

На правах рукописи

Бикмаева Анастасия Владимировна

Контроллинг как механизм управления
факторами развития промышленного предприятия

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2012

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Павленков Михаил Николаевич

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор
Ромашова Ирина Борисовна

кандидат экономических наук, доцент
Фролов Владислав Генрихович

Ведущая организация - ГОУ ВПО «Нижегородский государственный
технический университет им.Р.Е.Алексеева»

Защита диссертации состоится «10» мая 2012 года в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при «Нижегородском государственном университете им. Н.И.Лобачевского» по адресу: 603950, г.Н.Новгород, ул.Б.Покровская, д.60, ауд.512

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке «Нижегородского государственного университета им. Н.И.Лобачевского»
Электронная версия автореферата размещена на сайте
адрес:<http://www.unn.ru>

Автореферат разослан -« » 2012г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ю.А.Лебедев

Введение

Актуальность темы исследования. Экономика страны, не смотря на кризисные явления, решает поставленные перед ней задачи и переходит на инновационный путь развития. Многие отечественные предприятия развивают наукоемкое высокотехнологичное производство, увеличивая научно-технический и технологический потенциал. Предприятия химической отрасли также вносят значительный вклад в экономическое развитие страны. В настоящее время российские предприятия производят только 1,1% мирового объема химической продукции; по общему выпуску химической продукции Россия в настоящее время занимает 20-е место в мире.

Химическая промышленность сформирована еще в середине XX века и поэтому большая часть производственных мощностей к настоящему времени физически и морально устарела, и не имеет широких возможностей для выпуска конкурентоспособной продукции. Для повышения конкурентоспособности необходимо не только модернизация существующих и ввод новых производственных мощностей способных обеспечить ресурсосбережение, обеспечить экологическую безопасность, удовлетворить текущий и перспективный спрос на продукцию химической отрасли, но и формирование грамотной целенаправленной политики предприятия, основывающейся на оценке собственных возможностей и результатов в сравнении с достижениями передовых в научно-техническом плане предприятий отрасли.

Нельзя недооценивать влияние на конкурентоспособность научно-технических, технологических, экологических, финансовых, маркетинговых и др. факторов развития лучших предприятий отрасли. Первостепенное значение в этих условиях имеет применение специальных инструментов управления, а так же разработка и практическая реализация системы мер, которые будут направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, с учетом использования опыта и достижений предприятий - лидеров в различных сферах производственно-хозяйственной деятельности.

Для реализации этих целей необходима разработка механизмов контроллинга, обеспечивающих аналитическую оценку и эффективное управление научно-техническими, технологическими, экологическими, финансовыми, маркетинговыми и др. факторами развития предприятия, с учетом достижений предприятий в данной отрасли.

Создание системы контроллинга, позволит, используя опыт и достижение предприятий - лидеров усовершенствовать механизмы управления факторами развития предприятия, и обеспечит успешное функционирование предприятия в оперативном и перспективном периоде и его конкурентоспособность.

Необходимостью создания системы контроллинга, обеспечивающей эффективное управление факторами развития предприятий химического комплекса и обусловлена актуальность данного исследования.

Проведенные исследования соответствуют п.1.1.26 (Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга промышленной организации) паспорта специальностей ВАК РФ.

Состояние научной разработанности проблемы. Теоретические и практические проблемы контроллинга за последние годы находятся в центре внимания ученых – экономистов. Проблемы контроллинга исследуются в работах таких зарубежных авторов как А.Дайле, И.Вебер, Х.Ю.Кюппер, Э.Манн, Т.Райхман, Д.Хан, П.Хорват. Ими заложены основы современных российских исследований контроллинга. Однако теоретико-методологические и инструментально-методические разработки в работах этих ученых основаны на зарубежном опыте управления и специфике условий хозяйствования, что ограничивает их практическое применение в современных российских рыночных условиях.

Ученые Анискин Ю.П., Важнов А.И., Давыдова Л.А., Данилочкина Н.Г., Дедов О.А., Ивашкевич В.Б., Карминский А.М., Ларионов В.Г., Малышева Л.А., Мельник М.В., Оленев Н.И., Орлов А.И., Павленков М.Н., Павлова А.М., Примак А.Г., Трифонов Ю.В., Уткин Э.А., Фалько С.Г. и др. в своих работах развивают и теорию, и практику контроллинга учитывая особенности российских предприятий. В своих работах большинство авторов исследуют только основы общего понимания сути контроллинга и наиболее важные аспекты его внедрения для решения проблем эффективного управления отечественными предприятиями.

На сегодняшний день многие вопросы, связанные с применением контроллинга на предприятиях химической промышленности, остаются недостаточно разработаны. Особое внимание необходимо уделить научно-методическим основам создания системы контроллинга как механизма эффективного управления факторами развития промышленного предприятия.

Данная проблема остается недостаточно изученной и нуждается в дополнительных исследованиях, что и определило выбор темы диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является создание системы контроллинга как механизма эффективного управления факторами развития предприятия химического комплекса. Поставленная цель определяет необходимость решения следующих задач:

- выявить особенности функционирования и факторы развития предприятий химического комплекса и возможность использования инструментов контроллинга для совершенствования управления предприятием;

- предложить концепцию контроллинга совершенствования управления факторами развития предприятия с учетом опыта и достижений предприятий – лидеров;

- разработать методические основы формирования технологии создания и функционирования системы контроллинга управления факторами

развития предприятия как механизма, который обеспечивает достижение показателей лучших предприятий отрасли;

- разработать интегрированную модель управления факторами развития предприятия, реализующую функции и задачи контроллинга по повышению конкурентоспособности;

- апробировать результаты исследования на промышленных предприятиях химического комплекса.

Предметом исследования являются методы и механизмы создания системы контроллинга управления факторами развития промышленного предприятия.

Объектом исследования являются промышленные предприятия химического комплекса.

Методической и теоретической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по контроллингу, менеджменту, а так же теории принятия решений.

Методы исследования. Решение поставленных в диссертации задач осуществлялось с применением системного подхода, прикладных методов экономических исследований: имитационного моделирования; методов оптимизации; статистических методов; логический и системный анализ; методы экспертных оценок.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- Выявлены особенности функционирования предприятий химического комплекса (резерв мощностей, узкая специализация и непрерывный цикл производства; экологически опасное с высоким уровнем автоматизации производство; емкий внутренний рынок и высокая конкуренция иностранных фирм; недостаток инвестиций и низкая инвестиционная привлекательность; низкая рентабельность производства и незначительные затраты на НИОКР) и определены факторы, влияющие на развитие и конкурентоспособность, что позволит адекватно реагировать на состояние конкурентоспособности предприятия, анализировать отклонения от достижений лучших предприятий и, в целом, повысить управляемость факторами развития предприятия.

