

На правах рукописи

УДК 338.45

Крючкова Марина Сергеевна

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОСТАВЕ
ХОЛДИНГОВОЙ СТРУКТУРЫ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА
ИНТЕГРАЛЬНЫХ КРИТЕРИЕВ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством,
специализация – экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

М.С. Крючкова

Москва - 2005

2

Работа выполнена в Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Рыжикова Тамара Николаевна

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор
Ковалев Анатолий Павлович

- кандидат экономических наук
Берстнев Роман Владимирович

Ведущая организация: - Московский государственный
авиационный институт (технический университет)

Защита диссертации состоится 24» марта 2005 года в _____
часов на заседании диссертационного совета Д 212.141.13. в
Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана
по адресу: 105005, г. Москва, 2-ая Бауманская ул., д. 5.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке
МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Ваш отзыв на автореферат в одном экземпляре, заверенный печатью,
просим высылать по указанному адресу.

Телефон для справок: 267-09-63

Автореферат разослан 14» февраля 2005 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат технических наук, доцент



Силаева Л.А.

НТБ МГТУ им. Н.Э. Баумана



1708727

Крыжкова М. С. Разработка и

Сел в конфе

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Специфика Российской экономики состоит в том, что несмотря на несовершенство, жесткие ограничения в законодательстве и серьезное налоговое бремя, сформировались и укрепились крупные организационно-хозяйственные формы, определяющие прогресс экономических преобразований и проведение реформ – холдинги и холдинговые структуры. Другим серьезным аспектом Российской экономики в настоящее время является постепенный переход от краткосрочного планирования к стратегическому, который осуществляется на всех уровнях управления, начиная от конкретного предприятия и заканчивая государственным управлением.

В этой связи актуальным становится вопрос анализа существующих и разработки новых методов создания и управления холдинговыми структурами и «пакетом собственности» в холдинге, ориентированным на работу с реальным производством, а также формирование перспективных подходов к выработке управленческих решений в таких структурах. На данный момент ни одна из существующих методик и моделей управления подобными структурами не учитывает перспективы дальнейшего развития как холдинга в целом, так и входящих в него отдельных предприятий. Другими словами, необходимо разработать модель для оценки эффективности управления холдингом, которая сможет предусмотреть возможные направления изменения «пакета собственности» как самого холдинга, так и входящих в него структур с учетом стратегических планов и возможностей дальнейшего развития.

На сегодняшний день большинство холдинговых структур в своем пакете собственности содержат большую долю непрофильных активов. Эту собственность холдинг не всегда может реализовать с выгодой для себя. В отдельных случаях непрофильный актив начинает приносить большую прибыль для компании, чем актив по основной деятельности. В связи с разнопрофильностью деятельности холдингов, возникает множество проблем с их управляемостью.

Проблемам управления холдинговыми структурами уделяется достаточно большое внимание со стороны отечественных и зарубежных исследователей. Однако, существует целый ряд проблем и задач, которые до настоящего времени не получили удовлетворительного решения. В первую очередь это относится к проблематике построения взаимоотношений холдинга и дочерней компании и оптимального распределения финансовых и инвестиционных ресурсов внутри холдинга. Процесс управления холдинговыми структурами необходимо начинать непосредственно с начала формирования собственности каждого холдинга в результате процессов слияния, поглощения или недружественных присоединений.

Однако в целом ряде научных и методических публикаций эти проблемы не рассматриваются, а проблематика управления холдинговыми структурами сводится лишь к перечислению приемов управления холдингами, либо вовсе не удостоивается внимания авторов.



Как правило, показателем достижения наилучших критериев управляемости компании является различные критерии эффективности. Существует множество теорий, которыми пытаются вооружиться руководители–практики в процессе совершенствования управляемости, однако большинство представленных теорий в связи с закрытостью информации о деятельности многих компаний не подтверждены фактическими данными.

Проведенные исследования показали, что большинство работ, посвященных расчету эффективности деятельности холдинговой компании, основаны на несложных общеизвестных методиках, затрагивающих лишь отдельные аспекты функционирования холдинговой структуры. Проблема оценки эффективности функционирования отдельного предприятия в общей структуре холдинга практически не рассматривается. На основании этого был сделан вывод о необходимости комплексного подхода к анализу эффективности деятельности холдинга, с рассмотрением эффективности работы отдельных предприятий в его составе для рационального формирования «пакета собственности» управляющей компании.

Цели и задачи исследования. Основной целью диссертационной работы является разработка модели оценки эффективности управления и контроля за предприятием, вошедшим в состав холдинга, с применением научно-обоснованных предложений по формированию «пакета собственности» производственной холдинговой структуры на основе анализа интегральных критериев.

