

На правах рукописи

Шестерикова Наталия Васильевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

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

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород - 2009

Диссертационная работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского».

Научный руководитель – Трифионов Юрий Васильевич
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты – Ромашова Ирина Борисовна
доктор экономических наук, профессор

Ломовцева Анна Витальевна
кандидат экономических наук, доцент

Ведущая организация – ГОУ ВПО Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

Защита диссертации состоится 5 мая 2009 г., в 14 часов, на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского» по адресу: 603950, г. Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д.60, ауд.512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского».

Текст автореферата и объявление о защите диссертации размещены на официальном сайте Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, электронный адрес: <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан 3 апреля 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время отечественные промышленные предприятия функционируют в условиях ужесточения конкуренции, сопряженной с глобализацией мирового экономического кризиса. Нестабильность экономической конъюнктуры, повышение требований потребителей к производимым продуктам, развитие информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, рост неопределенности и т.д. приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, обеспечивая их устойчивое развитие и актуализацию исследований в этой области. С возрастанием масштабов рыночных отношений в России, все большее значение приобретает разработка и реализация стратегии развития предприятий, основанной на прогрессивных подходах к оценке и прогнозированию эффективности принимаемых управленческих решений.

В связи с этим пересматриваются цели и задачи стратегического менеджмента независимо от размера и сферы функционирования предприятий. Изменяется оценка деятельности, в первую очередь, промышленных предприятий, оказывающих существенное влияние на экономическую среду и социальную сферу, внешнее окружение и, соответственно, внутреннюю среду предприятия. Пересмотр стратегических целей и задач предприятия особенно актуален в условиях современного мирового финансового кризиса. Они должны непрерывно уточняться и усовершенствоваться в соответствии с требованиями быстро изменяющейся рыночной экономики.

Попытки использования в России инструментария стратегического планирования и управления, наработанного зарубежными теоретиками и практиками, не принесли желаемого результата в связи с недостаточным учетом специфических особенностей отечественной экономики, выражающихся в сложной структуре взаимоотношений хозяйствующих субъектов, форм собственности, государственного регулирования и территориальных масштабов. Формирование процессов, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе, требует критического анализа и пересмотра инструментов планирования как составных элементов системы управления с учетом условий бизнес-среды и индивидуальности каждого участника хозяйственной деятельности.

Понимание того, что наработанные ранее методы оценки эффективности бизнеса уже не соответствуют целям стратегического управления предприятиями, привело к необходимости разрабатывать новые подходы и технологии устойчивого развития.

Актуальность темы исследования обусловлена:

- необходимостью адекватной корректировки и пересмотра стратегии в условиях кризисных явлений;
- недостаточной разработанностью научно-методической базы для использования стратегических аспектов, направленных на устойчивое развитие предприятия;
- необходимостью разработки методических и практических механизмов реализации стратегии устойчивого развития на промышленных предприятиях;

- необходимостью формирования системы сбалансированных показателей как инструмента стратегии устойчивого развития промышленного предприятия;
- необходимостью системной интеграции и координации различных бизнес-процессов в деятельности предприятия.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность): п. 15.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики различных предприятий и отраслей промышленности.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты стратегического управления предприятием представлены в достаточно большом количестве работ таких зарубежных авторов, как Ф. Абрамс, К.Арджирис, И.Ансофф, Г.Я.Гольдшейн, П.Друкер, Б.Карлофф, Т.Конно, Дж.Куинн, Д.Майнер, В.М.Мейер, Г.Минцберг, Т.Питерс, К.Прахалад, М.Портер, Х.К.Рамперсад, Г.Саймон, П.Сенге, А.Томпсон, Г.Хамел, К.Хофер, Й.Шумпетер, Э.Чандлер, К.Эндрюс и др. Значительный вклад в развитие практики стратегического управления внесли в 1990-х годах Р.Каплан и Д.Нортон, разработав новый подход к оценке результативности деятельности компании – систему сбалансированных показателей.

В отечественной научной литературе вопросы стратегического управления нашли отражение в работах Л.И. Абалкина, А.В.Агафонова, О.С.Виханского, В.В.Гончарова, А.П.Градова, Ю.М.Гусева, Ю.И.Ефимычева, П.Б.Забелина, М.И.Круглова, А.Я.Лившица, Б.З.Мильнера, Ю.В.Трифорова, А.Ю.Юданова, Ф.Ф.Юрлова и др.

В последнее время разработано значительное число самых разнообразных инструментов, направленных на диагностику состояния предприятия и отслеживание неблагоприятных тенденций в его функционировании и являющихся отдельными аспектами комплексного механизма устойчивого развития предприятия. Данные проблемы нашли свое отражение в работах как зарубежных, так и отечественных исследователей. Среди зарубежных ученых, опубликовавших свои работы в данной области можно выделить следующих: Альтман Э. (США), Таффлер Р., Тишоу Г. (Великобритания), Беавер В. (Великобритания), Альберти Г. (Италия), Гуатри Л. (Италия) и др. Среди работ российских ученых наиболее известными являются работы Беляева С.Г., Кошкина В.И., Ковалева В.В., Короткова Э.М., Валового Д.В., Ефимова М.Р., Кирилловой О.Ю., Тихомировой А.В., Трененкова Е.М., Эйтингона В.Н., и др.

Вместе с тем, анализ различных печатных источников, нормативных актов ФСФО РФ, а также средств Интернета показал, что при наличии достаточно обширного инструментария по диагностике состояния предприятия, существует небольшое количество методик, которые можно рассматривать в качестве полноценной составляющей комплексного механизма анализа и обеспечения устойчивого развития предприятия. При этом основной упор должен делаться на возможность предоставлять руководству и ведущим менеджерам достоверную и оперативную информацию о состоянии ключевых сфер функционирования

предприятия, и, тем самым, заблаговременно предсказывать возможные отрицательные тенденции в его развитии.

В современной науке не существует единого формализованного механизма, с помощью которого можно было бы своевременно и объективно решать возникающие стратегические проблемы. Это свидетельствует о том, что в российском бизнесе сформировались условия для создания новых подходов к стратегическому управлению предприятием. При этом абстрактность и многообразие трактовок стратегии способствует снижению практической значимости существующих концепций. Возникает объективная потребность хозяйствующих субъектов в наличии методики, позволяющей находить выход из наибольшего числа ситуаций, диктуемых состоянием внешней и внутренней среды, оцениваемых набором соответствующих аналитических показателей.

Анализ современного практического опыта деятельности российских промышленных предприятий не позволяет говорить об отсутствии проблем в системе стратегического управления. Это свидетельствует о необходимости обобщения накопленного теоретического опыта и разработки методических подходов к формированию стратегии устойчивого развития предприятия с целью ее практического применения в современных условиях. Таким образом, недостаточная степень изученности проблемы наряду с ее значимостью обусловили выбор темы диссертации, определили цель и задачи, а также основные направления исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и методических механизмов по формированию и реализации стратегии устойчивого развития промышленного предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования определены и решены следующие **задачи**:

- Провести анализ методических основ стратегического управления и планирования, устойчивого развития, изложенных в отечественных и зарубежных научных изданиях, а также существующих методов и подходов практического решения этих проблем на промышленных предприятиях РФ.

- Развить теоретические положения, относящиеся к понятию устойчивого развития предприятия и исследованию процессов формирования и реализации стратегии устойчивого развития. Предложить авторскую трактовку экономической сущности понятия «стратегия устойчивого развития предприятия».

- Определить и систематизировать методические основы, которые могут служить базой для создания новой и эффективной схемы формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия и выбора альтернативных стратегий на данном этапе развития рыночной экономики.

- Разработать модифицированную методику формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Выявить особенности и факторы, оказывающие влияние на формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Предложить оценку влияния реализуемой стратегии на устойчивое развитие предприятия.

