

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*К. Ф. Ковальчук, д. э. н., профессор, const1955@mail.ru, Н. П. Козенкова, В. Д. Козенкова, nkozenkova@gmail.com, Национальная металлургическая академия Украины*

Сформулирован методологический подход к определению категории «устойчивое развитие предприятия». Выделены факторы устойчивого развития предприятия и определены подходы к его оценке. Рассмотрены современные механизмы стоимостно-ориентированного управления предприятиями и его финансовыми ресурсами в современных условиях. Установлена роль контроллинга в обеспечении управления стоимостью предприятия, выделены проблемы, связанные с его внедрением на предприятии.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, стоимость предприятия, система управления стоимостью предприятия, сбалансированная система показателей, мотивация, контроллинг.

**Постановка проблемы.** Происходящие в экономике Украины процессы рыночного развития, глобализационные процессы интеграции экономики в систему международного разделения труда, вызывают необходимость принятия оперативных решений, связанных с адекватным реагированием на изменение рыночных условий, реализации стратегических планов, формирования механизма устойчивого развития предприятий. Достижение устойчивого развития – одна из наиболее актуальных задач в деятельности предприятий, целью которой является обеспечение стабильности заданного уровня параметров производственных, социальных и экономических показателей развития при минимальных затратах потребности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Общеизвестные вопросы формирования механизма устойчивого развития предприятий и их успешного функционирования в условиях рыночной экономики в разное время нашла отражение в публикациях известных отечественных и зарубежных ученых [1–3]. Вместе с тем, практически до настоящего времени не сформулировано общепринятого определения механизма устойчивого развития отраслей, комплексов и предприятий.

В работах зарубежных и отечественных авторов раскрыта проблематика стоимостно-ориентированного подхода к управлению предприятием, охарактеризован процесс перехода к такому управлению и ключевые факторы успеха его осуществления, обозначены модели оценки стоимости.

**Формулирование цели статьи.** Существующие методики сконцентрированы на вопросах управления затратами, повышения рентабельности, и практически не рассматривают проблем взаимосвязки стратегических и оперативных планов, развития контроллинга, тем самым игнорируя стоимостной аспект, столь важный для владельцев бизнеса. Это предопределило цель настоящей работы – рассмотреть современные механизмы стоимостно-ориентированного управления предприятиями и его финансовыми ресурсами в современных экономических условиях.

**Формулирование цели статьи.** Существующие методики сконцентрированы на вопросах управления затратами, повышения рентабельности, и практически не рассматривают проблем взаимосвязки стратегических и оперативных планов, развития контроллинга, тем самым игнорируя стоимостной аспект, столь важный для владельцев бизнеса. Это предопределило цель настоящей работы – рассмотреть современные механизмы стоимостно-ориентированного управления предприятиями и его финансовыми ресурсами в современных экономических условиях.

**Изложение основного материала исследования.** В современных условиях обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий возможно только в условиях применения всего инструментария, используемого в рамках рыночной экономики.

Следует отметить, что термин «устойчивый» традиционно применяют по отно-

шению к структуре или системе в контексте описания способности объекта сохранять требуемые свойства при условиях действия возмущений, а также для характеристики системы, обеспечивающей способность возвращаться в равновесный, исходный или близкий к нему установившийся режим после выхода из него в результате какого-либо воздействия [1]. Термин рассматривается также в контексте проявления свойств целостности системы, означающих согласованность взаимодействия составляющих системы и относительную независимость от внешней среды. Применительно к понятию «устойчивое развитие» следует отметить, что на сегодняшний день нет его общепринятого определения. А. Г. Гранберг понимает под устойчивым развитием сбалансированное социально-экономическое развитие, не разрушающее окружающую среду и обеспечивающее непрерывный прогресс в обществе. Достаточно парадоксально определение устойчивого развития, данное американским ученым Х. Дейли: устойчивое развитие – это развитие без роста [2]. Устойчивое развитие предприятия – это целенаправленный процесс динамического изменения количественных и качественных показателей его деятельности, обеспечивающий переход предприятия на определенный уровень, заданный его целями, на основе адаптации его внутренней среды к разнонаправленному воздействию факторов внешней среды. При этом подразумевается поддержание всех параметров предприятия в определенном диапазоне [3]. Рассматривая определения других авторов и исследователей [4], можно отметить, что под устойчивым развитием понимается функционирование предприятия, которое обеспечивает достижение равновесия между экономической деятельностью и состоянием окружающей среды; достижение устойчивого роста экономики; повышение качества жизни; сохранение социальных и культурных ценностей. Основой устойчивого экономического развития предприятий является динамическая устойчивость, формирующая смену равновесных состояний в определенные периоды времени, отвечающих требованиям внешней среды и обеспечивающих достижение тактических и стратегических целей деятель-