Для достижения поставленной цели, на наш взгляд, требуется решить следующие основные задачи:

1. Провести систематизацию и сравнительный анализ холдингов, работающих в реальном секторе экономики в России. Выявить преимущества и проблемные вопросы управляемости холдинговых структур.

2. Разработать новую классификацию холдинговых структур, учитывающую динамику развития холдингов.

3. Рассмотреть существующие методы и подходы к оценке эффективности управления предприятием.

4. Исследовать особенности влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия, входящего в состав холдинговой структуры.

5. Сформировать новую модель оценки эффективности управления предприятием, входящим в состав холдинговой структуры на основе анализа интегральных критериев.

6. Проверить работу модели на примере предприятия, входящего в состав холдинговой структуры.

Степень разработанности проблемы. Теоретические проблемы, связанные с возникновением и развитием корпоративного управления в рамках холдинговых структур рассматривались в трудах многих отечественных и зарубежных авторов, таких как Ансофф И., Авдашева С.Б., Винслав Ю.Б., Антонов Г.Д., Горбунов А.Р., Павлючук Ю.Н., Кныш М.И.,

Мильнер Б.З., Ойхман Е.Г., Райсс М., Томпсон А.А., Эрроу К.Д. и другие.

В изучении проблемы оценки экономической эффективности управления производством, начиная с XIX века, наибольший вклад внесли известные отечественные ученые Д.К. Советкин, Н.Ф. Чарновский, Э.А. Сател, Ю.А. Абрамов, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко, Д.А. Аллахвердян, Ф.М. Русинов, А.В. Тихомирова, Г.Х. Попов, Ю.А. Тихомиров. Значительный вклад в теоретическую основу данной проблемы внесли Л.И. Евенко, А.Г. Поршнев, М.Л. Разу, Дж.К. Лафта.

Методологические основы теории виртуального предприятия заложены в работах S. Wirht, H. Wildemann, H.P. Wiendahl, J. Suedow, E. Zahn, В.И. Дмитрова, В.Б. Тарасова и др.

Актуальность и важность перечисленных проблем и их практическая значимость определили выбор темы диссертационного исследования, его структуру и круг решаемых задач.

Предмет диссертационного исследования. В соответствии с целями и задачами диссертационной работы определен предмет диссертационного исследования – совокупность организационно-экономических отношений и методов управления, связанных с функционированием и реорганизацией предприятия, входящего в состав холдинговой структуры для повышения эффективности управления деятельностью как самого предприятия, так и всей холдинговой структуры.

Объектом диссертационного исследования является деятельность, связанная с управлением промышленным предприятием, входящим в состав холдинговой структуры в условиях проведения постоянных корпоративных и организационных изменений в холдинге.

Теоретическая и методологическая основы исследования.

Теоретической базой исследования послужили основные теоретические положения менеджмента, теории организации, контроллинга, экономического анализа, теории виртуального предприятия. Разработанные подходы к обоснованию решений при управлении холдинговыми структурами базируется на инструментарии контроллинга, экспертных оценок, а также методологии системного анализа и экономико-математического моделирования.

Информационную базу исследования составили: статистические и аналитические данные предприятий, данные, опубликованные в отраслевых и периодических изданиях, монографии и научные труды российских и зарубежных авторов в области методов и методик расчета эффективности, и теории виртуального предприятия, материалы научных конференций, материалы официальной государственной статистики и периодической печати, открытые официальные источники информации в глобальной сети Internet.

Научная новизна исследования

Научная новизна отражена в следующих результатах, полученных автором и выносимых на защиту:

1. Разработана классификация холдинговых структур с учетом различных стратегий развития холдингов. Систематизированы подходы к

оценке эффективности и определена степень их применимости к оценке эффективности функционирования холдинговой структуры.

2. Предложена классификация предприятий, входящих в холдинговую структуру по видам деятельности в соответствии с основной задачей холдинга.

3. Сформирован интегральный критерий эффективности функционирования холдинговой структуры на основе анализа управления в системе «холдинг – предприятие».

4. Обоснована необходимость использования теории виртуального предприятия для комплексной оценки эффективности работы холдинга и сформирован интегральный критерий для оценки эффективности управления холдинговой структурой на основе теории виртуального предприятия.

5. Сформирован новый подход к оценке эффективности управления холдингом, включающий в себя четыре уровня состояния холдинга. Предложена модель оценки эффективности управления для холдинговой структуры на основе анализа интегральных критериев.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы при решении следующих практических вопросов:

- 1) на уровне государственного управления
 - для определения степени концентрированности производства по отраслям промышленности и прогнозирования дальнейшего развития каждой отрасли;
 - для сравнительного анализа результатов деятельности холдинговых структур, выявления монополистов в промышленных объединениях, определения условий повышения эффективности в отраслевых производствах.
- 2) на уровне холдинговых объединений:
 - для изучения степени значимости и влияния каждого предприятия, входящего в состав холдинговой структуры на уровень эффективности и для формирования на этой основе рационального «пакета собственности» в холдинговой компании;
 - для осуществления мониторинга общего финансового состояния холдинга.
- 3) на уровне промышленных предприятий
 - для оценки эффективности работы предприятия в составе холдинга;
 - для определения возможных путей развития предприятия в составе холдинга.