- Разработать методические рекомендации по процессу реализации и внедрения стратегии устойчивого развития на промышленных предприятиях Нижегородской области.

Объектом исследования является устойчивое развитие промышленных предприятий (организаций).

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические механизмы формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей.

Теоретической и методической основой диссертационного исследования послужили отечественные и зарубежные разработки в области формирования стратегии и организационно-экономических механизмов устойчивого развития экономики промышленных предприятий, работы, посвященные методикам оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятий и тенденций их развития, а также федеральные нормативно-правовые материалы по данной проблематике и решения Администрации Нижегородской области по вопросам промышленной политики, мониторингу и оздоровлению нижегородских предприятий.

Информационной базой исследования послужили статистические материалы Госкомстата РФ, Комитета Статистики Нижегородской области, Департамента экономики и прогнозирования, Департамента поддержки предпринимательства, Департамента внешнеэкономических связей и ресурсов Нижегородской области, отчетные данные по ряду предприятий Нижнего Новгорода и области, информационная база сети Интернет; данные в периодической печати, монографии, публикации в зарубежных и отечественных научно-периодических изданиях.

Основные методы исследования. При обосновании и разработке положений диссертации применялись современные экономико-математические методы: системный, аналитический, математическое и графическое моделирование, экспертных оценок, структурно-функционального анализа и др.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании ряда положений по формированию стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- Развита теоретическая концепция, относящаяся к исследованию процессов формирования и реализации стратегии устойчивого развития, результатом которых является единая перспективная концепция, основанная на системе сбалансированных показателей, имеющая целью определить магистральное направление движения, а также скоординировать и сфокусировать все работы и усилия на достижении предприятием поставленных целей. Предложена авторская трактовка экономической сущности понятия «стратегия устойчивого развития промышленного предприятия».
- Предложен авторский подход, базирующийся на комплексном применении системы сбалансированных показателей при формировании стратегии устойчивого развития промышленного предприятия, обеспечивающих адек-

ватную оценку эффективности реализации предлагаемой стратегии. Данный подход позволяет перевести реализуемую стратегию в набор конкретных взаимосвязанных показателей с возможностью представления причинно-следственных связей между подцелями в рамках выбранной стратегической цели. При выполнении вышеуказанного подхода можно отслеживать продвижение предприятия к стратегической цели и корректировать при необходимости его деятельность с помощью точно определенных индикаторов. Причем эти изменения должны стать не только ответом на воздействие внешней среды (адаптивная стратегия), но и быть результатом развития предприятия, упреждающим внешние кризисные явления.

- Предложена методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия. Выявлены особенности и факторы, оказывающие влияние на формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Разработана технология выбора стратегии на основе устойчивого развития предприятия с учетом диапазона зон устойчивости, включающая показатели конкурентоспособности продукции и финансово-экономической деятельности, которая позволяет оптимально выбрать стратегическую перспективу и оценить возможность ее реализации.
- Разработан поэтапный механизм формирования стратегии устойчивого развития предприятия на основе гибкой системы сбалансированных показателей. Первым этапом формирования стратегии является постановка цели - экономическая дееспособность предприятия в контексте устойчивого развития. Вторым этапом – разработка вариантов достижения целей с помощью формирования системы показателей. Третий этап – выбор предпочтительных вариантов из множества альтернативных. Каждый этап состоит из ряда операций, взаимосвязанных между собой. Автор предлагает решение подобных задач посредством регламентации бизнес-процессов, основанных на совокупности следующих элементов: производственно-сбытовом, финансово-экономическом, кадровом, инновационно - инвестиционном, экологическом, конкурентоспособности выпускаемой продукции, количеством заключенных предприятием контрактов на внутреннем и международном рынках.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в разработке на основе обобщения научных трудов российских и зарубежных ученых и статистических материалов конкретных предложений и рекомендаций по совершенствованию стратегического управления промышленными предприятиями.

Основные теоретические положения диссертации и сформулированные в ней практические рекомендации могут быть использованы предприятиями для разработки стратегий, обеспечивающих их устойчивое развитие.

Разработанные рекомендации и предложения применимы при принятии решений руководителями и ведущими специалистами предприятий в процессе антикризисного управления предприятием.

Результаты работы могут быть использованы для преподавания в высших учебных заведениях курсов по «Менеджменту», «Экономике предприятий», «Стратегическому планированию на промышленных предприятиях».

Апробация работы

Теоретические и практические результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных, российских и региональных научно-практических семинарах и конференциях в 2005-2008 гг.: Пятой Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект» (Н. Новгород, 2005г.), Всероссийской научно-практической конференции «Региональные проблемы экономики и менеджмента» (Н. Новгород, 2007г.), Шестой Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект» (Н. Новгород, 2007г.), Международной научно-практической конференции «Организационно-экономические проблемы бизнеса» (Н.Новгород, 2008г.), Межвузовской научной конференции аспирантов и студентов «Инвестиционная составляющая рыночной экономики России» (Н.Новгород, 2008г.). Отдельные теоретические и практические аспекты диссертации отражены в научных изданиях, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований: вестник «Экономика и финансы» (ННГУ, Выпуск 2(9), 2006 г.).

Результаты диссертационной работы использованы при решении проблем стратегического управления на ряде предприятий Нижегородской области.

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 11 публикациях, в том числе в изданиях, рекомендуемых ВАК, общим объемом 3 п.л. (вклад автора – 2,75 п.л.).

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 180 страниц основного текста, включает 61 рисунок, 29 таблиц, 14 приложений, список литературы из 186 наименований.

Структурно – логическая схема диссертационного исследования представлена на рис.1.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сделан анализ состояния разработанности изучаемой проблемы, определены цель и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов, отражена структура работы.

В *первой главе* «Теоретико – методические основы стратегии устойчивого развития предприятия» выявлены тенденции и закономерности развития методики стратегического менеджмента и устойчивого развития предприятия. Проанализирована степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной литературе. Уточнен понятийный аппарат, рассмотрены этапы стратегического управления, выявлены сущность и значение системы сбалансированных показателей для реализации стратегии на российских предприятиях.

Вторая глава «Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей» посвящена совершенствованию методики выбора и оценки стратегии, а так же разработке механизма

формирования стратегии устойчивого развития предприятия на основе инструментария системы сбалансированных показателей.