- Обоснована возможность использования инструментов контроллинга для совершенствования управления факторами развития предприятия, которые наиболее эффективно обеспечивает выработку и координацию управленческих воздействий с целью минимизации отклонений в оперативном и перспективном периоде.

- Предложена концепция контроллинга совершенствования управления факторами развития предприятия с учетом опыта и достижений предприятий-лидеров, что позволяет определить цели, функции и задачи, разработать инструменты и рекомендации по решению задач, направленных на эффективное управление факторами развития предприятия.

- Разработаны методические основы формирования технологии создания и функционирования системы контроллинга управления факторами развития промышленного предприятия химического комплекса, которые позволяют трансформировать теоретические исследования при создании системы контроллинга конкретного промышленного предприятия.

- Разработана интегрированная модель системы контроллинга управления факторами развития предприятия, обеспечивающая эффективное решение проблемных ситуаций, возникающих в процессе функционирования предприятия, и поддержание конкурентных преимуществ на основе использования опыта и достижений предприятий – лидеров.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности применения результатов на промышленных предприятиях химического комплекса, а процесс создания и функционирования системы контроллинга управления факторами развития приобретает научно-обоснованный характер. Внедрение системы контроллинга позволяет в условиях высокой конкуренции: использовать опыт и достижения предприятий - лидеров; своевременно уточнять стратегические и оперативные цели развития; обеспечивать руководство предприятия достоверными данными о текущем и перспективном состоянии по сравнению с предприятиями – лидерами.

Результаты диссертационного исследования внедрены на предприятиях ООО «Тосол – Синтез», ОАО ДПО «Пластик» химического комплекса Нижегородской области, а также использованы в учебном процессе в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации при проведении занятий по дисциплинам «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения работы докладывались на конференциях: 1-ая Международная научно-практическая конференция «Стратегическое управление и контроллинг в некоммерческих и публичных организациях: фонды, университеты, муниципалитеты, ассоциации и партнерства» г. Москва; Всероссийская научно-практическая конференция «Управление бизнес-процессами и экономико-финансовая компонента современных социально-экономических систем» г. Волгоград; 2-ая Всероссийская научно-практическая конференция «Эффективность, результативность и качество государственного и муниципального управления» г. Чебоксары; 1-ый Международный Конгресс по контроллингу г. Москва.

По результатам выполненных исследований опубликовано 14 научных работ, две статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ. Общий объем – 18,35 печ.л., из них автор – 8,39печ.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание диссертации изложено на 161 страницах (без учета приложений), содержит 23 таблицы, 25 рисунков, 13 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, выявляется степень научной разработанности ее различных аспектов. Показывается научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования на предприятиях химического комплекса.

В первой главе «Контроллинг как механизм совершенствования управления развитием предприятий химического комплекса» исследованы и выявлены экологические, инновационные, технологические, финансовые, маркетинговые кадровые и организационно-управленческие особенности функционирования предприятий химического комплекса; исследованы методы контроллинга и показано, что использование контроллинга позволит повысить эффективность управления факторами развития предприятия и его конкурентоспособность.

Во второй главе «Создание системы контроллинга управления факторами развития предприятия» предложена концепция контроллинга, совершенствования управления факторами развития предприятия с учетом опыта и достижений предприятий - лидеров.

Разработаны теоретические и методические основы формирования технологии управления факторами развития предприятия. Технология позволяет трансформировать функции, цели и задачи при внедрении системы на конкретном промышленном предприятии химического комплекса.

Разработана интегрированная модель системы контроллинга управления факторами развития предприятия, с помощью, которой обеспечивается решение конкретных задач поддержания конкурентоспособности с учетом использования опыта и достижений предприятий – лидеров в химической отрасли в условиях непрерывного изменения внешней среды.

В третьей главе «Апробация результатов исследования на промышленных предприятиях химического комплекса» приводятся результаты апробации теоретических исследований системы контроллинга управления факторами развития на предприятиях химического комплекса.

Предложены рекомендации по организации системы контроллинга на промышленном предприятии.

Разработана и апробирована методика контроллинга выбора показателей оценки объекта сравнения и методика выбора объектов сравнения. Методики апробированы на ОАО ДПО «Пластик», ООО «Тосол – Синтез» и ООО «Новапан».

Внедрение инструментов контроллинга позволяет промышленным предприятиям повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности, конкурентоспособность производства, используя опыт и достижения предприятий – лидеров.

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

Основные положения, выносимые на защиту.

1. Исследованы особенности функционирования предприятий химического комплекса, определены факторы, влияющие на развитие и возможность использования инструментов контроллинга для управления факторами развития предприятия.

Выполненные автором исследования показали, что организация и производство на химических предприятиях имеет ряд особенностей:

- ограниченная возможность экономического регулирования деятельности химических предприятий возможностями применяемой технологии в химико-технологических процессах, которые как показал анализ на большинстве из них морально и физически устарели;

- предприятия химической промышленности относятся к экологически опасным производствам, что предъявляет повышенные требования к уровню автоматизации, и квалификации персонала, к качеству сырья и материалов, к системе управления непрерывным производством, к совершенствованию технологии и модернизации оборудования;

- на предприятиях химической отрасли внеоборотные активы составляют значительную долю активов предприятий;

- непрерывное производство предъявляет высокие требования к бесперебойности и комплексности снабжения, а так же к упаковке, хранению, транспортировке и реализации продукции, так как любые сбои могут привести к остановке производства, что повышает экологическую опасность загрязнения окружающей среды.

Для управления развитием и повышением конкурентоспособности необходимо постоянно отслеживать через систему базовых показателей технологические, инновационные, экологические, финансовые, маркетинговые, кадровые и организационно-управленческие факторы развития и анализировать опыт и достижения предприятий-лидеров, чтобы использовать опыт их развития и оценить место в отрасли, занимаемое предприятием.

Автором исследованы и определены особенности, факторы и базовые показатели функционирования предприятия (рис.1).

Исследования показали, что предприятия химического комплекса под давлением внешних и внутренних изменений теряют управляемость и несут экономические потери, поэтому они нуждаются в совершенствовании управления развитием для выработки реакции на эти изменения: определить и оценить отставание от предприятий – лидеров отрасли, региона, страны; выявить экономические резервы и направления их использования; оценить возможные риски, связанные с внешней средой; обеспечить эффективный текущий мониторинг и своевременно разрабатывать мероприятия по локализации негативных явлений в развитии предприятия; решить проблемы управляемости процессов развития предприятия.