ности предприятия. Очевидно, оно должно быть управляемым, а управление должно использовать определенный набор методических приемов и компонент, позволяющих адекватно оценить уровень развития предприятия и воздействовать на его изменение.

Можно выделить несколько подходов к оценке уровня развития предприятия [5]: соотнесение источников средств предприятия с активами предприятия; рассмотрение имущества предприятия в разрезе активов и пассивов; анализ структуры капитала; анализ и оценка поддержания структуры источников средств предприятия.

Развитие теорий экономического роста вообще и теорий устойчивого развития предприятий, в частности, способствовали изменению приоритетов предприятий в направлении динамики развития. Изменились и соответствующие индикаторы развития предприятия – показатели прибыльности и рентабельности сменили показатели, характеризующие долю рынка, объемы генерируемых доходов и рыночную стоимость предприятия.

Главной стратегической целью предприятий становится максимизация стоимости бизнеса. Для реализации политики управления на современном этапе развития экономических отношений необходимо иметь систему стратегических целей, организованную и сбалансированную систему методов измерения параметров стратегии. Смена технологий и продуктов, осознание многовариантности хода событий и возможностей менеджеров влиять на них независимо от роста инструментов снижения риска, невозможность оперативного реагирования без профессиональных знаний, развитие финансового рынка – все это повлияло на изменение концепции управления.

Изменения операционной деятельности, связанные с ростом новых технологий, быстрыми изменениями ассортимента продукции, услуг, средств передачи информации и коммуникационными связями с контрагентами, выходом на мировые рынки, реализация нового видения перспектив развития бизнеса обусловила развитие нового научно-практического направления в менеджменте – концепции стоимостного управления – VBM (Value-Based

Management). В ее основе лежат декларирование максимизации стоимости как цели деятельности и построение системы оценки результатов на основе стоимости, выстраивание по этому интегрированному показателю рычагов управления (функций и инструментов, часто называемых драйверами (drivers)).

Можно отметить, что развитие концепции Value-Based Management привело к появлению множества ее разновидностей, таких как SVA (Shareholder Value Added или приращение акционерного капитала); EVA (Economic Value Added или экономическая добавленная стоимость); CVA (Cash Value Added или управление денежной доходностью); CFROI (Cash Flow Return on Investment или скорректированные денежные притоки и оттоки); EBM (Expectations-Based Management или менеджмент на основе ожиданий); MVA (Market Value Added или управление рыночной добавленной стоимостью); RCF (Residual Cash Flow или управление денежной добавленной стоимостью); CFA (Cash flow added или добавленный денежный поток); Модель Эдварда-Белла-Ольсона (ЕВО), являющаяся модификацией концепции экономической добавленной стоимости; FCFE (Free Cash Flow to the Firm или свободный денежный поток); FEVA (Financial and Economic Value Added или финансово-экономическая модель добавленной стоимости); концепция маркетинга, ориентированного на стоимость, и другие разновидности. В основе этих разновидностей лежит ключевой показатель, который позволяет измерять, прогнозировать, и, соответственно, управлять стоимостью предприятия [6].

Принято считать, что ключевой показатель призван измерять фундаментальную стоимость предприятия, а уже через ожидания – его рыночную стоимость. Связь между рыночной и фундаментальной стоимостью обеспечивает наиболее значимый показатель (или совокупность показателей), на котором строится система управления стоимостью. В разных трактовках в роли такого индикатора используются ROI, ROE, ROA, RONA, CF, TSR и др.