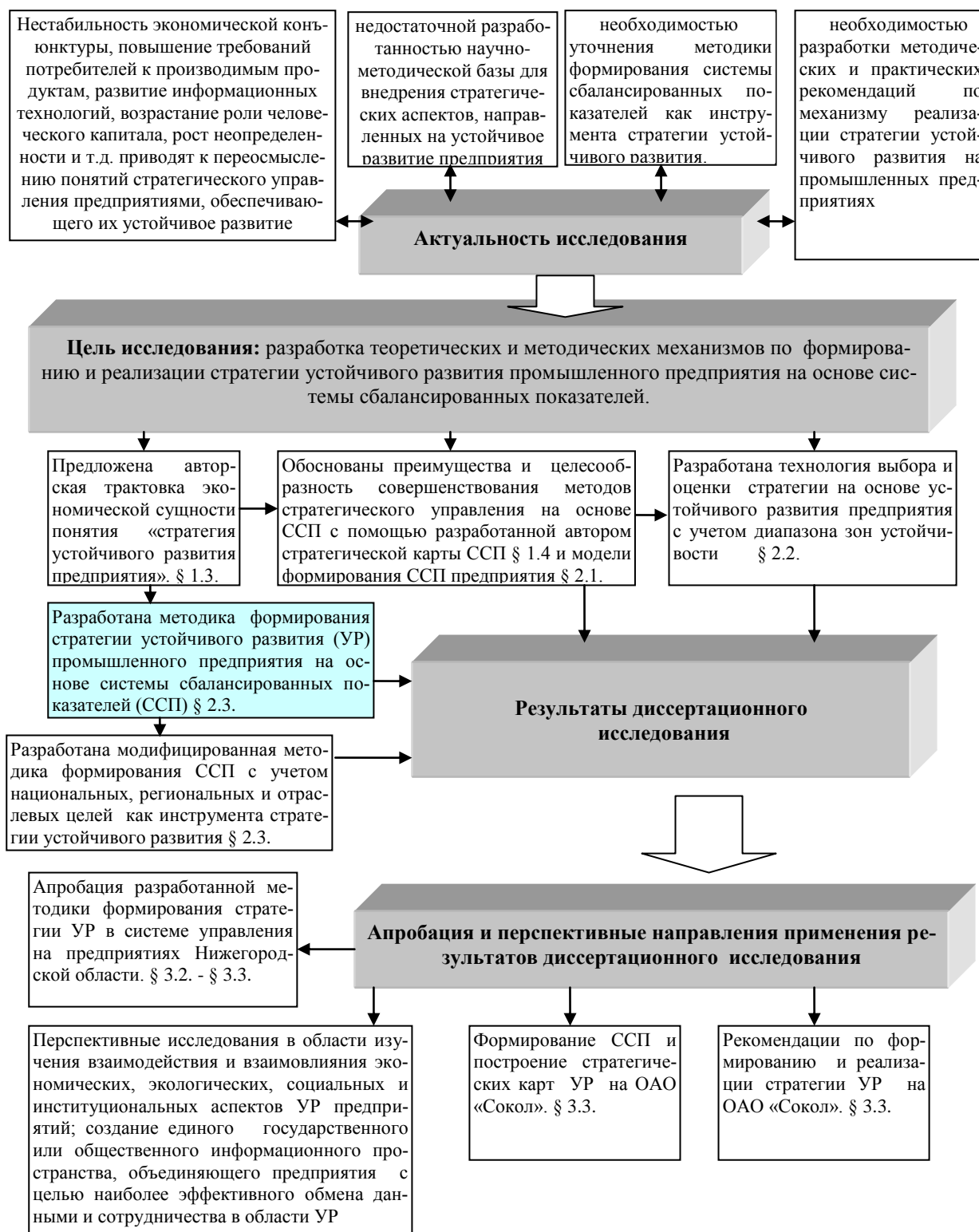


Рис. 1. Структурно – логическая схема диссертационного исследования

В *третьей главе* «Практическая реализация стратегии устойчивого развития на промышленных предприятиях Нижегородской области» рассмотрено использование усовершенствованного механизма формирования стратегии на примере промышленных авиационных предприятий Нижегородской области.

В *заключении* сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Проанализированы и систематизированы методические основы стратегического управления, устойчивого развития, выявлены проблемы разработки и реализации стратегии на отечественных предприятиях, определяющие необходимость совершенствования механизмов стратегического менеджмента и планирования.

Как показало исследование, в настоящее время интерес к стратегическому управлению в России значительно актуализировался. Тем не менее анализ российской теории и практики стратегического управления, проведенный автором, показывает, что в полном объеме технологию стратегического управления осуществить сложно в силу недостаточности взаимосвязей между основными бизнес-процессами и показателями оценки направлений производственно-хозяйственной деятельности.

Под *стратегией устойчивого развития предприятия*, по мнению автора, следует понимать долгосрочный план действий, направленных на постоянное обновление структурного и функционального содержания производственно-экономической системы (предприятия), с целью формирования такого экономического состояния, при котором ее хозяйственная деятельность обеспечивает в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды общую эффективность функционирования и выполнение всех обязательств перед работниками, другими организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствующим им расходам, в соответствии с миссией, видением и целями предприятия.

В диссертации обосновывается необходимость комплексного применения системы сбалансированных показателей (ССП) при формировании стратегии устойчивого развития промышленного предприятия, обеспечивающих адекватную оценку эффективности реализации предлагаемой стратегии. ССП должна отражать важнейшие обобщенные характеристики предприятия: финансовое положение (платежеспособность, динамика прибыли, рентабельность и др.), рыночную позицию (доля рынка, спрос на продукцию, конкурентоспособность и др.), производственный потенциал (мощность, производственный процесс, эффективность использования ресурсов и др.), кадровый и инновационный потенциалы. ССП должна адекватным образом иллюстрировать хозяйственную деятельность предприятия, способствовать выбору приоритетов, и обеспечивать активное управление предприятием в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями. Сформированная на предприятии ССП должна рассматриваться как инструментарий для единой стратегии. Она должна быть совокупной системой как стратегических, так и диагностических показателей. Диагностические показатели сигнализируют о текущих событиях, требующих принятия немедленных мер, а стратегические определяют стратегию достижения целей по разным направлениям деятельности в условиях конкуренции. Критерии оценки, система экономических показателей, методы их расчета и учета, планирование и анализ – не остаются неизменными. Они непрерывно

уточняются, совершенствуются в соответствии с требованиями быстро изменяющейся экономики, что особенно важно в кризисные периоды.

По нашему мнению, динамизм должен стать основополагающим принципом при построении новых систем показателей устойчивого развития. Рис. 2. иллюстрирует иерархическое представление показателей оценки экономической устойчивости предприятия. Эта структура отражает декомпозицию проблемы на более простые составляющие части, определяющие уровень экономической устойчивости. При этом число выбранных показателей должно быть минимально необходимым и достаточным для анализа, определяющего в динамике экономическую устойчивость предприятия. Сами используемые показатели должны полно и достоверно, а также точно раскрывать содержание экономической устойчивости; соизмеряться в системе сбалансированных показателей, принятой для оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и соответствовать действующему на предприятии порядку учета и отчетности. Также, на наш взгляд, выбранные показатели должны не только характеризовать наличие и эффективность использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, но и обеспечивать сравнимость экономической устойчивости в совокупности анализируемых предприятий. Кроме того, показатели не должны дублировать друг друга.

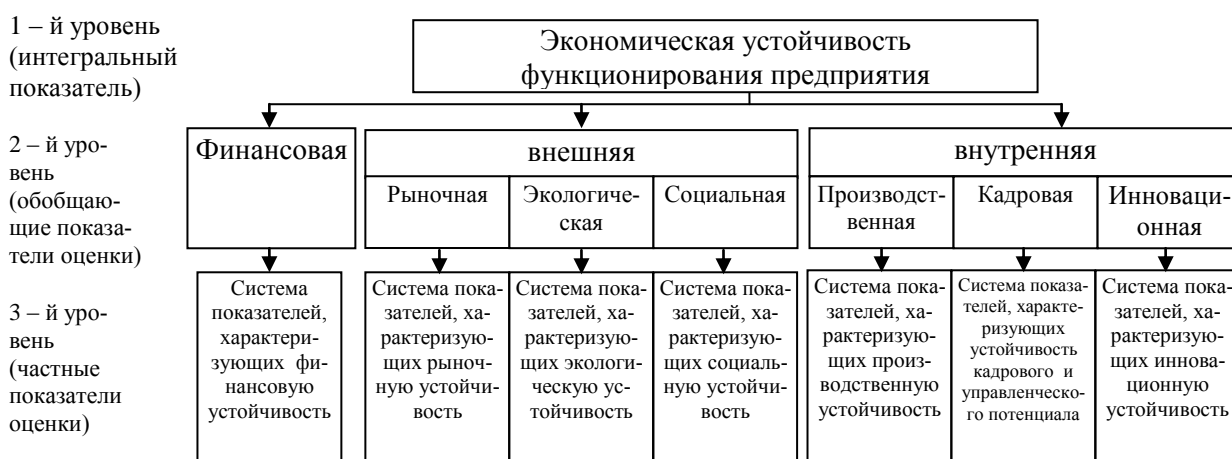


Рис. 2. Иерархическая структура системы показателей оценки устойчивого функционирования предприятия

Частные показатели оценки, выбранные нами с учетом вышеуказанных требований в разрезе базисных составляющих экономической устойчивости функционирования промышленного предприятия, лежащие в основе системы сбалансированных показателей, представлены в таблице 1.