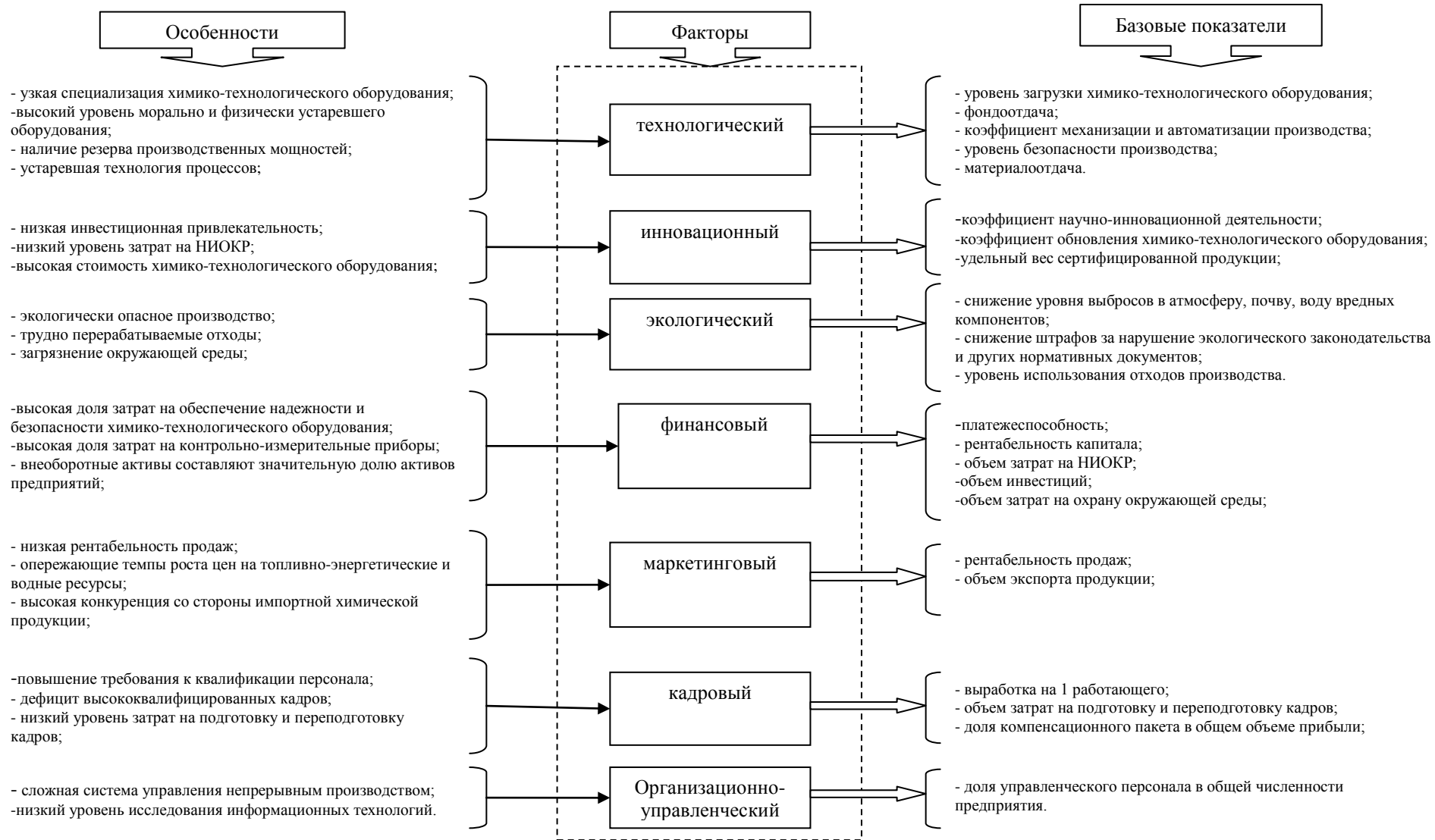


Рис.1 Особенности, факторы и базовые показатели функционирования предприятия

Исследование внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие предприятия, а также существующих методов управления позволило сделать выводы о том, что для решения этих проблем требуются новые методы и инструменты управления.

Необходимость создания и реформирования действующих механизмов управления факторами развития определяется в первую очередь тем, что изменились функции и задачи, реализация которых направлена на создание конкурентных преимуществ, на выработку, согласование и принятие своевременных и оптимальных решений в условиях изменения внешней и внутренней среды.

В диссертации исследована возможность использования инструментов контроллинга для решения задач эффективного управления факторами развития предприятий химического комплекса на основе разработки и развития существующих методов и моделей.

2. Предложена концепция контроллинга, позволяющая определить цели, функции, задачи и методы управления факторами развития предприятия.

Предложена концепция создания системы контроллинга управления факторами развития предприятия. Концепция представляет собой методические подходы к решению проблемы эффективного управления факторами развития предприятия и определяет цели, функции, задачи и методы контроллинга управления факторами развития предприятия.

Непрерывные изменения внешних и внутренних факторов приводят к тому, что цели приходится корректировать или пересматривать: по мере накопления таких изменений; в зависимости от конкретной ситуации; систематически, на основе отслеживания тенденций, не дожидаясь серьезных потрясений. Поэтому в системе контроллинга управления факторами развития предприятия должен быть механизм постоянного отслеживания и корректировки целей.

Формирование целей обеспечивает прямую связь между субъектом и объектом управления. Обратная связь позволяет оценить результаты реализации целей, т.е. выявить степень целеосуществления, а это возможно лишь на основе соответствующего методического обеспечения.

Исследованы цели и определена роль контроллинга в определении и реализации целей управления факторами развития предприятия: обеспечение необходимого преимущества перед другими конкурентами; поддержание конкурентной программы развития; выявление проблем и корректировка целей предприятия до того, как эти проблемы перерастут в кризис; создание методического, информационного и организационного обеспечения управления факторами развития предприятия.

В работе исследованы и определены основные функции контроллинга управления факторами развития:

- методическая, проявляется в разработке методов управления факторами развития предприятия;

- информационная, проявляется в обеспечении информацией процессов управления факторами развития;

- аналитическая, проявляется в определении системы показателей для оценки деятельности предприятия; в определении степени влияния изменений на развитие предприятия; в выработке мероприятий по устранению и предотвращению отклонений; в оценке конкурентоспособности, доходности, прибыльности, рентабельности и др.;

- учетно-контрольная, используется: при сопоставлении плановых и фактических показателей для оценки степени достижения цели; для установления допустимых границ отклонений от заданных параметров; интерпретации причин отклонений и выработки предложений для их уменьшения;

- комментирующая, обеспечивает руководство необходимыми комментариями в процессе принятия эффективных решений.

Как видно из характеристики целей и функций контроллинга, задачи реализации их направлены на обеспечение развития предприятия и поддержку его конкурентоспособности.

