные на основе расчетов интегральных показателей по каждой сфере СКСП.

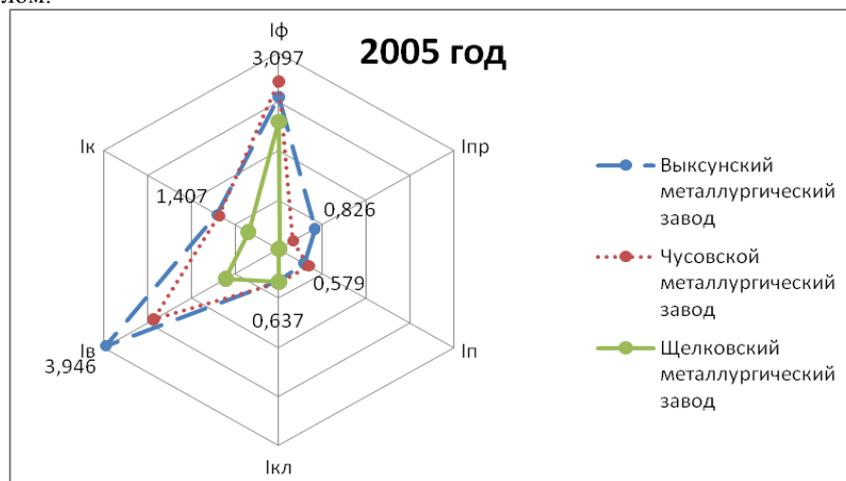


Рис. 4. Многоугольник конкурентоспособности предприятий за 2005 г.

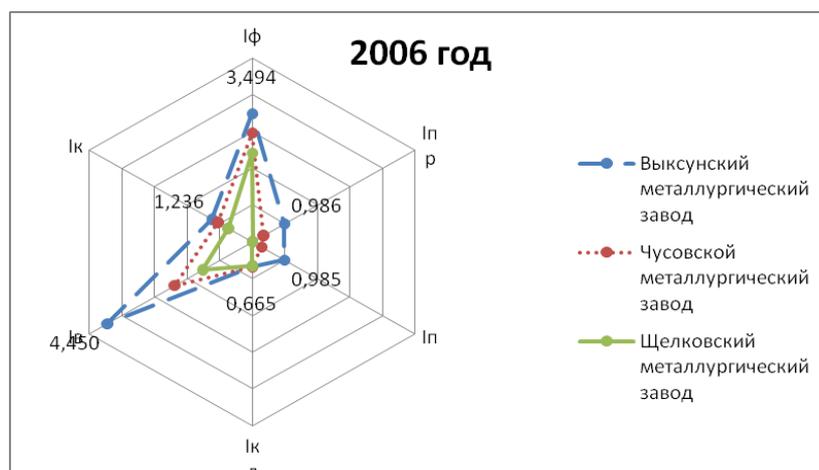


Рис. 5. Многоугольник конкурентоспособности предприятий за 2006 г.

По каждому направлению для отображения уровня значений исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (в виде интегральной оценки по каждой сфере СКСП). Изображая на одном рисунке много-

угольники конкурентоспособности для разных предприятий холдинга, можно провести анализ уровня их конкурентоспособности по каждой сфере СКСП.