Материалы диссертации широко используются в подготовке учебных курсов для программ дополнительного образования, программ переподготовки и повышения квалификации специалистов менеджменту разного уровня и специализации.

Апробация и реализация результатов исследования

Основные положения диссертации обсуждались на научно-практических конференциях «Корпоративное управление: проблемы и практика», 2004г., г. Ульяновск и «ИММОД 2003», 2003г., г. Санкт-Петербург. Результаты

исследования автора были использованы в процессе преподавания по курсам «Менеджмент», «Корпоративное управление» и «Особенности анализа неплатежеспособных предприятий» при подготовке слушателей по программам дополнительного профессионального образования «Менеджмент» и «Мастер делового администрирования» (МВА) в МИПК МГТУ им. Н.Э. Баумана. Практическое применение разработанная модель получила в оценке деятельности холдинговых предприятий – членов Московской торгово-промышленной палаты, что подтверждается соответствующим актом.

Результаты исследования изложены в учебных и методических пособиях, научных статьях и тезисах докладов. По теме диссертации опубликовано 6 работ общим объемом 10,3 п.л., в т.ч. 6,2 п.л. написано лично соискателем.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений. Общий объем основного текста работы 151 с. машинописного текста, список литературы включает 126 наименований. Работа содержит 10 таблиц и 16 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснованы актуальность темы и основные направления, раскрывающие ее содержание, охарактеризованы цель и задачи, новизна и практическое значение работы, обоснована методология исследования и основные методические технологии, использованные для достижения поставленной в работе цели и задач исследования.

В первой главе «Анализ основных аспектов развития холдинговых структур в России и подходов к эффективности их функционирования» проведен систематический анализ состояния и тенденций в создании и функционировании холдинговых структур в России. Рассмотрены и систематизированы основные определения, классификации, виды и принципы построения холдинговых структур. Анализ существующей терминологии показал, что известные в теории и практике определения и классификации холдингов требуют уточнения. Основная цель всех сложившихся на настоящий момент классификаций холдинговых структур направлена на отнесение к какой-либо конкретной группе всех существующих в современной экономике организационных структур, построенных по принципу холдинга в зависимости от каких-либо свойств этой организационной структуры. При этом ни одна из классификаций не затрагивает возможный переход организации, построенной по принципу холдинговой структуры из одной группы в другую в результате изменения «портфеля собственности» холдинга во временном аспекте. В рамках данного исследования предложена классификация холдинговых структур с учетом стратегий их развития (рис 1).