Следует отметить, что промышленные предприятия, в частности – металлургичес-

кие, в последние годы начинают широко использовать VBM-показатели EBITDA и маржинальная EBITDA. Также используются такие показатели, как чистая операционная прибыль после налогообложения NOPAT, или чистый операционный доход за вычетом откорректированных налогов NOPLAT. Однако рассчитываемые показатели EBITDA и NOPAT носят статический характер и не учитывают динамику операционной деятельности предприятия и изменения его рыночной стоимости. Поэтому промышленные предприятия традиционно используют систему показателей: имущественного состояния, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности и др. В связи с расширением присутствия предприятий на мировых фондовых рынках, важное значение приобретают показатели роста, среди которых рост доходности акций (EPS) и показатель роста цены и доходности (PEG), внутренняя норма доходности по проектам (IRR), средневзвешенная стоимость привлечения капитала (WACC). На общеприемлемом уровне предпочтение отдается WACC. Цена привлеченного капитала определяется пропорционально доле заимствованного и собственного капитала как источников финансирования, характеризует эффективность финансовой деятельности предприятия, создает ценность для акционеров, обеспечивая доходность на инвестированный капитал выше стоимости этого капитала. На показатель WACC влияют ликвидность и финансовый рычаг. Благодаря этому некоторые специалисты предлагают WACC в качестве ведущего показателя в рамках фактора рискованности бизнеса [7–8].

Таким образом, можно отметить, что появление VBM-концепции стало следствием усиления стратегических акцентов в менеджменте, усиление важности понимания приоритетности прибыли будущих периодов и источников ее генерирования. Подход, заложенный в эту концепцию, ориентирует компанию на приращение стоимости, которая зависит от множества факторов, в том числе от масштаба реинвестирования прибыли. Помимо арифметического роста факторов производства в этом случае возникает эффект синергии и эффект масштаба, при-

носящие дополнительные экономические выгоды.

В 1998 году в Великобритании агентством LIMA были проведены исследования по проблемам применения концепции VBM в европейских странах. Исследование показало значительную неоднородность восприятия концепции VBM. Для ряда компаний использование VBM ограничивалось оценкой эффективности стратегических решений по критерию NPV (оценка поглощений и инвестиционных проектов). Другие компании трактовали применение VBM в качестве дополнительного инструмента постановки целей и оценки деятельности либо по всей компании (рыночная капитализация), либо для отдельных подразделений. В Германии, Ирландии, Швейцарии, Австрии 75% крупнейших компаний применяли в своей практике VBM, в то время как в Британии – 65%, во Франции – 50%, Италии – 40%, а в Норвегии и Швеции лишь треть [9]. Более широкое использование получили такие модификации стоимостной модели как методы анализа и управления добавленной стоимостью (value added method). Наиболее популярными становятся модели экономической добавленной стоимости EVA (Economic Value Added), SVA (Shareholders Value Added), CFROI (Cash Flow Return of Investment), Ольсена (Edwards-Bell-Ohlson valuation model – EBO).

Еще один подход в рамках добавленной стоимости, сокращенно называемый SVA (shareholder's value added) определяется как метод анализа добавленной стоимости собственного капитала. Метод денежной добавленной стоимости (CVA) разработан в Швеции в 1996 году Э. Оттосоном и Ф. Вейсенридером. В нем так же, как и в концепции EVA инвестиции, осуществляемые в компании разделяются на две категории: стратегические и нестратегические. Стратегические инвестиции имеют целью создание новой стоимости. Финансовое управление компанией в данной модели заключается в максимизации разности денежного потока от текущей деятельности компании и денежного потока стратегических инвестиций.