Выделены основные группы задач контроллинга управления факторами развития: анализ внутренних и внешних факторов и определение факторов развития предприятия; анализ и выбор предприятий-лидеров; оценка факторов развития предприятия; создание системы информации для принятия управленческих решений; сравнение плановых и фактических показателей развития предприятия; выявление отклонений и корректировка оперативных и стратегических целей развития предприятия.

Автором сформулированы основные требования, предъявляемые к методам исследования (конкретность; однозначность; эффективность; экономичность; эвристичность) и рекомендованы для решения задач управления факторами развития предприятия следующие: бенчмаркинг; анализ полей бизнеса; эвристические (экспертные) методы; методы экстраполяции; имитационные методы; корреляционный анализ и др.

Основная цель разработки концепции заключается в возможности трансформировать теоретические исследования при создании системы контроллинга управления факторами развития конкретного промышленного предприятия химического комплекса.

На основе данной концепции разработаны методические основы формирования технологии системы контроллинга управления факторами развития предприятия.

3. Разработаны методические основы технологии создания и функционирования системы контроллинга управления факторами развития предприятия с учетом достижений предприятий – лидеров отрасли.

Использование инструментов контроллинга для эффективного управления факторами развитием предприятия с учетом достижений предприятий – лидеров отрасли является важным условием деятельности промышленного предприятия.

В диссертации разработана технология функционирования контроллинга управления факторами развития предприятия, основные этапы реализации функций и задач, которой приведены на рис.2.

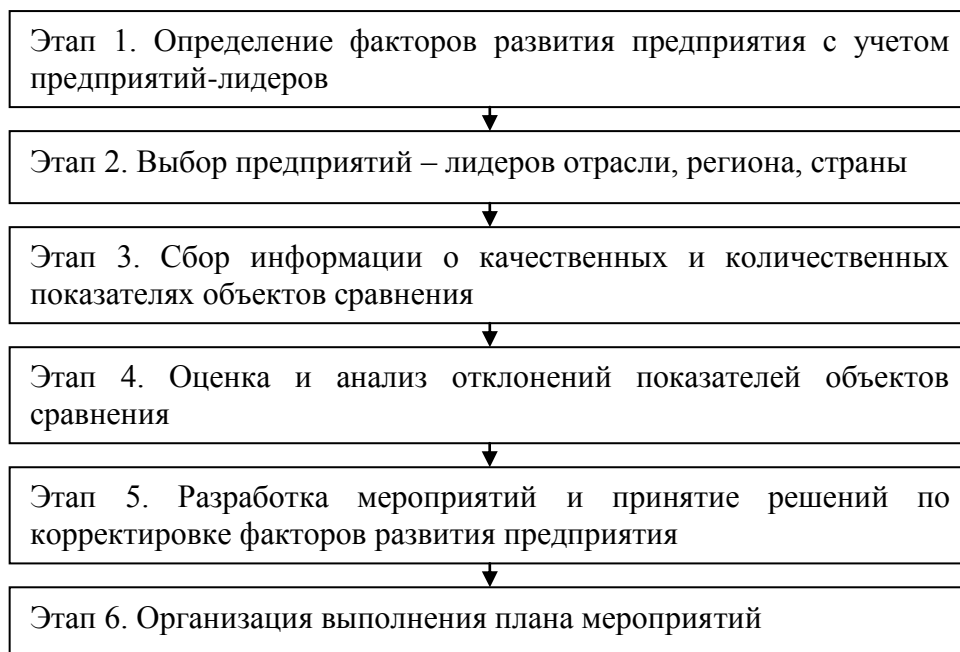


Рис.2 Основные этапы технологии контроллинга управления факторами развития предприятия

На первом этапе данного процесса определяются факторы развития с учетом целей и задач исследования для описания и оценки состояния предприятия в сравнении с достижениями предприятий - лидеров.

В содержательном плане изучение факторов, характеризующих зависимость развития предприятия от внешней и внутренней среды, направлено на их сопоставление с достижениями предприятий – лидеров, оценку и принятие решений.

На втором этапе для изучения и применения опыта других предприятий осуществляется анализ и определение наиболее успешных предприятий – лидеров.

Для сбора информации на третьем этапе о качественных и количественных показателях предприятий – лидеров используются различные источники и методы получения информации, которая является информационной базой для оценки внешних факторов.

Данная база непрерывно пополняется для оценки и анализа, показателей с целью выработки рекомендаций по корректировке оперативных и стратегических планов развития предприятия на основе использования опыта и достижений предприятий – лидеров.

Рациональное использование информации направлено на дальнейшее развитие предприятия во всех сферах, чтобы противостоять конкурентам и негативному влиянию внешней среды.

На последнем этапе разрабатываются мероприятия по уточнению показателей развития предприятия, корректировка стратегических и оперативных планов и программ организации выполнения принятых решений.

В системе контроллинга достижения лучших предприятий используются для дальнейшего прогрессивного инновационного развития предприятия.

Использование инновационных результатов, возникающих после сравнительного анализа, приводит к: выявлению путей и направлений развития предприятия; корректировке плана развития предприятия; разработке организационного плана реализации изменений.

Разработанные методические положения позволяют исследовать промышленное предприятие и формировать систему контроллинга управления, факторами развития предприятия с учетом достижений предприятий-лидеров.

4. Разработана интегрированная модель управления факторами развития предприятия, которая реализует функции и задачи контроллинга и обеспечивает согласование стратегических и оперативных целей развития.

Разработанные методические положения технологии контроллинга позволили автору представить процесс управления факторами развития в виде интегрированной модели, обеспечивающей сопоставительный анализ и оценку факторов развития предприятия с целью повышения конкурентоспособности по отношению к предприятиям – лидерам отрасли.

Структура интегрированной модели системы контроллинга управления факторами развития предприятия представлена в виде совокупности взаимосвязанных модулей (рис.3).

Модуль MVP. В данном модуле реализуются задачи по определению и обоснованию набора показателей для оценки развития предприятия и проведения сравнительного анализа с предприятиями – лидерами. Определение показателей является ключевым в системе управления факторами развития предприятия. Набор показателей зависит от специфики деятельности предприятия его экономических, технологических, организационных, управленческих и др. факторов.

Разработана методика выбора показателей, основные этапы реализации которой следующие: определение базового набора показателей; экспертная оценка; ранжирование показателей; формирование показателей для сравнительного анализа.

Данная методика апробирована на предприятии химического комплекса.

Модуль MVA. В данном модуле реализуются задачи по выбору объектов сравнения: предприятий-лидеров. В настоящее время на предприятиях существуют недостаточно эффективные системы анализа изменений внешних факторов и механизмов управления ими. В первую очередь необходимо ориентироваться на предприятия с лучшими количественными и качественными показателями. Выбор предприятий – лидеров сложная и

трудоемкая работа, требующая постоянного анализа внешней среды, секторов экономики.

