

УДК 005:658

Н.А. Лытнева

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрены современные методы управления результативностью промышленных предприятий для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений с целью повышения эффективности их деятельности. Представлены результаты применения методов прогнозирования для управления результативностью предприятий в перспективном периоде.

Ключевые слова: результативность, управление, промышленные предприятия, методы, прогнозирование, экономические показатели, механизм управления, прибыльность.

Развитие экономики страны требует повышения результативности промышленных предприятий, наращивания объемов производства, эффективности их деятельности. Механизм управления результативностью промышленных предприятий должен базироваться на основе методического инструментария, который позволит дать оценку общей системе эффективности их деятельности, определить перспективное направление ее повышения. В настоящее время существует множество методов и приемов оценки и управления результативностью промышленных предприятий, однако ряд из них требует доработки и развития, что определяет актуальность данной проблематики.

Основной целью исследования является совершенствование методов управления результативностью предприятия, разработка методического инструментария, необходимого для оценки результативности предприятия, выявления воздействующих на нее факторов, контроль и регулирование ее показателей посредством принятия своевременных тактических и стратегических решений.

Одним из инструментов стратегии управления результативностью предприятий является прогнозирование, которое реализуется посредством планирования и составления перспективных планов и прогнозов. Стратегическое планирование охватывает важнейшие стороны экономической деятельности промышленных предприятий, обеспечивает необходимый контроль формирования результатов хозяйствования, образования и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, создает условия для повышения эффективности предприятия.

Основой планирования промышленного предприятия является составление экономических прогнозов доходов и расходов, показателей прибыльности, индикаторов эффективности управления прибылью. Прогнозирование представляет собой определение на длительную перспективу изменений показателей результативности как в целом всей промышленной отрасли, так и по иерархическим уровням, отдельным сегментам, структурным подразделениям (центрам прибыли). Прогнозирование сосредоточено на наиболее вероятных событиях и результатах и, в отличие от планирования, не ставит задачу осуществить непосредственно на практике разработанные прогнозы. Прогнозирование является заключительным этапом в модели реализации стратегии управления результативностью в предприятии. Вся совокупность прогнозируемых показателей по управлению результативностью может быть представлена в виде стратегической экономической модели.

На наш взгляд, стратегическая прогнозная модель промышленного предприятия должна быть основана на механизме управления прибылью и рентабельностью, а также результатах оперативного и текущего планирования. Стратегическая прогнозная модель позволяет решить определенный круг задач (рис. 1). Следует отметить, что на этапе стратегического моделирования можно формировать не одну, а ряд прогнозных экономических моделей, отвечающих нескольким стратегическим альтернативам (сценариям) развития промышленного предприятия и соответствующих отдельным целям и процессам управления.