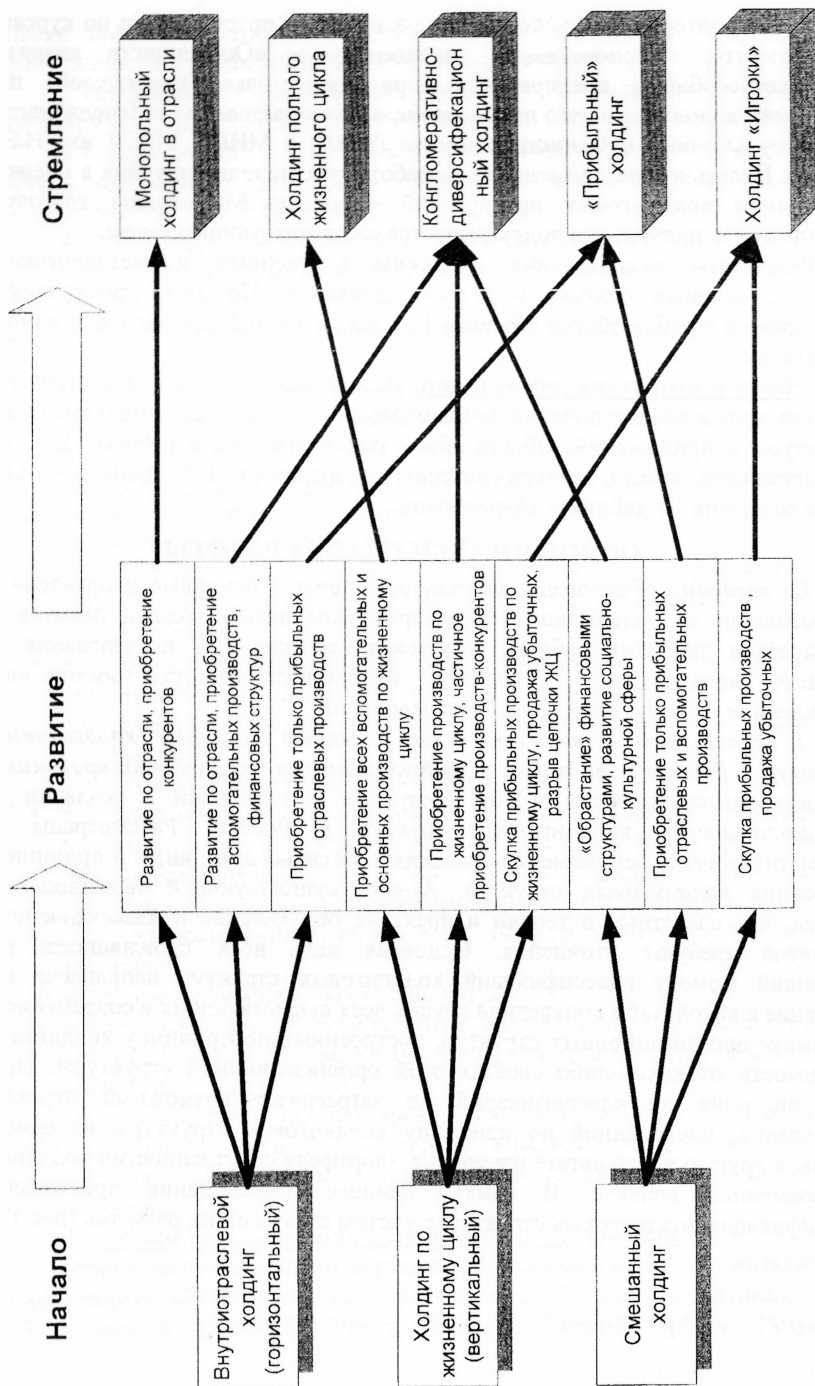


Рис. 1. Классификация холдинговых структур с учетом стратегий развития

При рассмотрении развития холдингов во временном аспекте, были выявлены новые виды организационных структур, к которым стремятся холдинги в своем развитии.

Монопольный холдинг в отрасли - один из возможных конечных вариантов развития внутриотраслевого холдинга, который формируется в результате приобретения последним всех отраслевых предприятий.

Холдинг полного жизненного цикла – организационная структура, формирующаяся в результате присоединения всех предприятий, формирующих производственно – сбытовую цепочку.

Конгломеративно - диверсификационный холдинг - организационная структура, формирующаяся в результате присоединения предприятий различной отраслевой направленности, в которую включаются как предприятия, деятельность которых является вспомогательной к основному бизнесу (банк, страховая компания, служба безопасности), так и предприятия, деятельность которых не затрагивает основную (профилаторий, поликлиника, сеть кинотеатров, казино и т.п.).

«Прибыльный» холдинг – структура, включающая в себя только организации, приобретение которых и их дальнейшая деятельность происходила с целью достижения более высокого уровня или нормы прибыли. При этом происходит формирование основного «ядра» из нескольких предприятий, обеспечивающих получение максимальных финансовых результатов от производственной деятельности, работа остальных предприятий должна способствовать работе «ядра».

Холдинг «игроки» – организационная структура, в которой любое предприятие, входящее в состав холдинга может быть продано, если на рынке сложилась благоприятная обстановка для получения наибольшей прибыли от его реализации. Руководство холдинга «игроки» редко задумывается о стратегической составляющей своей деятельности, главный критерий работы – получение текущей выгоды от спекулятивных операций с приобретенными предприятиями.

В результате предложенной автором классификации были выявлены следующие основные особенности становления холдинговых структур в России:

- Наиболее вероятно, что в результате проводимой стратегии, холдинговая компания сформируется как конгломеративно - диверсификационный холдинг: к подобной структуре можно прийти независимо от изначально принятых планов руководства.
- Если руководство компании главной задачей считает получение максимальной прибыли, то холдинг трансформируется в «прибыльный» холдинг или в холдинг «игроки».
- Наличие достаточно большого количества холдингов типа холдинг «игроки» обусловлено спецификой экономики переходного периода и в дальнейшем часть подобных компаний либо расформируется, либо перейдет в иную организационную структуру.

- При благоприятном развитии холдинга возможно построить структуру организации, обеспечивающую максимальную конкурентоспособность в долгосрочной перспективе за счет концентрации на меньшем количестве бизнесов. Подобную структуру представляют собой монопольный холдинг или холдинг полного жизненного цикла.