Основу системы стоимостно-

ориентированного управления развитием составляют следующие механизмы. Вначале формируется целевая модель системы управления стоимостью предприятия, которая является составной частью процесса управления в целом и представляет собой совокупность подсистем, отражающих различные стороны менеджмента операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, а также принципов, методов, функций управления и условий функционирования, и направлена на достижение стратегических целей. В ее основе лежат факторы стоимости, воздействие на которые позволяет достигать необходимого результата. Влияние этих факторов оценивается в виде ключевых показателей деятельности (KPI), которые, в свою очередь, выстраиваются в сбалансированную систему показателей (BSC) с целью достижения оптимального баланса между факторами стоимости.

В качестве ключевого индикатора роста стоимости используется показатель добавленной экономической стоимости (EVA). В виде информационных потоков выступают отчеты, формы и порядок предоставления которых регулируют содержание, объем, периодичность предоставления и пользователей информации. Критериями принятия решений ЛПП являются целевые значения факторов стоимости компании – KPI, объединенных в BSC.

Внедрение сбалансированной системы показателей (BSC) проводится таким образом, чтобы увязать показатели была со стратегическими целями развития предприятия, и, тем самым, формализовать причинно-следственные связи между отдельными перспективами стратегии развития.

Реализация стратегии обеспечивается функционированием системы текущего бюджетирования, которая сочетает в себе функции оперативного и стратегического управления. При этом в бюджетах подразделений предприятия предусматриваются мероприятия, направленные на достижение плановых значений целевых показателей, устанавливаются ответственные за их исполнение, разрабатывается система мотивации персонала, увязанная с ключевыми показателями деятельности, организуется контроль за исполнением.

Следующим механизмом стоимостно-ориентированного управления является маргинально-стоимостной подход к ценообразованию. Он основан на теории стоимости, капитала и маржинального анализа. В рамках этого подхода каждому доходному подразделению финансовой структуры предприятия устанавливается индивидуальное бюджетное задание на целевое маргинальное покрытие постоянных расходов и создание добавленной стоимости компании.

Стоимостно-ориентированное управление предполагает внедрение процессного управления предприятием, ориентированного на формирования потоковых диаграмм создания ценностей с методикой перехода от исходного состояния процессов к сценарию улучшенных процессов с процедурой постоянного мониторинга процессов; система учета и контроля несоответствий, включая методику борьбы с внутренними и внешними отказами; использование системы управления качеством процессов компании.

В основу системы мотивации, ориентированной на рост EVA, положен показатель экономической добавленной стоимости. Персонал для целей мотивации разделен на категории. Условием выплаты премии является выполнение бюджетного задания по показателю spread EVA, рассчитанного как разность рентабельности и средневзвешенной стоимости инвестированного капитала. Величина общего мотивационного фонда определяется по шкале, выражающей зависимость между EVA и начисленным мотивационным фондом.

Одним из главных условий успешного внедрения системы управления стоимостью является заинтересованность и понимание необходимости происходящих изменений всеми сотрудниками компании, в первую очередь руководителями, что требует организации системы обучения и переподготовки персонала.

Следует отметить, что система охватывает все сферы деятельности предприятия и требует значительной информационного, функционального, институционального и инструментального обеспечения. Механизмом такого обеспечения может служить контроллинг, в рамках которого объединя-

ются такие функции менеджмента, как целеполагание, планирование, учет, мониторинг и контроль, информационные потоки, регулирование и анализ.

В широком смысле, контроллинг – это ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки процесса планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия, обеспечивающая динамическое равновесие бизнеса в условиях нестабильности внешней и трансформации внутренней среды, компромисс приоритетов всех групп участников бизнеса через достижение баланса интересов. В узком смысле, контроллинг можно рассматривать как внутрифирменный институт, основанный на нормативных документах, правилах и регламентах, ориентированный на сглаживание противоречий, возникающих между структурными подразделениями во внутренней среде, и сокращение разрыва уровней ожиданий предприятия и его потенциальных контрагентов во внешней среде. Это достигается посредством разработки правил внутренней конкуренции и компромиссных механизмов сближения ожиданий участников во внешней среде [10].