Разработана методика контроллинга выбора объектов сравнения. Основные этапы реализации методики следующие: формирование критерия отбора предприятий – лидеров; формирование списка объектов сравнения; экспертная оценка объектов сравнения; ранжирование и отбор предприятий – лидеров. Методика апробирована на предприятии химического комплекса.

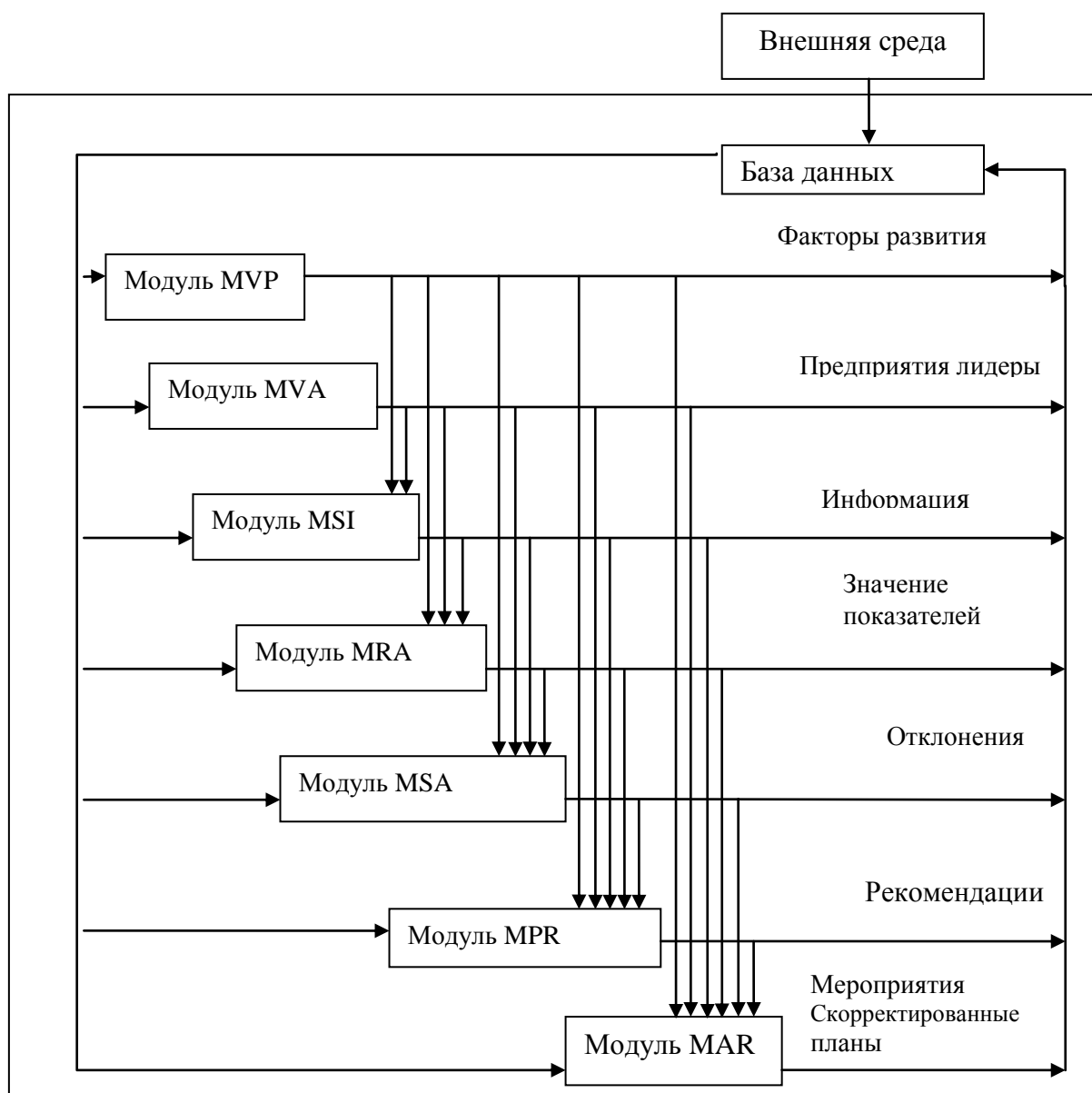


Рис.3 Общая структура интегрированной модели контроллинга управления факторами развития предприятия

Модуль MSI. В данном модуле реализуются задачи по сбору информации. В модуле MVP определены показатели для проведения сравнительного анализа с достижениями предприятий – лидеров. Практическое решение задач управления факторами развития предприятия с учетом достижений предприятий – лидеров требует сбора и обработки

информации, используя для этого различные источники: официальные статистические данные; Интернет-ресурсы; рейтинговые агентства; опубликованные в печати данные; прочие источники информации.

На основе данной информации формируется база данных, которая в оперативном режиме пополняется и корректируется.

Модуль MRA. В данном модуле реализуются задачи по расчету показателей, определенных в модуле MVP. В модуле обеспечивается сопоставление информации по объекту, периоду времени и методологии исполнения.

Расчет этих показателей необходим для обеспечения сводимости и сопоставимости при анализе, оценке, принятии решений, корректировке стратегических и оперативных целей развития предприятия.

Модуль MSA. В данном модуле производится сравнение и анализ значений показателей предприятия с показателями предприятий – лидеров. Анализ данных отклонений позволяет предприятию обоснованно подходить к оценке своего фактического состояния по сравнению с достижениями предприятий – лидеров и на этой основе корректировать стратегические и оперативные планы развития предприятия, заимствуя лучшие достижения.

Разработан алгоритм сравнения и анализа показателей предприятия и предприятий-лидеров, по результатам которого формируется массив отклонений. Эти данные используются для принятия решений и разработке мероприятий по развитию предприятия.

Модуль MPR. В данном модуле выполняется оценка отклонений показателей с целью разработки рекомендаций по использованию опыта и достижений предприятий – лидеров.

Модуль MAR. Согласование изменений. В данном модуле на основе согласованных изменений осуществляется управление достижением результатов. Формирование специалистами контроллинга рекомендаций; согласование изменений со специалистами структурных подразделений (по направлениям) предприятия; определение потребностей в ресурсах на реализацию рекомендаций; согласование с высшим менеджментом предприятия; корректировка планов и программ; разработка мероприятий по реализации текущих и перспективных планов и программ; контроль исполнения утвержденных планов и мероприятий.

Адаптация интегрированной модели к условиям конкретного предприятия химического комплекса: объединяет процесс оценки достижений предприятий – лидеров с уточнением целей развития предприятия; обеспечивает руководство предприятия объективными данными о достижениях предприятий-лидеров в экономической, технической, финансовой и других сферах деятельности; совершенствует систему управления факторами развития предприятия.