Для достижения целей диссертационной работы был проведен анализ существующих в Российской и западной научной литературе методов и подходов к оценке эффективности функционирования организации, которые возможно применить для управления холдинговыми структурами. Понятие эффективности очень многогранно. В литературных источниках можно встретить множество определений и формулировок эффективности, каждое из которых отражает интересы той или иной заинтересованной группы пользователей. В работе автор предлагает выделить понятие эффективности управления. Эффективность управления компанией рассмотрена с учетом анализа финансовой отчетности и на основе комплексного анализа результатов работы организации. В основном, все методики оценки эффективности, существующие на настоящий момент, применяются для оценки эффективности управления различными проектами и не рассматривают эффективность управления всей компанией в целом.

Проведенное теоретическое исследование показало, что не один метод оценки эффективности на настоящий момент времени не дает единого подхода к оценке эффективности управления предприятием, т.к. не удастся грамотно оценить все аспекты управления компанией.

В первой главе проведена систематизация проблемных вопросов управляемости холдингов, сформулированы цели данного диссертационного исследования.

Вторая глава диссертации «Теоретические и методические основы формирования показателей эффективной работы предприятия в составе холдинга» посвящена проведению исследования функционирования промышленного предприятия, входящего в состав холдинговой структуры, и выявлению отличительных черт работы предприятия, сформировавшихся в результате влияния на него управляющей компании. В главе приведена общая характеристика промышленного предприятия ОАО «Завод Автосвет» и характер его взаимодействия с головной компанией – ГК «Самарские объединенные компании» (СОК). Основываясь на результатах анализа внешней среды, теорий, моделей и практики управления предприятием в составе холдинговой структуры, выявлены основные показатели, влияющие на подготовку и принятие управленческих решений как внутри самого предприятия, так и в рамках всей холдинговой структуры. Основная продукция, на выпуске которой специализируется рассматриваемое в работе предприятие - это автомобильная светотехника и электрооборудование. Рынок автомобильной светотехники является сложной структурой, в которой происходят взаимодействия между потребителями (заводами-изготовителями автомобилей и автовладельцами) и производителями светотехнических

изделий. В результате исследования особенностей влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия в составе холдинговой структуры, автором выявлены пути возможного удержания доли и повышения емкости первичного (заводы-изготовители автомобилей) и вторичного (автотранспортные организации и автовладельцы) рынка:

- уменьшение издержек – снижение себестоимости продукции, снижение цены продукции за счет долгосрочных соглашений и развития поставщиков, более полное использование производственных мощностей и оборудования, взятого в лизинг;
- дальнейшая диверсификация производимой продукции с опережением рынка (разработка перспективных изделий с возможностью универсального применения на различные виды техники);
- тщательный анализ вторичного рынка и увеличение количества дилеров как в России, так и за рубежом;
- выход на новые сегменты рынка – более дорогая светотехника повышенного качества для иностранных автомобилей;
- уменьшение времени с момента разработки продукции до даты ее внедрения и выпуска опытной партии продукции;
- постоянный контроль за ассортиментной политикой производимой продукции, выявление максимально прибыльных товаров, их дальнейшее продвижение и развитие;
- своевременный анализ ценовой политики дилеров, формирование системы скидок и возможности приобретения отечественных автомобилей в кредит.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия, проведенный в работе, показал, что финансовая отчетность не дает ответа на вопросы, связанные с управляемостью предприятием и оценкой эффективности его деятельности.

В рамках данного исследования предложена классификация предприятий, входящих в состав холдинговой структуры по видам деятельности в соответствии с основной задачей холдинга. Такое разделение позволит головной компании не только выявить приоритетные направления для дальнейшего развития бизнеса, но и дифференцировать подход к оценке деятельности предприятий, не принадлежащих одному направлению. Классификация по видам деятельности является основой для построения иерархической модели управления холдинговой структурой.

Результаты проведенного анализа теоретических и методических основ формирования показателей эффективной работы предприятия в холдинговой структуре и выявленные преимущества и недостатки смены собственника, которые, как правило, возникают у любого машиностроительного предприятия, после вхождения его в холдинговую структуру, позволили создать методологическую базу для выявления возможных дальнейших путей развития предприятия.

Третья глава «Модель оценки эффективности управления предприятием в составе холдинговой структуры на основе анализа

интегральных критериев» посвящена формированию областей управления различных уровней иерархии холдинга, сбору и анализу показателей функционирования холдинговых структур, формированию на их основе интегральных критериев эффективности управления по каждому уровню, составлению итогового интегрального критерия эффективности холдинга и модели оценки эффективности функционирования отдельного предприятия в составе холдинга. Такой объем рассматриваемых в данной главе проблем обусловлен их тесной взаимосвязью и необходимостью проведения комплексного анализа.

Изначально предлагается разбиение управления в системе «холдинг – предприятие» на следующие области:

Область 1. Внутреннее управление холдинга.

Область 2. Внешнее управление холдинга.

Область 3. Внутреннее управление предприятия.

Область 4. Внешнее управление предприятия.