Для реализации стратегии устойчивого развития (УР) предприятия, на основе анализа выделены стратегические цели по каждой из перспектив и их количественные характеристики. В диссертации каждой цели поставлены в соответствие уровни управления и необходимые мероприятия. Данный подход переводит реализуемую стратегию в плоскость конкретных показателей с возможностью представления причинно-следственных связей между подцелями в рамках выбранной стратегической цели. При выполнении вышеуказанного подхода можно отслеживать движение предприятия к стратегической цели и

корректировать при необходимости его с помощью точно определенных показателей.

Таблица 1.

Показатели и стратегические цели для формирования ССП при реализации стратегии устойчивого развития (Фрагмент)

пер-спекти-вы	Стратегические цели	Показатели	Единица измерения	Направление оптимизации	Источники информации для оценки	
Экономика и финансы	Финансовая устойчивость	Показатели ликвидности и платежеспособности		→ max	Предыдущие периоды	
	Увеличение стоимости компании	Добавленная экономическая стоимость	Руб.	→ max	Предыдущие периоды	
	Увеличение прибыли	Чистая прибыль	Руб.	→ max	Предыдущие периоды	
		ROA, ROTA		→ max	Предыдущие периоды	
		Валовая прибыль	Руб.	→ max	Предыдущие периоды	
	Увеличение объемов реализации	Выручка	Руб.	→ max	Другие ИП отрасли	
		Рентабельность продаж	%	→ max	Предыдущие периоды	
		Прибыль от продаж (в сопоставимых ценах)	Руб.	→ max	Предыдущие периоды	
	Снизить объем дебиторской задолженности	Динамика дебиторской задолженности	%	→ min	Предыдущие периоды Другие ИП отрасли	
	Минимизация издержек	Затраты (на производство и реализацию) на один рубль реализованной продукции	Руб.	→ min	Другие ИП отрасли	
Сумма издержек		Руб.	→ min	Другие ИП отрасли		
Доля себестоимости в объеме продаж		%	→ min	Другие ИП отрасли		
Внешняя устойчивость	Расширить рыночную позицию на внутреннем и внешнем рынках	Темп роста доли рынка	%	→ max	Другие ИП отрасли	
		Количество стран присутствия	Кол.	→ max	Другие ИП отрасли	
		Объем продаж на рынке Российском/ СНГ/ стран Дальнего зарубежья	Руб.	→ max	Другие ИП отрасли Предыдущие периоды	
		Доля продаж новых моделей	%	→ max	Предыдущие периоды	
	Повысить удовлетворенность клиентов	Темп роста количества повторных обращений клиентов	%	→ max	Предыдущие периоды Другие ИП отрасли	
		Средний оборот на клиента	Руб.	→ max	Предыдущие периоды	
		Чистая прибыль /клиента	Руб.	→ max	Предыдущие периоды	
		Темп роста положительных отзывов	%	→ max	Другие ИП отрасли	
	Повысить качество услуг и продукции	Удельный вес сертифицированной/ аттестованной продукции к общему объему	%	→ max	Другие ИП отрасли	
		Количество претензий к качеству	Кол.	→ min	Предыдущие периоды	
	Повысить качество поставляемой продукции	Доля несоответствующей требованиям продукции в общем объеме поставок	%	→ min	Предыдущие периоды	
		Удельный вес сертифицированной/ аттестованной продукции к общему объему	%	→ max	Другие ИП отрасли	
		Сократить издержки на сырье и материалы	Сумма издержек на сырье и материалы	Руб.	→ min	Предыдущие периоды
			Количество совместных мероприятий с конкурентами	Кол.	→ max	Предыдущие периоды
		Повысить экологичность производства	Сумма отчислений на экологические мероприятия	Руб.	→ max	Предыдущие периоды
	Степень подготовленности внедрения международных стандартов системы экологического менеджмента серии ISO-14000		%	→ max	Другие ИП отрасли	
	Количество аварийных ситуаций		Кол.	→ min	Предыдущие периоды	
	Снизить ресурсопотребление	Энергопотребление, всего на единицу выпущенной продукции	ГДж	→ min	Другие ИП отрасли	
	Социаль-	Поддержка объектов социально- культурного назначения	Сумма отчислений на благотворительность	Руб.	→ max	Предыдущие периоды
			Вклад предприятия в развитие региона	Руб.	→ max	Предыдущие периоды
Увеличить число рабочих мест		Количество новых рабочих мест в год	Кол.	→ max	Предыдущие периоды	
Внутренняя устойчивость	Завершить процесс реструктуризации	Доля дублирующих процессов	%	→ min	Другие ИП отрасли	
		Доля процессов в компании, соответствующих стандартам качества (в т.ч. и по стандартам ISO)	%	→ max	Другие ИП отрасли Предыдущие периоды	
	Внедрить процессный подход к управлению	Доля детализированных и формализованных процессов (операций)	%	→ max	Другие ИП отрасли	
	Оптимизировать производственный процесс	Количество действующих программ	Кол.	→ max	Другие ИП отрасли	
		Количество успешно завершенных программ	Кол.	→ max	Предыдущие периоды	
		Снижение суммарного времени производственных процессов	Часы	→ min	Предыдущие периоды	
		Доля оптимизированных процессов	%	→ max	Предыдущие периоды	
		Коэффициент использования оборудования по мощности	%	→ max	Предыдущие периоды	
	Доля операционных издержек в общей	%	→ min	Предыдущие периоды		

		Снизить производственные расходы	сумме расходов Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов	Руб.	→ min	Предыдущие периоды
		Повысить эффективность использования ресурсов	Рентабельность расходов на инфраструктурные подразделения.		→ max	Предыдущие периоды
			Средняя прибыль с каждого нового (старого) клиента	Руб.	→ max	Предыдущие периоды
		Сократить производственные риски	Надежность оборудования (число случаев выхода из строя).	Кол.	→ min	Предыдущие периоды
			Количество несчастных случаев.	Кол.	→ min	Предыдущие периоды
		Кадровый потенциал	Повысить производительность труда	Добавленная стоимость в расчете на одного работника	Руб.	→ max
	Обеспечить компанию необходимыми кадрами		Доля сотрудников, прошедших переподготовку в отчетном периоде	%	→ max	Предыдущие периоды Другие ИП отрасли
	Развить управленческие, профессиональные и функциональные навыки сотрудников		Темп роста доли персонала с профессиональным образованием.	%	→ max	Предыдущие периоды
			Частота повышения квалификации		→ max	Предыдущие периоды
	Повысить уровень удовлетворения сотрудников		Средняя заработная плата	Руб.	→ max	Предыдущие периоды Другие ИП отрасли
	Обеспечить сотрудников всей информацией		Доля доступной информации относительно ожидаемой в ней потребности	%	→ max	Предыдущие периоды
	Инновационная	Повысить уровень используемых технологий	Доля НИОКР в общем объеме продаж	%	→ max	Предыдущие периоды
Количество патентов в год			Кол.	→ max	Другие ИП отрасли	
Сократить инновационные риски НИОКР		Доля модернизированных моделей в модельном ряду	%	→ max	Предыдущие периоды	
		Коэффициент качества разработок.		→ max	Нормативы	
		Соотношение затраты/ очевидные результаты	Руб.	→ min	Предыдущие периоды	

Разработана технология оценки влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия.