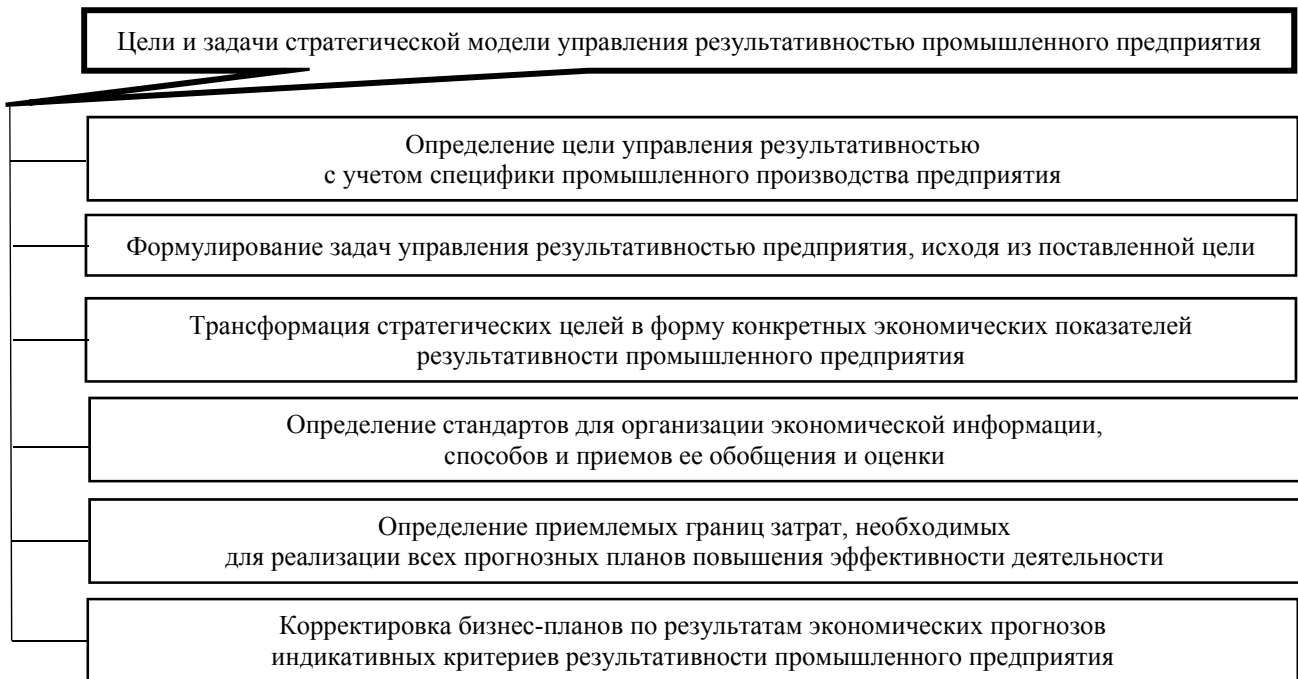


Рисунок 1 – Последовательность задачи стратегической модели управления результативностью промышленного предприятия

Нами разработана и реализована стратегическая прогнозная модель управления результативностью по материалам промышленного предприятия ОАО Карачевский завод «Электродеталь», которая основана на взаимосвязи сценарных прогнозных моделей индикативных показателей результативности. Построение и реализация прогнозных моделей осуществлены с применением программного продукта «Альт-финансы». При проведении исследования возможности программного продукта позволили нам:

- манипулировать планируемым периодом для перспективного прогнозирования индикаторов эффективности промышленного предприятия;
- адаптировать процесс моделирования к деятельности промышленного предприятия посредством применения данных бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- разработать сценарные прогнозных модели индикативных показателей управления результативностью предприятия;
- интегрировать анализ фактических и прогнозных данных в единую информационную модель;
- осуществить оценку и анализ результатов реализации моделей, полученных прогнозных показателей эффективности управления показателями прибыльности и рентабельности;
- использовать прогнозных показатели эффективности управления результативностью при разработке экономической стратегии промышленного предприятия.

Реализация предложенной стратегической прогнозных модели осуществлена в пошаговой

последовательности, которая предусматривает:

– уточнение параметров модели, количество и взаимосвязь сценарных прогнозных моделей индикативных показателей эффективности управления результативностью;

– определение стратегического периода, то есть периода, на который разрабатывается стратегия развития промышленного предприятия и начальную дату стратегического периода. Прогноз индикативных показателей эффективности предприятия осуществлен в период на 5 лет, что позволяет определить перспективную тенденцию развития как отдельных бизнес-процессов предприятия, так всей хозяйственной деятельности;

– определение шага прогноза (месяц, квартал, год). Следует отметить, что слишком ограниченный шаг прогноза - месяц или квартал, с одной стороны, может упростить задачу последующего бизнес-планирования, однако, с другой стороны, он является чрезвычайно неудобным для стратегического планирования, поскольку с учетом изменяющейся внешней и внутренней среды деятельности промышленного предприятия стратегическую модель необходимо будет пересматривать чуть ли не ежемесячно или ежеквартально - разрабатывать более точную модель, согласовывать ее с ответственными за стратегическое планирование лицами. В связи с этим обычно шаг стратегического планирования составляет один год;