Интегрированная модель послужила основой для разработки методики контроллинга управления факторами развития предприятий химического комплекса.

5. Апробированы результаты исследования на промышленных предприятиях химического комплекса.

Прикладная часть диссертационной работы посвящена апробации результатов исследования на промышленных предприятиях химического комплекса Нижегородской области.

Теоретические положения, разработанные автором использованы на практике для решения задач управления развитием промышленного предприятия.

В процессе деятельности предприятие должно ориентироваться на предприятия с лучшими количественными и качественными показателями и устанавливать эти показатели как цели своего развития.

Разработанная система контроллинга управления факторами развития предприятия учитывает динамику изменения внешней среды и основывается не только на тенденциях прошлого развития предприятия, а и опыта и достижений предприятий – лидеров.

На примере конкретных предприятий химического комплекса апробированы основные положения системы контроллинга управления факторами развития предприятия.

- Разработаны рекомендации по организации контроллинга управления факторами развития как логическое дополнение к функциональным подсистемам управления предприятием, которая, включает в себя:

- реализацию основных функций контроллинга в процессе анализа, оценки и подготовке решений по управлению факторами развития предприятия;

- реализацию задач по эффективному управлению факторами развития предприятия;

- обеспечение коммуникационного обмена информацией для подготовки и принятия решений по управлению факторами развития предприятия.

- Апробирована методика контроллинга выбора показателей оценки объекта сравнения, основные положения которой следующие:

- формирование целей и задач;

- определение базового набора показателей. Развитие предприятия - главная задача, для этого необходимо отслеживать состояние базовых показателей, сравнивая их с достижениями конкурентов;

- формирование экспертной группы. В качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения наиболее помогут принятию адекватного решения. При их выборе необходимо учитывать следующие требования: к образованию, к компетентности, к профессионализму и объективности, отсутствие личной заинтересованности;

- определение метода экспертной оценки;

- экспертная оценка. Используя метод экспертной оценки, выбираются показатели, которые, по мнению экспертов в наибольшей степени влияют на развитие предприятия;

- ранжирование показателей. Результаты ранжирования позволяют расположить показатели в порядке возрастания значений;

- формирование показателей для сравнительного анализа.

По данной методике выполнены исследования и определен набор показателей для сравнительного анализа по трем предприятиям химического комплекса (таблица 1).

Таблица 1

НАБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ОБЪЕКТА СРАВНЕНИЯ

Наименование показателя	ОАО ДПО «Пластик»	ООО «Тосол- Синтез»	ООО «Новопан»
Экологический фактор			
Снижение штрафов за нарушение экологического законодательства и других нормативных документов			+
Снижение уровня выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов		+	
Уровень использования отходов производства	+		+
Кадровый фактор			
Уровень текучести кадров		+	+
Производительность труда	+	+	+
Уровень оплаты труда			
Эффективность материального стимулирования			
Количество конфликтных ситуаций			
Общие затраты на подготовку и переподготовку кадров, руб.	+		
Прибыль, приходящаяся на 1 сотрудника предприятия		+	
Затраты на содержание трудовых ресурсов предприятия			+
Доля компенсационного пакета в общем объеме прибыли	+		
Финансовый фактор			
Коэффициент текущей ликвидности			
Платежеспособность	+		+
Коэффициент финансовой устойчивости	+	+	+
Оборачиваемость активов		+	+
Оборачиваемость собственного капитала			+
Рентабельность капитала			
Коэффициент автономии			
Объем затрат на НИОКР	+		
Объем инвестиций.			
Объем затрат на охрану окружающей среды	+		
Организационно-управленческий фактор			
Экономическая эффективность управленческой деятельности	+		+
Доля затрат на управление в общей сумме		+	

издержек			
Доля управленцев в общей численности			
Соотношение линейного и функционального персонала			
Маркетинговый фактор			
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта		+	+
Коэффициент заготовленности готовой продукцией		+	
Рентабельность продаж	+		
Эффективность ценовой политики	+		
Соотношение «цена – качество»			
Объем экспорта продукции			
Инновационный фактор			
Коэффициент обновления химико-технологического оборудования	+	+	+
Инновационная эффективность	+		
Уровень инновационных продаж			
Коэффициент научно-инновационной деятельности			+
Рентабельность инноваций			
Инновационный доход на одного работника			
Коэффициент научно-инновационной деятельности		+	
Капиталоотдача			
Удельный вес сертифицированной продукции			
Технологический фактор			
Уровень издержек производства			
Фондоотдача	+	+	+
Материалоотдача	+	+	+
Уровень бракованной продукции в общем объеме производства		+	
Уровень издержек производства		+	

Данные показатели служат основой для сравнения с предприятиями-лидерами и по результатам сравнения разрабатываются соответствующие мероприятия по использованию опыта и достижений предприятий-лидеров для повышения конкурентоспособности собственного предприятия.

- Апробирована методика контроллинга выбора объектов сравнения, основные положения которой следующие:

- определение целей сравнительного анализа. Разнообразие целей настолько велико, что необходимо их классифицировать по содержанию, направлениям и критериям;

- выбор показателей для сравнительного анализа;

- формирование перечня объектов сравнения. Для изучения и применения опыта других предприятий необходимо провести поиск и определить наиболее успешные из них;

- формирование экспертной комиссии;
- определение метода экспертной оценки;
- экспертная оценка объектов сравнения. На данном этапе из перечня потенциальных объектов сравнения отбирается оптимальное количество объектов.

- ранжирование объектов сравнения.

По данной методике выполнены исследования и определены объекты сравнения для трех предприятий ОАО ДПО «Пластик», ООО «Тосол - Синтез», ООО «Новапан» (таблица 2).

Таблица 2

ОБЪЕКТЫ СРАВНЕНИЯ

№	Наименование объекта сравнения	Наименование предприятия		
		ОАО ДПО «Пластик»	ООО «Тосол-Синтез»	ООО «Новапан»
1	ОАО «Сибур нефтехим»	+		
2	ОАО «АТИ – Теллур»	+	+	+
3	ОАО «ВолгаОргХим»	+		+
4	ООО «ПромХимТех»	+		
5	ООО «Энергохим»		+	
6	ООО «ЭкоКемикал»		+	+
7	ООО "Заря-ДХЗ»		+	
8	ООО «ВитаХим»			+

- Выполнен сравнительный анализ по следующим показателям «Объем затрат на НИОКР» (рис.4), «Объем затрат на подготовку и переподготовку кадров» (рис. 5), «Обновление химико-технологического оборудования» (рис.6).