Реализация стратегии УР предприятия предполагает осуществление мониторинга экономической деятельности и оценку ее результатов на определенных этапах на соответствие поставленным задачам. Такая оценка осуществляется, как при разработке стратегии УР, так и при ее реализации. Оценка соответствия экономической деятельности задачам устойчивого развития предприятия представляет собой аналитический процесс, позволяющий ответить на вопрос о том, приведет ли разработанная стратегия УР (представленная, например, в форме стратегического плана, комплексной программы социально-экономического развития предприятия и т.п.) к достижению предприятием своих стратегических целей, соответствующих задачам УР, в условиях возможных изменений внешних и внутренних факторов. Процесс такой оценки должен осуществляться ведущими менеджерами предприятия с привлечением экспертов (рис.3).

Для эффективного управления УР предприятия формулируется миссия и видение, главная стратегическая цель. Проводится декомпозиция предприятия на системы – бизнес-процессы устойчивого функционирования, для каждого из которых определяются стратегические цели, актуальные в данный временной период и формируется система сбалансированных показателей. Стратегические перспективы, позволяют выделить базовые стратегии предприятий и повышать уровень устойчивости их параметров за счет внутренних резервов. Система зависимостей основных показателей устойчивого развития позволяет предприятию адаптироваться к изменению параметров внешней среды независимо от выделенных зон устойчивости, что особенно необходимо в условиях кризиса мировой экономической системы.

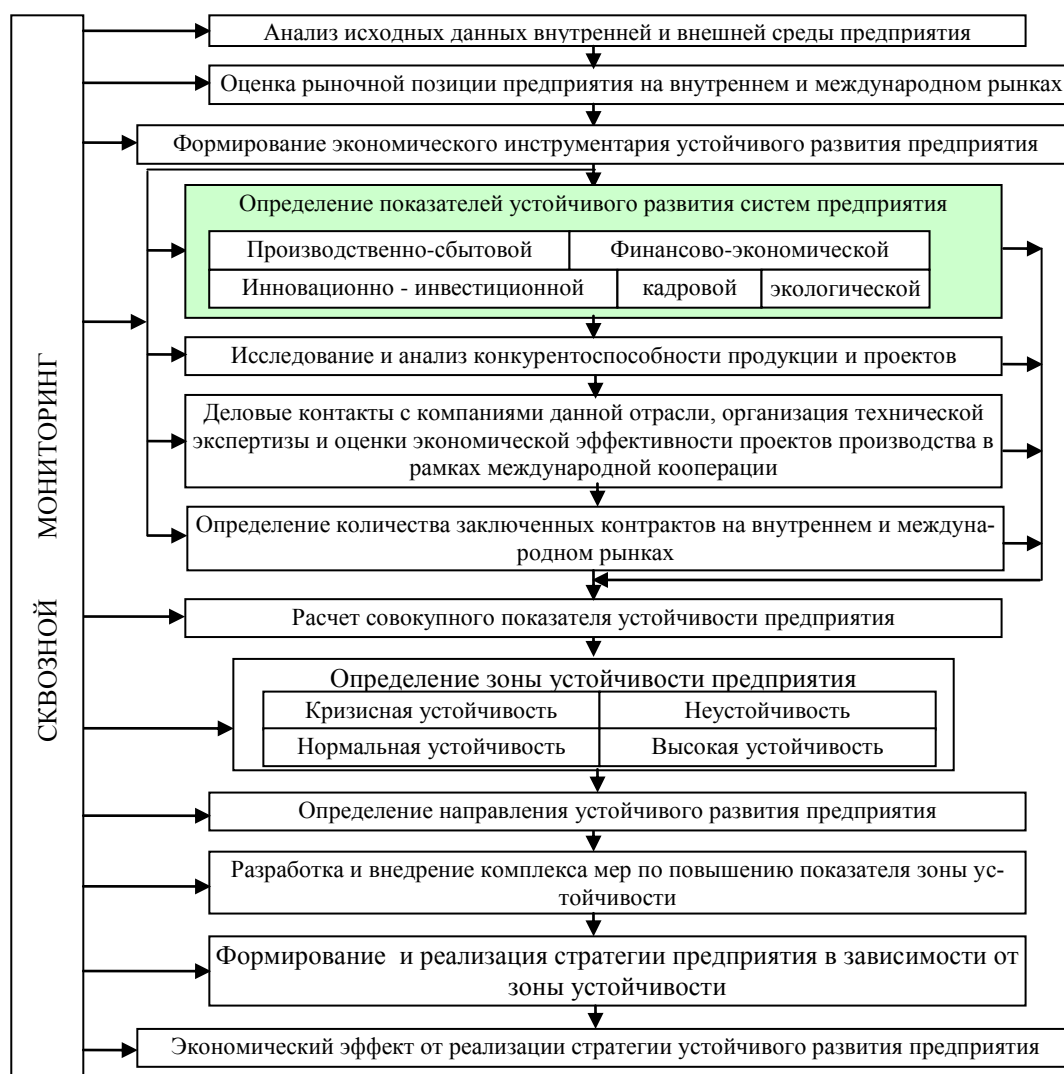


Рис.3. Технология оценки стратегии устойчивого развития предприятий

Проведение процедуры оценки уровня экономической устойчивости предприятия состоит из следующих этапов:

1. Оценивается экспертным методом уровень влияния каждого фактора на экономическую устойчивость предприятия, рассчитывается его вес.

2. Проверяется согласованность мнений экспертов, например, при помощи коэффициента конкордации Кендала

$$W = \frac{\sigma_{\text{факт}}^2}{\sigma_{\text{макс}}^2} = \frac{\sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n e_{ij} - \frac{1}{2} n(m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \sum_{j=1}^m D^2}{n^2 m(m^2 - 1)}$$

где m - количество факторов, n - количество экспертов, $\sum_{j=1}^m D^2$ - сумма квадратов разницы между суммой рангов факторов и средней суммой рангов.

3. Рассчитывается система показателей, оценивающая влияние факторов на экономическую устойчивость предприятия.

4. Проводится приведение рассчитанных показателей к единой системе измерения

$$a_i^h = \frac{a_i^\phi}{a_i^{\max}},$$

где a_i^ϕ - фактическое значение i – го показателя, a_i^{\max} - максимально - прогнозируемое значение i – го показателя, a_i^h - нормированное значение i – го показателя.

5. По факторам, оцениваемым несколькими показателями, находится усредненное значение.

6. Рассчитывается итоговое значение показателя экономической устойчивости предприятия – индекса экономической устойчивости ($Y_{эу}$).

$$Y = \sum_{g=1}^k v_g \sum_{i=1}^{k_g} \mu_{gi} a_{gi}^h,$$

где v_g - вес g -й группы, μ_{gi} - вес i -го показателя g -й группы, a_{gi}^h - значение i -го показателя в g -й группе.

7. Дается оценка состояния предприятия в соответствии с выбранной шкалой оценок (рис.4).

Следует отметить, что теоретическим пределом устойчивости предприятия является состояние, при котором интегральный коэффициент его устойчивого развития равен единице. На практике предприятие находится в постоянном поиске идеально устойчивого состояния. При оценке экономического эффекта разработок необходимо использовать группы показателей систем предприятий – производственно-сбытовой, финансово-экономической и инновационно - инвестиционной, – характеризующие количественно уровень устойчивого развития. Автором систематизирована концепция процесса повышения устойчивого развития предприятия (рис. 4).

Разработана методика формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия на основе ССП. Большинство авторов при разработке стратегии УР, делают акцент на финансовые показатели. В отличие от них, учитывая и финансовые показатели, предлагается строить стратегию УР, основываясь на комплексном применении экономических показателей, определяющих рыночную, экологическую, социальную, институциональную, производственную, кадровую, инновационную устойчивость предприятия. Процесс формирования стратегии УР предприятия, относится к разряду управленческих процессов и реализуется поэтапно. Каждый этап должен состоять из ряда операций, взаимосвязанных между собой.