– ввод входных данных осуществляется на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности: Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах с учетом динамического ряда, позволяющего определить фактическую тенден-

цию изменения показателей финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия;

–реализация модели, расчет прогнозных показателей и формирование расчетных таблиц и отчетов осуществляется с применением автоматизированного продукта «Альт-Финансы» для расчетов в среде Windows (пакет MS Excel);

–формирование выходных прогнозных отчетов: прогноз структуры баланса и динамики его статей; прогноз структуры финансовых результатов, прогноз чистого оборотного капитала и структуры затрат; прогноз прибыльности; прогноз ликвидности; прогноз финансовой устойчивости; прогноз оборачиваемости активов и пассивов; прогноз рентабельности и прибыльности;

–формирование выходных прогнозных индикаторов эффективности управления результативностью промышленного предприятия: показатели рентабельности, прибыльности, маржинальной прибыли, финансового рычага, точки безубыточности и др.;

–прогнозный анализ и текстовая оценка результатов реализации стратегической прогнозной модели управления результативностью промышленного предприятия.

Результаты реализации стратегической прогнозной модели управления результативностью ОАО Карачевский завод «Электродеталь» получены в совокупности со сценарными моделями. Прогнозная модель состоит из определенного пе-

речня структурированных таблиц, взаимосвязанных друг с другом и с входящими параметрами развития внешней среды, соответствующими определенному сценарию развития. Количество таблиц, их структура и методика расчетов входящих в них показателей определяются спецификой промышленного предприятия и целями прогнозного анализа. Анализ исчисленных прогнозных значений прибыльности исследуемого предприятия свидетельствует о наличии тенденции роста ее показателей в ближайшие пять лет (табл.1).

Данные составленного прогноза свидетельствуют о том, что в ближайшей перспективе показатели прибыльности промышленного предприятия будут увеличиваться. На одном уровне остается показатель прибыльности продаж в пределах 21%. Такой результат определяет необходимость более детального исследования в процессе управления доходами и расходами предприятия, разработкой мероприятий по увеличению выручки от продажи производственной продукции, снижению затрат, росте прибыли от продажи. Показатели прибыльности всей деятельности и прибыльности затрат ОАО Карачевский завод «Электродеталь» характеризуются в ближайшем пятилетии их приростом. Наглядно прогнозное изменение показателей прибыльности общества представлено на рисунке 2. Для получения более детальных и точных прогнозных показателей в информационной модели необходимо расширить динамику используемых данных в рамках от 5 до 10 лет.

Таблица 1 – Прогноз показателей прибыльности ОАО Карачевский завод «Электродеталь»

Наименование показателей	Ед. изм.	Даты						
		01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Прибыльность продаж	%	19	20	21	21	21	21	21
Прибыльность всей деятельности	%	11	17	16	16	16	16	17
Прибыльность переменных затрат	%	23	25	26	27	27	27	27
Прибыльность всех затрат	%	23	25	26	27	27	27	27

Прогноз рентабельности характеризует промышленное предприятие с точки зрения получения планируемой чистой прибыли на вложенный капитал, иными словами, характеризует эффективность деятельности предприятия с точки зрения ее владельцев. По данным таблицы 2, прогнозная рентабельность всего капитала ОАО Карачевский завод «Электродеталь» свидетельствует о том, что при соблюдении мероприятий по обеспечению планируемой чистой прибыли ее величина на рубль вложенного в предприятие капита-

ла составит в 2015 г. 0,21 руб. Однако по состоянию на 01.01.2019 г. наблюдается снижение рентабельности капитала до 19%. Для более точного анализа деятельности промышленного предприятия и эффективности данной деятельности используют показатель рентабельности акционерного капитала. Результаты анализа свидетельствуют о значительном росте рентабельности акционерного капитала, его показатель увеличится с 54% в 2015 г. до 149% в 2019 г.