При использовании всех составляющих контроллинга повышается степень управляемости объекта контроля; обеспечивается своевременная адаптация системы управления к изменениям внутренней и внешней среды; эффективно используются разнообразные ресурсы и потенциал компании; обеспечивается эффективное функционирование экономики в условиях многоплановой конкуренции; расширяются возможности перехода экономики на инновационный путь развития.

Главная задача контроллинга состоит в том, чтобы путем своевременной подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие оптимальных в конкретной обстановке решений и необходимых практических действий.

Большинство современных авторов разделяют функции контроллинга и менеджмента, отмечая информационную и ме-

тодологическую функции контроллинга. Определения данного понятия весьма различны – инструмент методического и информационного сопровождения процесса управления, информационное обеспечение управления, финансово-экономическая функция в менеджменте, функция информационного сопровождения процесса планирования. Следует помнить, что контроллинг – инструмент регулярного менеджмента; он нацелен на выбор оптимальных управленческих решений и основывается на научных методах моделирования и оптимизации. Применение инструментов контроллинга позволяет предприятиям добиваться высоких результатов в таких областях, как планирование, прогнозирование, финансовая устойчивость.

Как известно, основной задачей любой управленческой информационной системы является удовлетворение информационных потребностей менеджеров всех уровней предприятия для успешной реализации их функций и подготовки эффективных решений.

С информационной точки зрения процедура управленческого выбора может быть представлена в следующей последовательности: сбор данных о состоянии объекта управления; накопление информации; переработка информации, т.е. ее обобщение и систематизация; передача информации; разработка имеющихся альтернатив на основе моделирования и сравнительного анализа возможных вариантов; выдача информации; получение и анализ контрольных результатов внедрения решения.

Сама информационная база процесса выработки и принятия управленческих решений должна учитывать, как внутренние, так и внешние воздействия на организацию, что делает необходимым формирование не только информации о законодательной базе, нормативных документах более низкого уровня, определенных статистических базах, но также данные, в полной мере характеризующие состояние и тенденции изменения внутренней и внешней для объекта среды.

На современном предприятии подразделения, обеспечивающие поступление и обработку соответствующей информации, как правило, включаются в состав централь-

ной службы контроллинга. Соответственно в центре сферы компетенции службы контроллинга находятся работы, связанные с планированием и формированием отчетности, включающие координацию работ по планированию и составлению бюджета, согласование целей и планов и др.

Процесс формирования системы контроллинга на предприятии предусматривает использование информационных технологий, позволяющих отслеживать финансовую информацию и использовать ее как инструмент эффективного управления при решении задач краткосрочной и долгосрочной перспективы.

Использование контроллинга предполагает наличие соответствующего инструментария. Так, для оперативного контроллинга могут быть использованы такие инструменты как ABC-анализ, анализ объема заказов, анализ возникающих на предприятии узких мест, функционально-стоимостной анализ, XYZ-анализ и другие. Видно, что все эти методы, в конечном итоге дают результат в количественном выражении, что предполагает необходимость разработки системы показателей и нормативов для измерения и экономической оценки технико-экономического уровня предприятия, под которым понимается конкретная, комплексная характеристика степени прогрессивности основных форм и элементов производства, а также степени социально-экономического развития предприятия.

Инструментарий контроллинга можно разделить на 4 группы задач и соответствующих им инструментов: формализация цели (инструмент – BSC); построение сценариев развития (инструмент – имитационные модели); выбор оптимальных сценариев (инструмент – оптимизационные модели); поддержка управления по отклонениям (инструмент – методы оперативного планирования и контроля, финансового анализа).

Использование двух инструментов – BSC и имитационного моделирования – позволяет моделировать поведение измеримых показателей, характеризующих уровень достижения цели, при различном сочетании факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия. Применение аналитических моделей, использующих методы выбо-

ра оптимальных сценариев, позволяет существенно сократить набор вариантов и облегчить процесс планирования деятельности предприятия.