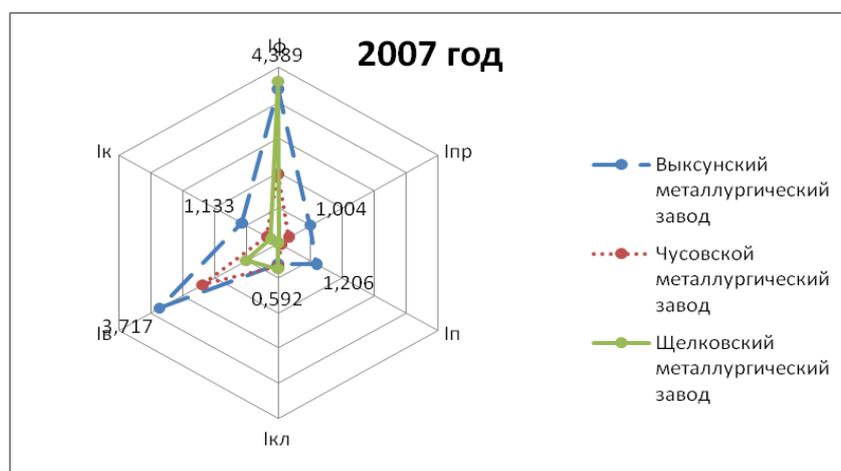


Рис.6. Многоугольник конкурентоспособности предприятий за 2007 г.

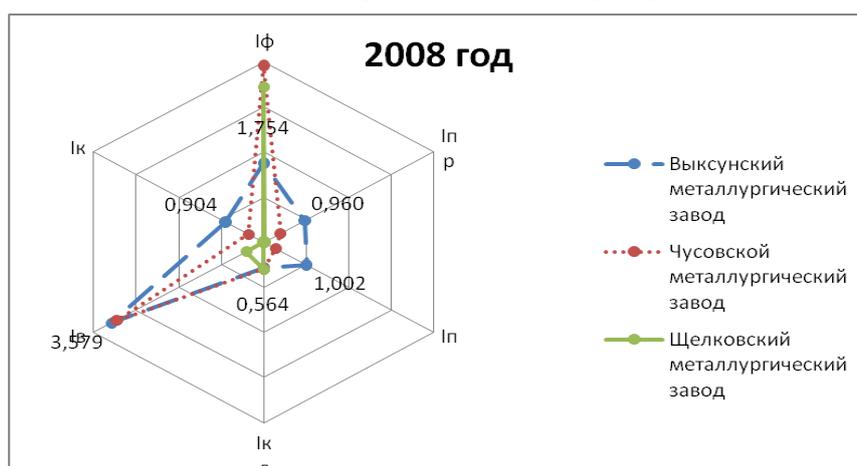


Рис.7. Многоугольник конкурентоспособности предприятий за 2008 г.

По результатам расчета можно сделать вывод о том, что наиболее конкурентоспособным является Выксунский металлургический завод. Именно по нему рассчитанные индексы практически по всем сферам превышают значения других предприятий. Качественные показатели разных сфер СКСП позволяют выявить причины отставания или превышения интегральной оценки одного предприятия по сравнению с другим.

Из моделей видно, что наиболее значимой сферой показателей СКСП являются сферы «Фи-

нансы» и «Внутрихолдинговое пространство». Проследив динамику изменения интегрального индекса каждой сферы по каждому предприятию, можно выявить проблемные и приоритетные области каждого предприятия.

Для более детального анализа результатов построены многофакторные модели, отражающие значения показателей каждой сферы по предприятиям ОМК за 2005–2008 г. По значениям 2008 г. данные модели представлены на рис. 8.