Рис. 4. Концепция процесса повышения устойчивого развития предприятия

1. Первым этапом формирования стратегии устойчивого развития предприятия является постановка цели - экономическая дееспособность предприятия в контексте устойчивого развития. Для определения этой цели необходима оценка влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия. Отсюда вытекает ряд проблем, которые нужно формализовать путем взаимосвязи экономических и неэкономических показателей, определения их фактических и нормативных значений, а также выполнить структуризацию проблем, построив для

их решения дерево целей. Дерево целей показывает пути достижения поставленной цели через подцели. Очевидно, что экономическая дееспособность и устойчивое развитие предприятия не могут быть достигнуты, если не достигнута хотя бы одна подцель: расширение рыночной позиции на внутреннем и внешних рынках, усовершенствование производственных, технологических и инновационных процессов и т.д. Однако, для каждого отдельно взятого предприятия выбор подцелей индивидуален, несмотря на общую главную цель. Это обусловлено разными дестабилизирующими причинами, а так же особенностями стадии жизненного цикла, на которой находится предприятие. Построение дерева целей стратегии УР предприятия основано на результатах стратегического экономического анализа и оценки влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия. После определения конечного набора целей, осуществляется переход к этапу разработки вариантов достижения целей.

2. Второй этап формирования стратегии УР предприятия – разработка вариантов достижения целей. Поскольку ресурсы для решения проблем ограничены, следует ранжировать (определить важность) проблемы по их актуальности, масштабности, учитывая стадию жизненного цикла предприятия. Далее необходимо провести анализ влияния внутренних и внешних факторов (социальных, экологических, экономических и институциональных) на стратегию УР предприятия и факторный анализ влияния стратегии на устойчивое развитие предприятия с целью выяснения причин, оказывающих неблагоприятное воздействие. Когда выявлены причины, можно приступить к разработке вариантов достижения поставленных целей. По каждой проблеме необходимо разработать несколько альтернативных вариантов, что обеспечит высокое качество и эффективность будущего управленческого решения. Каждый вариант должен содержать путь решения проблемы с учетом причин, вызвавших ее.

3. Третьим этапом формирования стратегии УР предприятия является выбор предпочтительных вариантов из множества альтернативных. Осуществить выбор и составить оптимальный перечень путей достижения конечной цели можно, оценив производственные возможности предприятия и определив стадию жизненного цикла предприятия. Критерием принятия управленческого решения является экономическое положение предприятия и соответствующие критерии устойчивого развития.

Автор предлагает решение подобных задач посредством гибкой системы сбалансированных показателей, отвечающей корректируемым стратегическим целям предприятия под воздействием факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Ситуация нарушения устойчивости в развитии предприятия может быть расценена как критическая, требующая разрешения возникших проблем, поэтому, говоря о нарушении устойчивости предприятия, подразумевается кризисная ситуация, тем более что тяжелое положение предприятий наблюдается сегодня в России повсеместно. В процессе антикризисного стратегического планирования должна разрабатываться стратегия выхода организации из экономического кризиса и восстановление утраченного потенциала.

Поиск путей выхода из кризиса связан с устранением причин, способствующих его возникновению, а процесс планирования этого выхода можно разделить на две основные стадии:

- разработка антикризисной стратегии деятельности предприятия (антикризисное стратегическое планирование);
- определение тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование).



Рис.5. Модель антикризисного стратегического управления предприятием, направленного на восстановление его устойчивого развития

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из кризиса могут быть защитными (сокращение статей расходов, закрытие отдельных подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта) и наступательными (активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, совершенствование управления). Оперативные мероприятия по выходу из кризиса состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т.п.

В процессе антикризисного управления разрабатываются стратегии выхода организации из экономического кризиса. В соответствии с вышеизложенным, модель антикризисного стратегического управления предприятием представлена на рис. 5.

Применение разработанной методики дало возможность предложить практические рекомендации по реализации стратегии устойчивого развития на предприятиях авиационной отрасли Нижегородской области и подтвердило жизнеспособность данной методики.

В диссертационном исследовании автор исходит из тех позиций, что устойчивое экономическое состояние промышленных предприятий на территориях муниципальных образований является необходимым условием устойчивости их бюджетов, гарантией занятости населения, отсутствия скрытой безработицы, и в целом социально-экономической стабильности регионов. С другой стороны административно-территориальные образования как внешний фактор воздействия оказывают влияние на развитие промышленных предприятий, т.е. принятие стратегических решений в области их экономической деятельности (осуществление инвестиционной деятельности, формирование перспективных целевых экономических показателей и др.) (рис.6).

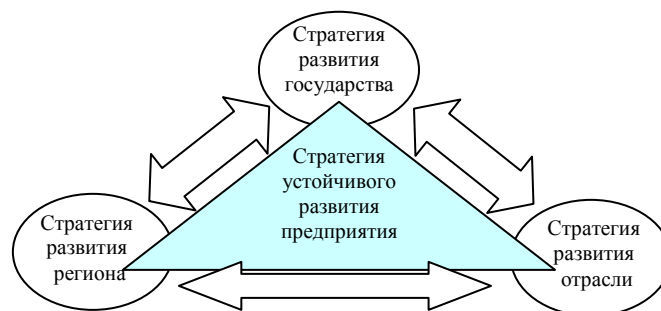


Рис.6. Взаимодействие стратегий развития

Согласно разработанной в 2005 г. Стратегии развития Нижегородской области до 2020 года Авиастроение отнесено ко 2 группе отраслевых приоритетов, на развитии которых Правительство области должно сфокусировать свои усилия и ресурсы. Основными лидерами в авиастроении Нижегородской области являются предприятия ОАО «Сокол», ОАО «Гидромаш», ОАО «Теплообменник», ОАО «Гидроагрегат». На основе анализа деятельности ведущих предприятий авиастроительной промышленности области диссертантом было проведено разделение предприятий на три группы (табл.2). Группировка проводилась на основе синтеза экспертного метода и финансового анализа.

Группировка предприятий авиационной промышленности Нижегородской области на основе финансово-экономических показателей выглядит следующим образом:

Стабильно развивающиеся предприятия	Потенциально перспективные предприятия	Развивающиеся предприятия
ОАО «Гидромаш» ОАО «Гидроагрегат»	ОАО «НАЗ Сокол» ОАО «Теплообменник»	ОАО «Арзамасский приборостроительный завод»

Автором предложено формирование стратегии устойчивого развития ОАО «Сокол» и ее реализация с помощью разработанной методики на основе системы сбалансированных показателей.

Результаты проведенного исследования позволили диссертанту сформулировать миссию, видение и стратегические цели ОАО «Сокол». Миссия ОАО «Сокол» состоит из трех взаимозависимых частей:

Экономика	Сообщество	Производство
Компания действует на основе устойчивой финансовой базы роста прибыльности, повышения стоимости для акционеров, создания возможностей карьерного роста и финансового вознаграждения для сотрудников.	Компания признает центральную роль бизнеса, которую он играет в структуре общества, инициируя новые способы повышения качества жизни сообщества - в местном, национальном и международном масштабах.	ОАО предназначено: - Быть лидером в качестве продукции и удовлетворенности потребителей. - Выпускать перспективные самолеты, обладающие большим экспортным потенциалом. - Осуществлять ремонт и модернизацию самолетов, доработку самолетов в войсковых частях, направленную на повышение эксплуатационной надежности, изготовление деталей и запчастей к самолетам.

На основании разработанной диссертантом для ОАО «Сокол» классификации показателей деятельности построим причинно-следственные связи между целями по различным перспективам (рис. 7). Динамика показателей ОАО «Сокол» приведена в диссертации.