На рынке имеется ряд комплексных информационных систем для подготовки принятия решения. К ним относятся, в частности, R/3 компании SAP AG, SAS System компании SAS Institute, Oracle Express компании Oracle, «Галактика» компании Галактика. Масштабные и дорогостоящие системы ERP-класса (Enterprise Resource Planning), позволяющие интегрировать функции планирования всех ресурсов предприятия, находят свое место на рынке. Системы класса ERP (Enterprise Resource Planning) могут представлять собой идеальный инструментальный контроллинга в стабильной среде с жестко прописанными правилами.

С точки зрения динамичной среды предприятий текущего периода, представляет значительный интерес системы класса BPM (Business Performance Management) – управление эффективностью бизнеса. Продукты класса BPM могут быть не встроены внутрь ERP систем, а находиться над остальными продуктами, увязывая множество продуктов в единое целое.

Стандарты BPM разрабатывает BPM Standards Group, образованная компаниями IBM, SAP AG, Hyperion Solutions Corp., IDC, META Group, Applix, BPM Partners и The Data Warehousing Institute. BPM Standards Group определяет термин BPM как набор интегрированных замкнутых управленческих и аналитических процессов, поддерживаемых специальными технологиями и ориентированных на решение задач в области стратегического, финансового и оперативного управления. BPM рассматривается как единство методологической и информационной составляющих.

Методологическая составляющая BPM состоит в формировании стратегии, планировании на основе показателей, мониторинге и контроле, анализе и регулировании. Все данные этапы вместе составляют управленческий цикл. Таким образом, методология BPM оптимальным образом подходит для формирования инструментария контроллинга. Компании, которые уже завоевали место

на рынке ERP-решений и сегодня стремятся разрабатывать и развивать системы класса BPM, рассматривая их как логическое продолжение своих ERP-комплексов. К таким разработчикам относятся SAP, Oracle и PeopleSoft. К числу независимых продавцов BPM-систем, относятся такие компании, как Hyperion, Cognos, SAS, Geac (Comshare). Таким образом, сопоставление и анализ методологии контроллинга и BPM показывает их близкое сходство. Поэтому информационная составляющая BPM может рассматриваться как основной технический инструментальный контроллинга.

На практике требуются инструменты, настроенные на решение задач с учетом особенностей отрасли или переживаемого периода в развитии предприятия. В таком случае и инструментальный BPM может оказаться, с одной стороны, излишне перегруженным частностями, с другой стороны – не позволяющим решить конкретную задачу без существенной перенастройки. Такие задачи решают, используя адаптированные к задаче имитационные модели компании, используя возможности MS Excel и MS VBA, описывая особенности конкретного бизнеса с требуемой на данном этапе его развития разумной степенью детализации.

Значительный интерес представляет и другой подход – использование концепции Data Mining. Data Mining переводится как «добыча» или «раскопка данных». Часто вместе с Data Mining используют термины «выявление знаний в базах данных» (knowledge discovery in databases) и «интеллектуальный анализ данных». Их можно считать синонимами Data Mining. Термин Data Mining определяет не столько конкретную технологию, сколько сам процесс поиска корреляций, тенденций, связей и закономерностей путем различных математических и статистических алгоритмов: кластеризации, создания субвыборок, регрессионного и корреляционного анализа. Цель этого поиска – представление данных в четком виде, который отображает бизнес-процессы, а также построение моделей, при помощи которых можно спрогнозировать процессы, являющиеся критичными для планирования и контроля бизнеса.

Сегодня существует достаточно боль-

шое количество методов исследования данных: регрессионный, дисперсионный и корреляционный анализ (SAS Institute, StatSoft и др.); методы анализа в конкретной области, базирующиеся на эмпирических моделях; нейросетевые алгоритмы, идея которых основана на аналогии с функционированием нервной ткани и состоит в том, что входные параметры рассматриваются как сигналы, которые преобразуются в соответствии с наличием связей между «нейронами», а как ответ, анализ, являющийся результатом, рассматривается как отклик всей сети на входные данные. Связи в этом случае создаются при помощи так называемого изучения сети при помощи выборки большого объема, которая содержит как исходные данные, так и правильные ответы; алгоритмы – выбор близкого аналога исходных данных из имеющихся в наличии исторических данных.