Области 5, 6, 7 являются важными областями, на которых построена вся структура управления холдингом, т.к. они являются связующими разных иерархических уровней управления холдинговой компанией.

Область 5. Внешнее управление предприятия и внешнее управление холдинга.

Область 6. Внутреннее управление холдинга и внешнее управление предприятия.

Область 7. Внутреннее управление предприятия и внутреннее управление холдинга.

Представленные области, выявленные в результате проведенного исследования происходящих процессов взаимодействия управления в системе «головная компания холдинга – предприятие», не полностью охватывают возможные спектры управления, возникающие при построении взаимоотношений между управляющей компанией и предприятиями. Для формирования полноценной картины необходимо также рассмотреть возможные области управления в структуре самого холдинга. Области 8, 9, 10, 11 являются связующими для различных уровней управления холдингом.

Область 8. Управление предприятием по отношению к своему направлению развития бизнеса в холдинге.

Область 9. Управление предприятием в системе предприятий, формирующих направление развития бизнеса в холдинге.

Область 10. Управление предприятиями, формирующими цепочку жизненного цикла изделия.

Область 11. Управление направлениями бизнеса в холдинге.

Все области управления можно распределить по трем уровням управления: уровень управления холдинга, уровень управления направления и уровень управления предприятием. Взаимодействие областей управления представлено на рис. 2.

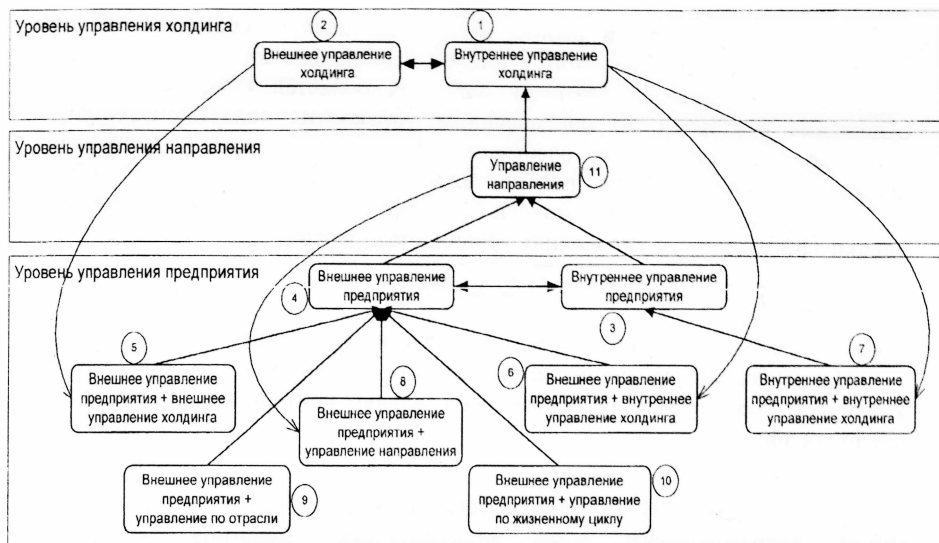


Рис. 2. Взаимодействие областей управления в холдинговой структуре

Предложенные области управления можно условно разделить на два вида: это простые области, состоящие из одного направления управления (1-4, 11) и составные, состоящие из двух направлений управления (5-10).

Первым шагом разрабатываемой в работе модели на основе предложенных областей является сбор и обработка исходных показателей.

Анализ множества существующих показателей в области оценки эффективности управления показал, что подбор показателей для определенных выше областей представляет серьезную проблему, требующую систематизации этих показателей и применения математического аппарата.

Принцип отбора показателей состоял в определении их значимости для оценки эффективности управления. Одно из основных требований, которое применялось к отбираемым показателям – их безразмерность. В ходе отбора показателей было предложено использовать ряд модифицированных показателей, соответствующих исходным по смыслу, но нормированных по интервалу допустимых значений. По всем областям были подобраны показатели (как минимум по два), нормированные по интервалу допустимых значений от 0 до 1.

На втором шаге модели формируются интегральные критерии по областям. Формирование интегральных критериев по областям проводится с учетом двух видов областей: простых и составных. Интегральный критерий по составной области формируется в два этапа. На первом этапе формируются критерии по каждому направлению управления области. Вид критерия определяется свойствами входящих в него показателей. Вторым этапом формирования интегрального критерия по составной области является его построение на основе полученных критериев по направлениям управления.

Для предлагаемой в работе модели по каждой составной области управления кроме интегрального критерия необходимо составить оценочный критерий, вид которого одинаков для всех областей и представлен как отношение критериев по направлениям управления области. Оценочные критерии необходимы для расстановки приоритетов при формировании комплекса мероприятий для предприятия и холдинга.