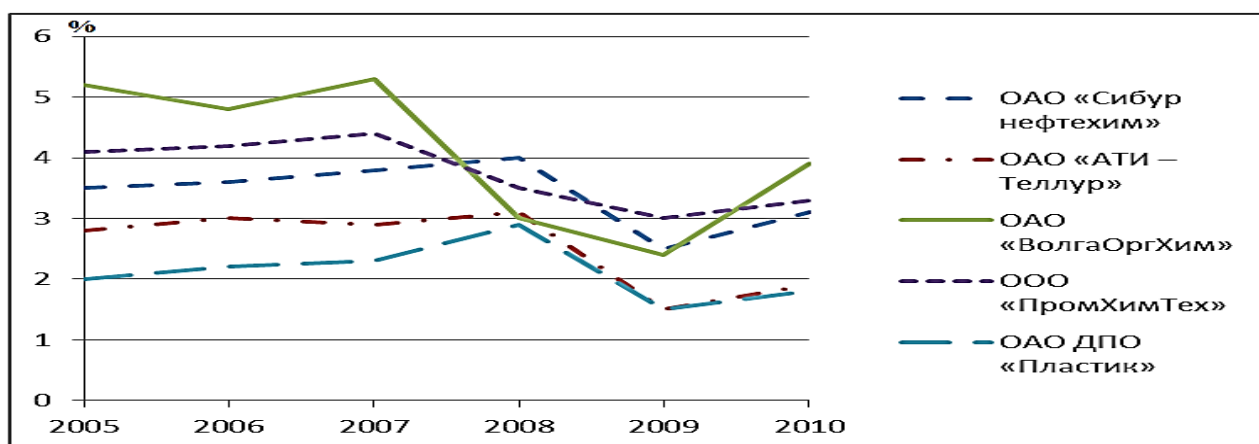


Рис.4 Объем затрат на НИОКР, % от общего объема затрат предприятия

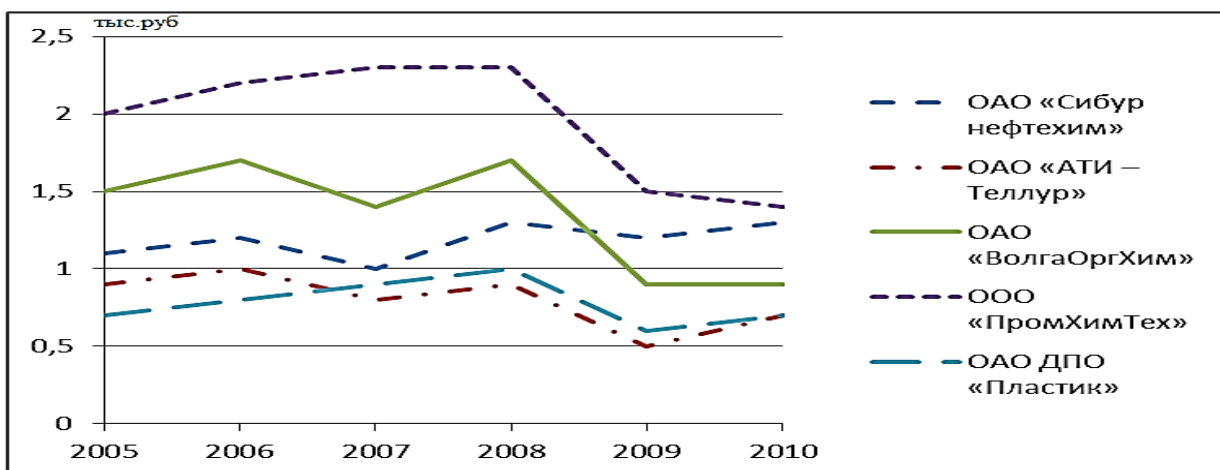


Рис.5 Объем затрат на подготовку и переподготовку кадров (тыс.руб.)

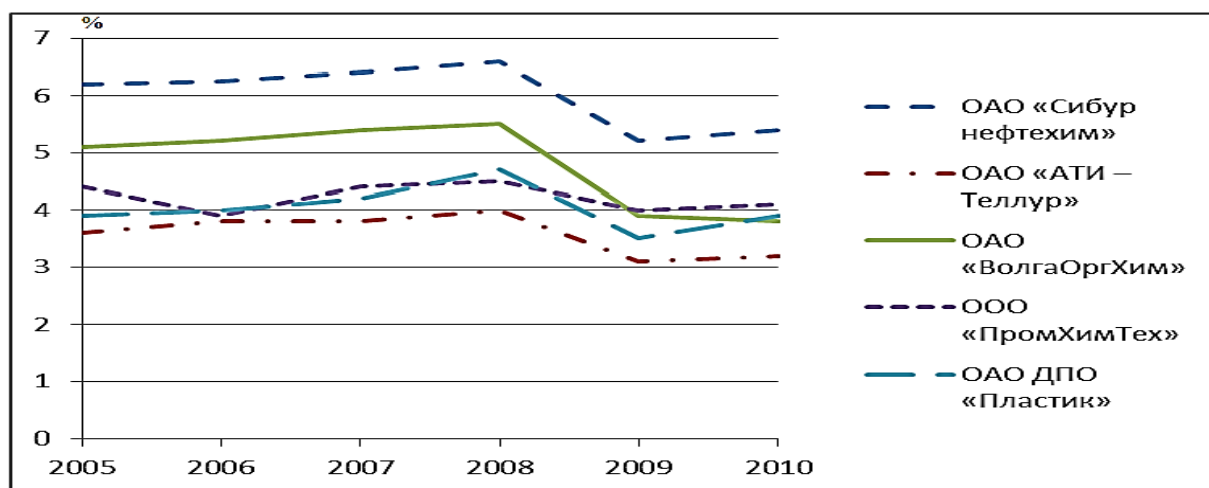


Рис.6 Обновление химико-технологического оборудования %

Результаты сравнительного анализа показывают, что предприятия – лидеры в течении пяти лет за исключением кризисного 2009 г. наращивали объем затрат на НИОКР, темпы роста которого превышали вложения в НИОКР ОАО ДПО «Пластик». Аналогичная ситуация сложилась и в области затрат на подготовку и переподготовку кадров. Однако следует отметить, что по уровню обновления химико-технологического оборудования лишь ОАО «Сибур Нефтехим» опережает ОАО ДПО «Пластик».

По результатам сравнительного анализа были разработаны предложения по направлениям: развитие НИОКР; подготовка кадров; обновлению химико-технологического оборудования предприятия, которые были рассмотрены экспертной комиссией, результаты приведены в таблице 3.

Таблица 3

№п/п	Направления	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Финансирование НИОКР, %	2,6	2,9	3,5	4,8	5,8	7,1
2	Подготовка кадров (тыс. руб./чел.)	1,0	1,4	1,8	2,2	3,1	3,3
3	Обновление химико-технологического оборудования, %	4,2	4,5	4,9	5,5	6,3	7,2

Данные предложения были рассмотрены руководством предприятия и в целом получили положительную оценку.