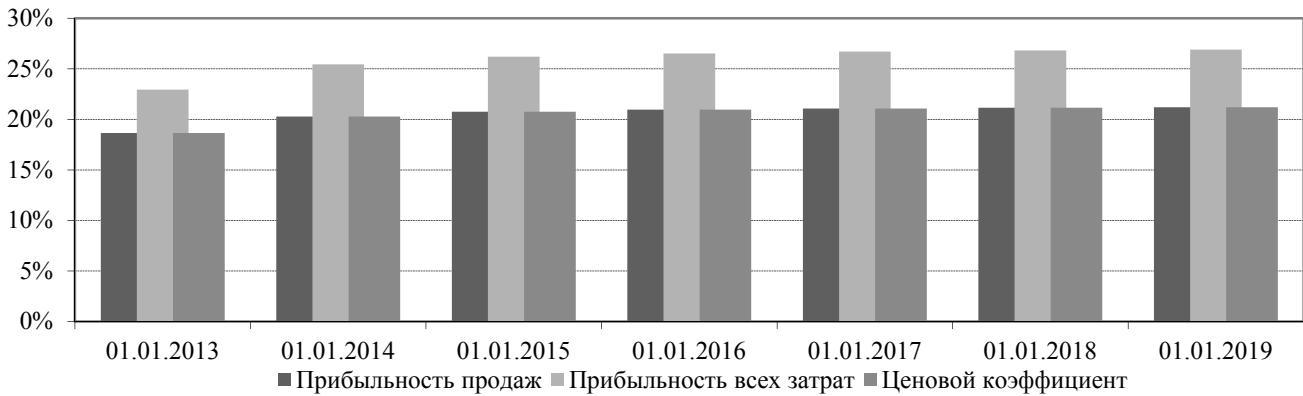


Рисунок 2 – Диаграмма прогнозирования показателей прибыльности ОАО Карачевский завод «Электродеталь»

Рентабельность акционерного капитала способна демонстрировать успех предприятия в увеличении объема акционерного капитала. Данный показатель зависит не только от прибыльности промышленного производства в целом, но и от

конкретного соотношения собственного капитала предприятия и капитала заемного. Это соотношение капиталов принято называть эффектом рычага.

Таблица 2 – Прогнозные индикаторы эффективности управления рентабельностью ОАО Карачевский завод «Электродеталь»

Наименование показателей	Ед. изм.	Даты						
		01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельность всего капитала	%	5	17	21	22	22	21	19
Рентабельность собственного капитала	%	7	26	30	32	30	28	25

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельность акционерного капитала	%	8	35	54	78	101	125	149
Рентабельность постоянных активов	%	9	33	50	91	166	339	1206
Рентабельность оборотных активов	%	10	36	34	28	24	22	19
Дифференциал рычага	%	5	17	20	22	21	20	19
Финансовый рычаг	разы	0,45	0,50	0,51	0,47	0,43	0,38	0,34
Эффект рычага	%	2	9	10	10	9	8	6

Для прогнозирования эффективности управления структурой источников финансирования промышленного предприятия рассчитан показатель - эффект рычага. Изменение рентабельности собственного капитала зависит от средней стоимости заемного капитала и размера финансового рычага. Как показывают данные таблицы 2, финансовый рычаг в ближайшей перспективе будет снижаться и на конец прогнозируемого периода достигнет 34,0%. Также будет снижаться эф-

фект рычага с 10,0% в 2015 г. до 6,0% в 2019 г. Таким образом, несмотря на то, что эффект рычага положительный, снижение заемного капитала повлечет снижение рентабельности собственного капитала, что потребует принятия предприятием управленческих решений по увеличению чистой прибыли. Финансовый рычаг и эффект финансового рычага представлены в виде диаграммы на рисунке 3.