На следующем шаге модели формируется интегральный критерий оценки эффективности управления уровня предприятия.

$$K_{np} = \sqrt{\frac{K_{внеш. пр} \cdot K_{внутр. пр}}{5}} = \sqrt{\frac{(K_5 + K_6 + K_8 + K_9 + K_{10})}{5} \cdot K_7},$$

где K_i – интегральный критерий по i -ой области управления.

Интегральный критерий эффективности управления по направлению холдингом формируется на основе интегральных критериев входящих в него предприятий:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n K_{np-i}}{n},$$

где n – количество предприятий в данном направлении деятельности холдинга.

Следующим шагом модели является формирование интегрального критерия по холдингу из интегральных критериев по всем направлениям деятельности холдинга.

Интегральный критерий эффективности управления по холдингу в общем случае будет иметь следующий вид:

$$K_x = \frac{K_{внутр. x} + K_{внеш. x}}{2} = \left[\sum_{j=1}^m \left(k_j \frac{\sum_{i=1}^n K_{np-i}}{n} \right) + m \cdot K_{внеш. x} \right] / 2m,$$

где m – количество направлений деятельности холдинга,

k_j – весовые коэффициенты по направлениям деятельности холдинга,

$k_j \in [0,1]$.

Сформированный таким образом интегральный критерий позволяет получить комплексную оценку эффективности управления холдинга в целом. Для того чтобы оценить эффективность управления отдельным предприятием в составе холдинга, необходимо всестороннее изучение его деятельности. Это возможно только при совместном анализе эффективности управления предприятием и анализе его окружения.

Интегральный критерий по управлению предприятием уже был определен выше. Анализ окружения предлагается проводить через анализ его организационно-функциональной структуры. Анализ организационной или иерархической, в случае холдинга, структуры может быть проведен при помощи интегрального критерия по холдингу. Анализ функциональной

структуры требует рассмотрения горизонтальных (производственных) связей предприятия. Для этого на следующем шаге модели вводится понятие виртуального предприятия (ВП) и составляется интегральный критерий по виртуальному предприятию, в которое входит рассматриваемое предприятие.

Виртуальное предприятие формируется на основе анализа горизонтальных связей исследуемого предприятия. В состав ВП включаются вместе с исследуемым предприятием все его смежные предприятия и партнеры. В данной работе, виртуальное предприятие рассматривается как чисто теоретическое образование, не имеющее под собой никакой организационной структуры. Подобное использование теории виртуального предприятия позволяет провести оценку эффективности управления взаимодействием предприятия со смежниками, учитывая функциональную структуру горизонтальных связей холдинга. Вид интегрального критерия:

$$K_{\text{вп}} = \frac{\sum_{i=1}^n k_{\text{yvi}}}{n},$$

где $K_{\text{вп}}$ – интегральный критерий по виртуальному предприятию

k_{yvi} – критерий эффективности i -ого взаимодействия между предприятиями в ВП,

n – количество взаимосвязей между предприятиями в ВП.

Следующим важным шагом модели будет оценка эффективности управления предприятием на основе анализа трех интегральных критериев: интегрального критерия по холдингу, интегрального критерия по виртуальному предприятию и интегрального критерия по самому предприятию.

Оценка эффективности управления предприятием в структуре холдинга, рассматриваемая в данной главе, основана на принципе использования критериев разного уровня иерархии. Выбранные и сформированные выше три критерия представляют различные уровни в иерархии холдинга.

Анализ полученных критериев необходимо проводить в динамике. Вырванные из контекста статические значения критериев могут дать лишь общее представление о текущем уровне эффективности управления, тогда как нас интересует изменение эффективности во времени. Автор рекомендует проводить анализ интегральных критериев ежеквартально.

В результате анализа критериев формируется по четыре возможных комплекса мероприятий для холдинга и предприятия (рис. 3).

Проведенные в работе исследования показали, что только комплексный подход к оценке эффективности промышленного предприятия может быть применен в случае рассмотрения функционирования предприятия в холдинговой структуре.