Метод также называют методом «ближайшего соседа»; деревья решений – иерархические структуры, которые базируются на наборе вопросов, предусматривающих ответ «да или нет»; несмотря на то, что этот метод обработки данных не всегда идеально находит существующие закономерности, он достаточно часто используется в системах прогнозирования благодаря наглядности полученных ответов; кластерные модели (модели сегментации) используются для объединения похожих событий в группы на основании похожих значений нескольких полей в наборе данных, а также популярны при создании систем прогнозирования; алгоритмы ограниченного перебора, определяющие частоты комбинаций простых логических событий в подгруппах данных; эволюционное программирование – поиск и генерация алгоритма, который выражает взаимосвязь данных на основании начального алгоритма, который модифицируется в процессе поиска; иногда поиск осуществляется среди каких-либо определенных видов функций (например, полиномов).

Важное положение Data Mining – не тривиальность разыскиваемых шаблонов. Это означает, что найденные шаблоны должны отражать неочевидные и неожиданные (unexpected) регулярности в этих данных, такие, которые формируют так называемые

«скрытые знания» (hidden knowledge). Использование Data Mining в контроллинге может базироваться на исчислении величин отклонений в исходных данных (рыночных, инвестиционных, экономических или социальных) целевых показателей в зависимости от полученных отклонений в результирующих показателях.

Внедрение контроллинга представляет собой планируемые организационные изменения, затрагивающие такие взаимосвязанные и взаимодействующие переменные, как сотрудники, организационная культура, информационные технологии, структура и стратегия предприятия.

Первым этапом является обоснование и принятие решения о внедрении системы контроллинга. Анализ практики внедрения контроллинга показывает, что благоприятным моментом для начала построения системы контроллинга является появление слабых сигналов о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия. В обосновании решения о внедрении контроллинга можно выделить три компонента: наличие проблем, обуславливающих необходимость внедрения; доказательство эффективности внедрения; доказательство уместности и своевременности внедрения. В рамках последней компоненты проверяется наличие у предприятия достаточных финансовых, производственных и людских ресурсов. Необходимо также учитывать и психологический климат в коллективе, складывающийся на момент принятия решения.

Вторым этапом является диагностика существующих элементов и систематизация требований к реализации системы контроллинга. После принятия решения о внедрении необходимо провести анализ существующих на предприятии компонент контроллинга: систем учета, планирования, контроля и информационного обеспечения. На основе результатов проведенного анализа качества управления и существующих элементов контроллинга систематизируются основные проблемы и требования к постановке системы контроллинга, а также факторы, ограничивающие его реализацию.

Постановка системы управленческого учета является одним из главных условий

функционирования контроллинга и выделяется как еще один этап его организации. Система управленческого учета является центральным источником информации и должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить возможность оперативного получения информации, необходимой для реализации функций планирования, контроля и анализа. Последним этапом является разработка организационно-методической модели, которая позволяет определить содержание контроллинга, взаимосвязь его элементов и принципы их функционирования.

В целом процесс формирования модели проводится в рамках реализации следующих аспектов: функциональный, на котором определяется цель создания системы контроллинга и определяются ее функции; элементный, на котором определяется необходимое количество сотрудников отдела контроллинга; однородные по содержанию функции закрепляются за конкретными сотрудниками; в зависимости от возложенных функциональных обязанностей формируются требования и полномочия работника; методический, на котором производится определение основных методов и инструментов реализации возложенных функций; адаптация методов контроллинга к специфике предприятия; структурный, на котором определяется внутреннее строение службы контроллинга: выявляются внутренние взаимосвязи и зависимости между сотрудниками отдела; организационный, на котором определяется способ включения отдела контроллинга в организационную структуру предприятия, а также схема подчинения и ответственности сотрудников; коммуникационный, который предполагает формирование пакета внутренних регламентных документов; он характеризуется функциональное взаимоотношение контроллинга с основными подразделениями предприятия. И, наконец, необходим выбор способа автоматизации контроллинга – либо на основе существующей информационной системы, либо иной специализированной системы.