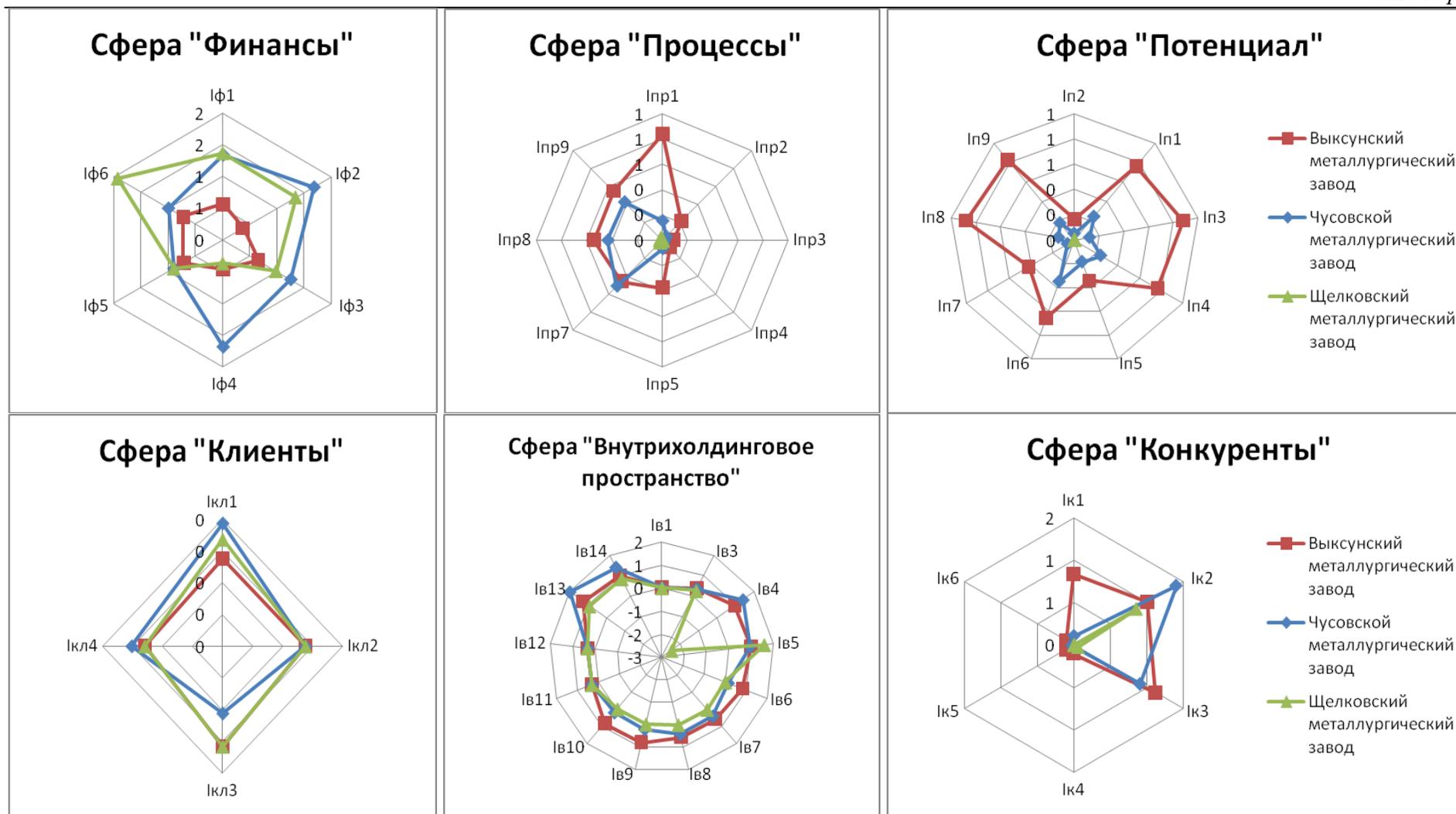


Рис. 8. Многофакторные модели предприятий ОМК по индексам за 2008 год

Применительно к каждой сфере СКСП можно проследить динамику изменения индексов, а также сравнить подобные индексы предприятий холдингов за один период между собой и выявить те, которые оказывают наибольшее влияние на формирование интегрального показателя сферы СКСП.

Таким образом, формирование СКСП для металлургического холдинга и расчет их значений за последовательные периоды деятельности позволят выявить тенденции изменения достижения стратегии холдинга.

Список литературы

1. *Гордон Я.* Целевая конкуренция: пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 368 с.
2. *Ильшев А. М., Ильшева Н.Н., Селевич Т.С.* Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. М: Финансы и статистика, 2010. 480 с.
3. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Стратегическое единство: создание синергии с помощью сбалансированной системы показателей: пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 384 с.
4. *Портер М.* Конкуренция.: учеб. пособие: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 592 с.