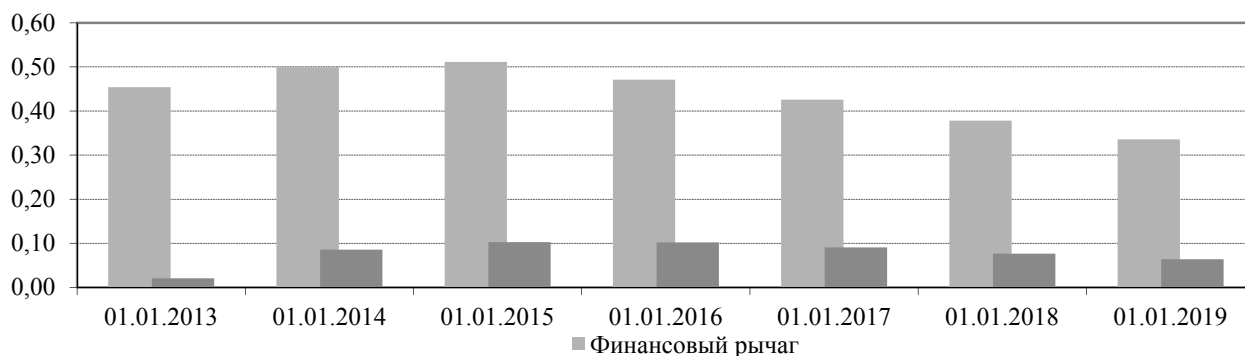


Рисунок 3 – Прогнозирование показателей финансового рычага и эффекта финансового рычага ОАО Карачевский завод «Электродеталь»

Таким образом, по результатам прогнозирования можно сделать вывод о перспективах развития финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Манипулируя факторами, влияющими на результативность предприятия, можно осуществлять перспективное управление индикаторами эффективности деятельности, принимая тактические и стратегические управленческие решения по разным производственным процессам предприятия, отдельным бизнес-процессам, а также разрабатывать общий план перспективного развития предприятия с учетом его специфики и вида деятельности. Кроме того, по данным прогнозирования целесообразно осуществлять SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) в рамках экономической стратегии, то есть оценку сильных и слабых сторон промышленного предприятия и ее внешних возможностей и угроз. Этот анализ позволяет быстро оценить стратегическое положение предприятия. Общий принцип гласит: при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей предприятия (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям организации на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности). Стратегия должна быть направлена на эффективное использование имеющихся ресурсов, использование рыночных возможностей для роста результативности предприятия.

Список литературы:

1. Анализ угроз со стороны торговых конкурентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/s/Analiz-ugroz-so-storonu->

torgov.html.

2. Боброва, Е.А. Система управленческого учета в управлении себестоимостью продукции промышленных предприятий [Текст] / Е.А. Боброва, Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №3(25). – С. 100-105.

3. Кыштымова, Е.А. Развитие методических подходов к использованию автоматизированных систем в прогнозировании собственного капитала [Текст] / Е.А. Кыштымова // Тези XII міжнародної наукової конференції «Бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль в умовах формування і розвитку сучасних концепцій управління»: сб. научных трудов. Украина: Житомир, 2013. – С. 27-33.

4. Лытнева, Н.А. Концептуальные направления совершенствования системы управления устойчивым развитием промышленных предприятий [Текст]: монография. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, ООО ПКФ «Картуш», 2014. – 120 с.

5. Лытнева, Н.А. Прибыль как основной фактор эффективности региональной экономики [Текст] / Н.А. Лытнева, Е.А. Кыштымова. – Орел: Изд-во «ОрелГАУ», 2010. – 212 с.

6. Парушина, Н.В. Основные направления анализа и прогнозирования финансового состояния по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций [Текст] / Н.В. Парушина // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №2. – С. 13-17.

7. Сысоева, О.Н. Исследование стратегического управления прибылью в инновационной среде [Текст] / О.Н. Сысоева, Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – №4 (22). – С. 57-62.

8. Сысоева, О.Н. Развитие инновационных методов в управлении результативностью хозяйственных систем [Текст] / О.Н. Сысоева, Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГАУ. – 2012. – №3(36). – С. 87-92.

9. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы [Электронный ресурс] // Технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1185.

Лытнева Наталья Алексеевна

д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Орловского государственного института экономики и торговли
E-mail: ukap-lytneva@yandex.ru