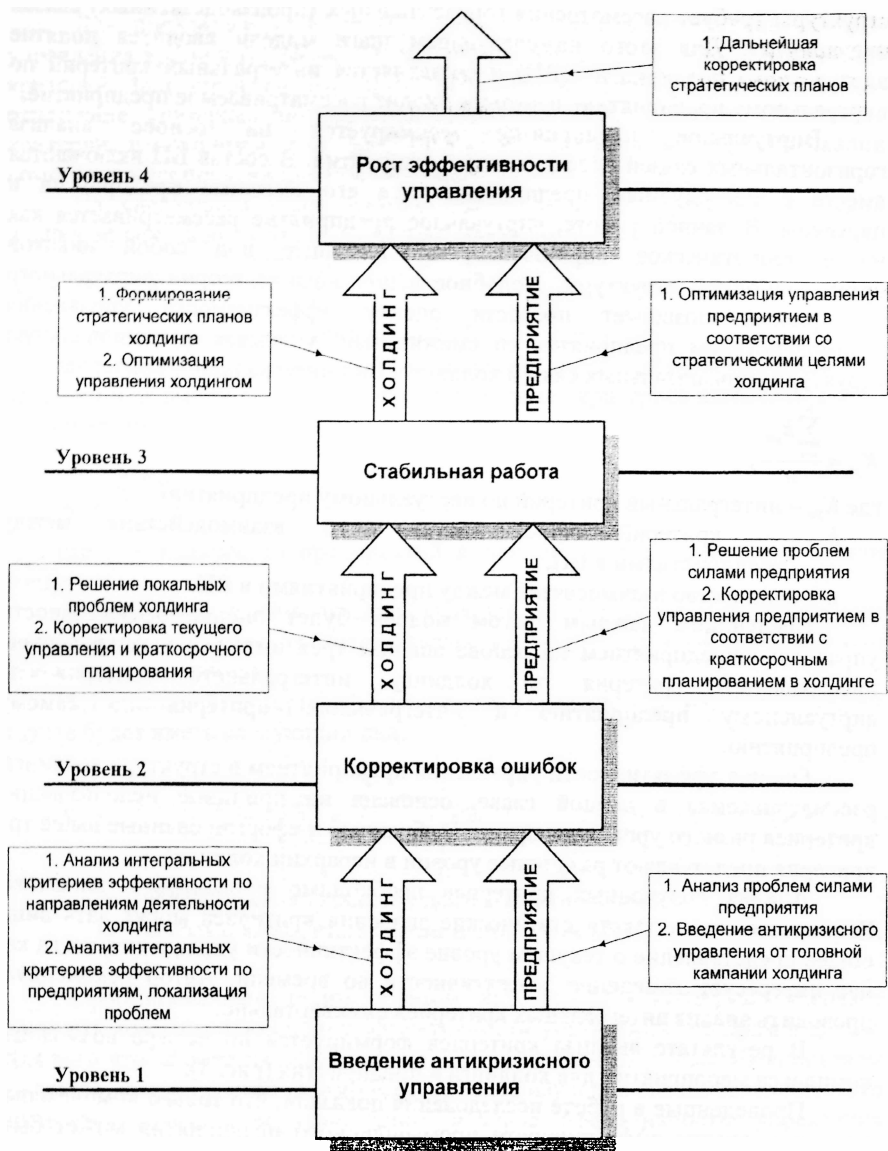


Рис. 3. Заключение по комплексу мероприятий

Сформированная модель оценки эффективности управления предприятием в составе холдинговой структуры в виде алгоритма (рис. 4) может быть интегрирована в применяемые в холдинге компьютеризированные системы управления.



Рис. 4. Алгоритм оценки эффективности управления предприятием в холдинге

Предложенная в работе модель позволяет не только сделать заключение об эффективности управления предприятием в составе холдинга, но и определить комплекс мероприятий, направленный на повышение эффективности управления предприятием с точки зрения его дальнейшего развития в составе данного холдинга.

Заключение диссертационного исследования содержит основные выводы и результаты работы.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Гаврилова М.С., Новичкова Н.Е., Рыжикова Т.Н. Влияние организации службы контроллинга на деятельность холдинговой компании // Контроллинг, 2004. - №3(11).- С. 62-66. (0,5п.л.)
2. Васильев С.В., Гаврилова М.С. Подходы к расчету эффективности функционирования холдинга. Межвузовская научно-практическая конференция «Корпоративное управление: Проблемы и практика»: тезисы доклада. - Ульяновск, 14-15 октября 2004г. - С.45-53. (0,5п.л.)
3. Гаврилова М.С., Огородникова В.Н., Рыжикова Т.Н. Управление эффективностью сбытовой деятельности на предприятии: Методические рекомендации. - М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2003. – 66 с. (3п.л.)
4. Гаврилова М.С., Огородникова В.Н. Применение имитационной матричной модели для оценки и расчета динамической эффективности. Научно-практическая конференция «ИММОД 2003г»: доклад.- Санкт-Петербург, 23-24 октября 2003г.- Т. 1. - С.85-88. (0,4п.л.)
5. Гаврилова М.С., Новичкова Н.Е. Налоговый учет для организаций и индивидуальных предпринимателей: Методические указания к практическим занятиям по курсу «Налогообложение». – М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2003. – 172 с. (5 п.л.)
6. Гаврилова М.С., Рыжикова Т.Н. Основные принципы и задачи контроллинга маркетинговых процессов // Контроллинг, 2002. - №4. - С. 28-34. (0,8 п.л.)

Подписано к печати 25.01.05 Объем 1,0 п.л. Тираж 100 экз.

Заказ № 15

Типография МГТУ им. Н.Э. Баумана