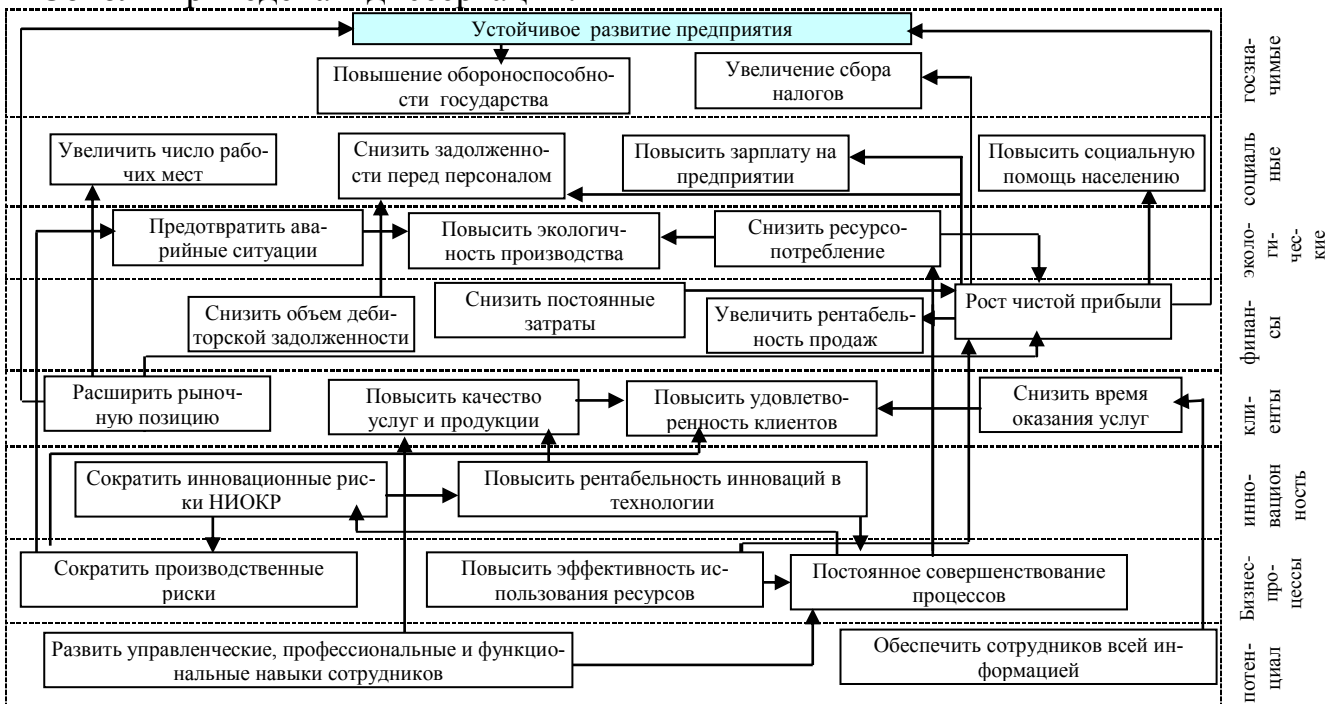


Рис.7. Карта целей ОАО «Сокол»

Для визуального представления достижения стратегической цели построим стратегическую карту показателей ОАО «Сокол» (рис.8).

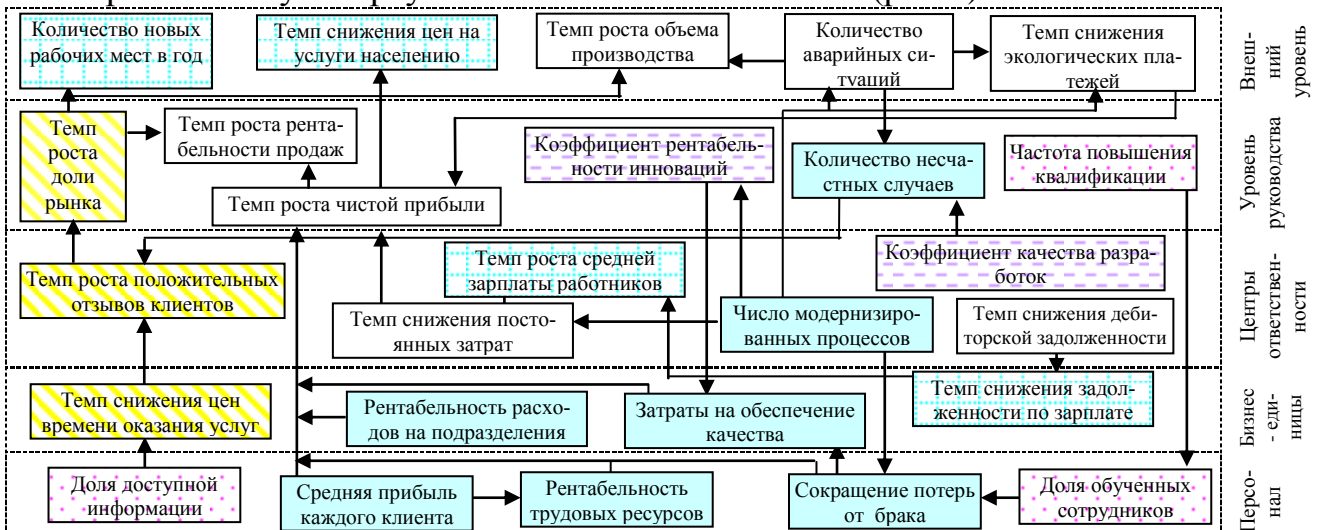


Рис.8. Стратегическая карта показателей ОАО «Сокол»

Полученная многоуровневая стратегическая карта показателей дает прозрачную картину достижения стратегических целей ОАО «Сокол» с учетом различных уровней управления предприятием.

Таблица 2.

Основные показатели реализации стратегии УР ОАО «Сокол» (оптимистичный вариант)

Стр.	Ед.изм.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
1.	Темп роста выручки от продаж товаров, продукции, работ, услуг в сопоставимых ценах	%	277,3	87,1	166,64	181,22	195,8	210,38	224,96	239,54	254,12	268,7
2.	Прибыль от продаж (в сопоставимых ценах)	тыс.руб.	516782	564909	613036	661163	709290	757417	805544	853671	901798	949925
3.	Рентабельность продаж	%	16,2	16,3	18,5	19,25	20,4	21,55	22,7	23,85	25	26,15
4.	Среднесписочная численность персонала	чел.	6736	6704	6898	7038	7178	7318	7458	7598	7738	7878
5.	Фонд заработной платы всего персонала	тыс.руб.	693566	875384	969934,1	1099264	1228593	1357923	1487252	1616582	1745911	1875241
6.	Среднемесячная заработная плата всего персонала,	руб.	8580	10881	12181,6	13811,2	15440,8	17070,4	18700	20329,6	21959,2	23588,8
7.	Выработка на одного работника IIIIII	н/час	417,73	419,16	454,07	480,61	507,15	533,69	560,23	586,77	613,31	639,85
8.	Затраты (на производство и реализацию) на один рубль реализованной продукции	руб.	0,84	0,84	0,78	0,735	0,69	0,645	0,6	0,555	0,51	0,465
9.	Операционная прибыль от продаж на один рубль выручки	руб.	0,162	0,163	0,225	0,2715	0,318	0,3645	0,411	0,4575	0,504	0,5505
10.	Чистая прибыль (убыток) на один рубль затрат	руб.	0,0083	-0,005	0,02015	0,06338	0,10661	0,14984	0,19307	0,2363	0,27953	0,32276