Основные выводы

1. Выявлены особенности функционирования предприятий химического комплекса (резерв мощностей, узкая специализация и непрерывный цикл производства; экологически опасное с высоким уровнем автоматизации производство; емкий внутренний рынок и высокая конкуренция иностранных фирм; недостаток инвестиций и низкая инвестиционная привлекательность; низкая рентабельность производства и незначительные затраты на НИОКР) и определены факторы, влияющие на развитие и конкурентоспособность, что позволит адекватно реагировать на состояние конкурентоспособности предприятия, анализировать отклонения от достижений лучших предприятий и, в целом, повысить управляемость факторами развития предприятия.

2. Обоснована возможность использования инструментов контроллинга для совершенствования управления факторами развития предприятия, которые наиболее эффективно обеспечивают выработку и координацию управленческих воздействий с целью минимизации отклонений в оперативном и перспективном периоде.

3. Предложена концепция контроллинга совершенствования управления факторами развития предприятия с учетом опыта и достижений предприятий-лидеров, что позволило определить цели, функции и задачи, разработать методы и рекомендации по решению задач, эффективного управления факторами развития предприятия.

4. Разработаны методические основы формирования технологии создания и функционирования системы контроллинга управления факторами развития промышленного предприятия химического комплекса, которые позволили трансформировать теоретические исследования при создании системы контроллинга конкретного промышленного предприятия.

5. Разработана интегрированная модель системы контроллинга управления факторами развития предприятия, обеспечивающая эффективное решение проблемных ситуаций, возникающих в процессе функционирования предприятия, и поддержание конкурентных преимуществ на основе использования опыта и достижений предприятий – лидеров.

6. Предложенный подход к управлению факторами развития предприятия апробирован на промышленных предприятиях химического комплекса.

7. Внедрение инструментов контроллинга позволяет предприятию использовать опыт и достижение предприятий - лидеров в управлении факторами развития предприятия.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

Монография:

1. Бикмаева, А.В., Павленков, М.Н., Павленков, И.М. Контроллинг как механизм эффективного управления развитием промышленного предприятия в условиях конкурентного окружения / А.В.Бикмаева, М.Н.Павленков, И.М.Павленков. – Н.Новгород: изд-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2011.-246стр.(14,41 п.л, из них автор – 6,3п.л).

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК:

2. Бикмаева, А.В., Сидоренко, Ю.А. Интегрированная система контроллинга оценки влияния внешних факторов на развитие предприятия / А.В.Бикмаева М.Н. Павленков, // Контроллинг. – 2012. - №10 (40).- С.70-74 (0,45п.л. из них автор - 0,23 п.л.).

3. Бикмаева, А.В., Павленков, М.Н.. Методика контроллинга выбора объектов сравнения / А.В.Бикмаева М.Н. Павленков, // Российское предпринимательство.- 2011.- №10(1)-С.64-69 (0,3п.л. из них автор -0,15).

Статьи, доклады:

4. Бикмаева, А.В., Лабазова, Е.В., Демидова, О.А. Особенности управления факторами развития предприятия / А.В.Бикмаева, Е.В.Лабазова, О.А.Демидова // Концепты развития современных социально-экономических систем: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, 2011г.: [материалы]. – Волгоград – М.:ООО «Планета», 2011. – С.142-145 (0,19 п.л. из них автор 0,06).

5. Бикмаева, А.В., Павленков, М.М. Контроллинг управления развитием потенциала предприятия // Материалы I Международного Конгресса по контроллингу: выпуск №1 / Под науч. ред. С.Г.Фалько.- М.: НП «ОК», 2011. – С.7-10 (0,2 п.л. из них автор 0,1).

6.Бикмаева, А.В. Анализ факторов развития предприятия / А.В.Бикмаева // Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов. – Н.Новгород: изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011. -№3 – С.127-130 (0,2 п.л. из них автор 0,2).

7. Бикмаева, А.В., Павленков, И.М., Парамонов, А.В. Концепция контроллинга управления ресурсами предприятия / А.В.Бикмаева, И.М.Павленков, А.В.Парамонов // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции 04февраля 2011г. «Эффективность, результативность и качество государственного и муниципального управления».- Чебоксары, 2011.-С.359-362 (0,25 п.л. из них автор 0,08).

8. Бикмаева, А.В., Павленков, М.Н. Разработка структурной модели контроллинга оценки влияния внешних факторов на развитие предприятия / А.В.Бикмаева, М.Н.Павленков // Современная наука - теория, практика, технологии, инновации: Сборник научных статей.-Бугульма: НО «ФЭН-НАУКА», 2011.-С.46-48 (0,5 п.л. из них автор 0,25).

9. Бикмаева, А.В., Павленков, М.Н. Концепция контроллинга оценки влияния внешних факторов на развитие предприятия / А.В.Бикмаева, М.Н. Павленков // Сборник "Управление бизнес процессами и социально-экономических систем", Материалы Всероссийской научно-практической конференции, 2011г. - Волгоград, 2011.- С.122-127 (0,4 п.л. из них автор 0,2).

10. Бикмаева, А.В., Павленков, М.Н. Технология контроллинга оценки влияния внешних факторов на развитие предприятия / А.В.Бикмаева, М.Н. Павленков // Сборник «Актуальные вопросы экономических наук» Материалы Международной заочной конференции, 2011г. – Уфа, 2011. - С.99-102 (0,4 п.л. из них автор 0,2).

11. Бикмаева, А.В., Павленков М.Н. Разработка функциональной модели контроллинга оценки внешних факторов промышленного предприятия / А.В.Бикмаева, М.Н. Павленков // Казанская наука.-2011.№7 – С.7-11 (0,3 п.л. из них автор 0,15).

12. Бикмаева, А.В., Лабазова, Е.В. Оценка и анализ факторов внешней и внутренней среды / Е.В. Лабазова, А.В.Бикмаева // Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов. – Н.Новгород: изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2011. - №4 – С.111-114 (0,2 п.л. из них автор 0,1).

13. Бикмаева, А.В. Модель коммуникационной системы контроллинга оценки влияния внешних факторов / А.В.Бикмаева // Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов. – Н.Новгород: изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2011. -№4 – С.130-133 (0,2 п.л.).

14. Бикмаева А. В., Павленков М. Н. Создание системы контроллинга оценки внешних факторов предприятия / А.В.Бикмаева, М.Н. Павленков //Материалы 1 Международной конференции «Стратегическое управление и контроллинг в некоммерческих и публичных организациях: фонды, университеты, муниципалитеты, ассоциации и партнерства»: выпуск №1/под науч. Ред. С.Л.Байдакова и С.Г.Фалько. – М.: НП «ОК», 2011. – С. 117-120 (0,5 п.л. из них автор 0,25).