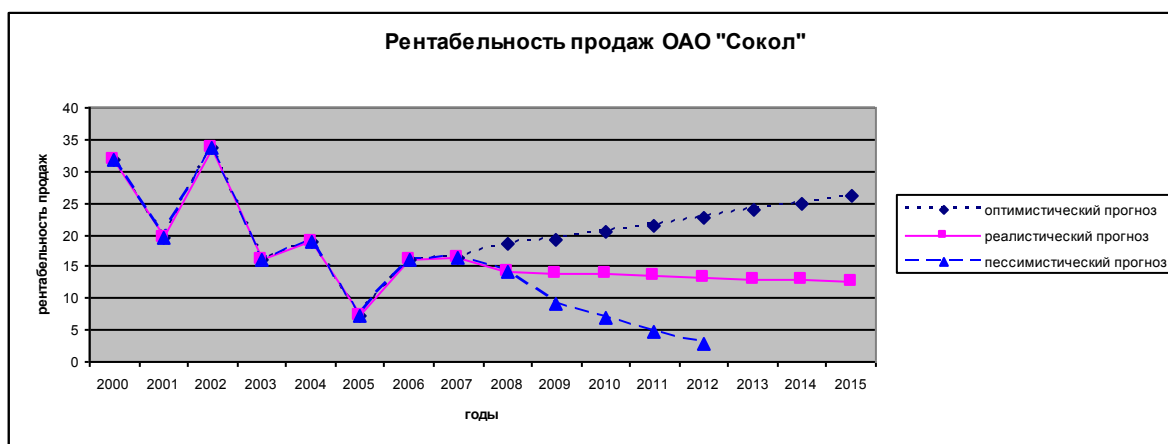


Рис.9. Рентабельность продаж ОАО «Сокол»

Проведенный экспресс - анализ и диагностика экономического состояния ОАО «Сокол» позволяет сделать следующие выводы:

- исследуемое предприятие относится к перспективной отрасли промышленности и является стратегически важным государственным объектом,
- видна высокая степень адаптации компании к условиям рынка,
- наблюдается устойчивый рост социальных показателей,
- на предприятии действует эффективная система менеджмента, позволяющая реализовывать разработанную стратегию устойчивого развития,
- экономическое положение ОАО, дает основание предполагать, что предприятие найдет возможности по преодолению влияния мирового кризиса.

В качестве антикризисных мероприятий рекомендуются внедрить системы ресурсосбережения и энергосбережения, тотального контроля за качеством выпускаемой продукции, модернизации производства, повышения уровня квалификации персонала и оптимизация его численности в соответствии с производственными мощностями необходимыми в современных условиях.

Проведенное исследование показало, каким образом предприятия должны формировать свою стратегию УР и выстраивать далее экономическую деятельность, чтобы отвечать международным требованиям устойчивого развития, решая социальные, экологические и институциональные задачи, обеспечивая, в конечном итоге, свою конкурентоспособность и перспективность.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В работе исследуются основные методы и подходы к разработке стратегии, в концепции устойчивого развития, базирующиеся на технологии ССП, в частности:

- Мировая экономическая система функционирует в условиях кризиса, агрессивности и неопределенности факторов внешней и внутренней среды. Поэтому как никогда актуальны разработки в области стратегического управления, нацеленного на устойчивое развитие как в региональном и отраслевом масштабе, так и на уровне конкретного предприятия. В качестве одного из элементов реализации стратегии УР выступает этап формирования количественных показателей. На основе анализа диссертантом выделены стратегические цели по каждой из перспектив, их количественная характеристика, соответствие уровням управления и необходимые мероприятия.
- Автором предложена процедура оценки уровня экономической устойчивости предприятия, на основе которой разрабатывается технология выбора стратегии предприятия с учетом диапазона зон устойчивости, включающая показатели конкурентоспособности продукции и финансово-экономической деятельности, которая позволит определить стратегическую перспективу и оценить возможность реализации выбранной стратегии.
- Разработан поэтапный механизм формирования стратегии УР предприятия. Первым этапом формирования стратегии УР предприятия является постановка цели - экономическая дееспособность предприятия в контексте устойчивого развития. Вторым этапом – разработка вариантов достижения целей. Третий этап – выбор предпочтительных вариантов из множества альтернативных. Каждый этап состоит из ряда операций, взаимосвязанных между собой. Автор предлагает решение подобных задач посредством регламентации бизнес-процессов на основе инструментария системы сбалансированных показателей.
- Предложена методика разработки ССП с учетом национальных, региональных и отраслевых целей для реализации стратегии УР. Приведена классификация экономических, экологических и социальных факторов внешней и внутренней среды и оценка их влияния на устойчивое развитие предприятия.
- Применение разработанной методики дало возможность предложить практические рекомендации по реализации стратегии УР на предприятиях авиаци-

онной отрасли Нижегородской области и подтвердило жизнеспособность данной методики.

В целом, автором предлагается подход к разработке стратегии, представляющий последовательность соподчиненных планово-аналитических и организационных этапов — от высшего, концептуального, уровня (вопросы корпоративной политики) до нижнего, уровня исполнения, (реализация количественных заданий и конкретных программ, сбор информации для проведения последующей аналитической работы). Кроме того, диссертантом акцентируется внимание на необходимости целостного видения всего процесса формирования стратегии; предлагаемый подход как раз позволяет должным образом организовать и направить все работы по выработке и реализации стратегии в единое русло, сконцентрировать все ресурсы предприятия на достижении намеченных долгосрочных ориентиров, а также, что является чрезвычайно важным, обеспечить вовлечение в процесс не только высший управленческий персонал, но и менеджеров среднего звена и рядовых работников, что усиливает заинтересованность последних в обеспечении наилучших результатов и формирует чувство причастности к достижению общих корпоративных целей.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях

1. Шестерикова Н.В. Система сбалансированных показателей как метод эффективного управления предприятием// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9).-Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2006.-630 с. (с.613-616)

Статьи и материалы конференций

2. Шестерикова Н.В. Стратегическое прогнозирование на промышленном предприятии// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы Пятой Международной научно-практической конференции: В 2 т. Том I. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2005.-451 с. (с. 444-445)

3. Шестерикова Н.В. Модель системы управления процессом устойчивого развития предприятия // Анализ и моделирование экономических процессов: Межвузовский сборник. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – 197 с. (с. 187-195)

4. Шестерикова Н.В. Эконометрические методы и модели в переходной экономике /Рузанов А.И., Шестерикова Н.В. // Анализ и моделирование экономических процессов: Межвузовский сборник. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – 197 с. (с. 132-138)

5. Шестерикова Н.В. Применение системы сбалансированных показателей в прогнозировании // Региональные проблемы экономики и менеджмента: Труды Всероссийской научно-практической конференции. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Р.Е. Алексеева, 2007. – 335 с. (с. 160-161)

6. Шестерикова Н.В. IFS(BSC) – инструмент для эффективного управления предприятием // Региональные проблемы экономики и менеджмента: Труды Всероссийской научно-практической конференции. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Р.Е. Алексеева, 2007. – 335 с. (с. 221-223)

7. Шестерикова Н.В. Эконометрическая модель прогнозирования регионального развития// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы Шестой Международной научно-практической конференции: В 2 т. Том I. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2007. – 505 с. (с. 187-188)
8. Шестерикова Н.В. Сбалансированная Система Показателей на службе информационных систем /Е.Ю. Трифонова, Н.В. Шестерикова// Организационно-экономические проблемы бизнеса:Материалы Международной научно-практической конференции (Н.Новгород 24-25 января 2008г.).-Н.Новгород: ННГУ им.Н.И.Лобачевского,2008.-368 с. (с. 304-306)
9. Шестерикова Н.В. VI-системы для управления бизнесом// Организационно-экономические проблемы бизнеса:Материалы Международной научно-практической конференции (Нижний Новгород 24-25 января 2008 г.).- Н.Новгород: ННГУ им.Н.И.Лобачевского, 2008.-368 с. (с. 341-343)
10. Шестерикова Н.В. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе показателей его устойчивого развития// Инвестиционная составляющая рыночной экономики России. Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородский гуманитарный центр – 2008.- 129 с. (с.81-83)
11. Шестерикова Н.В. Механизм формирования стратегии устойчивого развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 3 - Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2008.- 327с. (с.186-193)