**Выводы.** Таким образом, устойчивое развитие предприятия – это постоянное динамическое качественное изменение показателей предприятия, основным условием которого является наличие статической и ди-

намической устойчивости предприятия. Переход к стоимостно-ориентированному управлению позволяет проводить оценку стратегической эффективности на основе показателя экономической добавленной стоимости, анализировать факторы, влияющие на стоимость бизнеса.

Для управления предприятием, ориентированным на стоимость, необходимо два важнейших условия: внедрение стоимостного мышления у сотрудников и выявление факторов стоимости. Также необходимо организовать систему, которая будет определять и контролировать весь процесс оценки стоимости. Эффективным решением проблемы гармонизации интересов собственников и менеджмента компании, обеспечения контроля за результативностью менеджеров является комбинация концепций BSC и EVA. Такая комбинация позволяет отразить в финансовых целях и ориентирах видение менеджментом будущего предприятия, а далее провести декомпозицию этих целей и разработать мероприятия по гармонизации интересов собственников, потребителей и партнеров через совершенствование бизнес-процессов.

Такой подход реализует вхождение контроллинга составной частью в общую систему стоимостно-ориентированного управления, заостряет внимание на объекте его практического приложения, прикладного воздействия, позволяет определить ключевые направления принимаемых управленческих решений, направленных на повышение стоимости предприятия.

### Литература

1. Корниенко Е. Л. Устойчивое развитие и внутренние факторы экономического роста / Е. Л. Корниенко // Актуальные вопросы современной науки. – 2010. – № 9–2. – С. 145–165.
2. Daly H. E. Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. – Boston, MA : Beacon Press, 1996. – 253 p
3. Bartlett A. Reflections on Sustainability, Population Growth and the Environment // Renewable Resources Journal. – Vol. 15. – № 4. – Winter, 1997–98. – P. 6–23.
4. Якість економічного зростання: Пер. з англ. / В. Томас, М. Дайламі, А. Дарешвар та ін.; Наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К. : Основи, 2002. – 350 с.
5. Верхоглазенко В. Н. Критериальное управление развитием компании / В. Н. Верхоглазенко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 206 с.

6. Хотинская Г. И. Методологические аспекты стоимостно-ориентированного управления компанией: монография / Г. И. Хотинская, Е. Б. Тютюкина, Е. Ю. Серегина. – М. : Финуниверситет, 2011. – 312 с.

7. Коуплэнд Т. Стоимость компании: измерение и управление / Т. Коуплэнд. – М. : Олимп-бизнес, 1999. – 482 с.

8. Степанов Д. Value-Based Management и показатели стоимости / Д. Степанов // Управление ком-

панией. – 2008. – № 5. – С. 165–172.

9. Stuart Cooper, David Crowther, Ted Davis, Matt Davies, Return on Investment // Management Accounting, June 2000, Vol 78, Issue 6, p. 38–46

10. Демеуова Г. Т. Контроллинг: теория, управление, механизм совершенствования / Г. Т. Демеуова. – Алматы : ТОО «Издательство LEM», 2006. – 412 с.

## СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*К. Ф. Ковальчук, д. е. н., професор, Н. П. Козенкова, В. Д. Козенкова,  
Національна металургійна академія України*

Сформовано методологічний підхід до визначення категорії «стійкий розвиток підприємства». Виділено чинники стійкого розвитку підприємства та визначено підходи до його оцінки. Розглянуто сучасні механізми вартісно-орієнтованого управління підприємством та його фінансовими ресурсами в сучасних умовах. Встановлено роль контролінгу в забезпеченні управління вартістю підприємства, виокремлено проблеми, пов'язані з його впровадженням на підприємстві.

**Ключові слова:** сталий розвиток, вартість підприємства, система управління вартістю підприємства, збалансована система показників, мотивація, контролінг.

## MODERN MECHANISMS OF VALUE-BASED MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*K. F. Kovalchuk, D.E., Prof.; N. P. Kozenkova; V. D. Kozenkova,  
National Metallurgical Academy of Ukraine*

Methodological approach to the definition of the category «sustainable development of an enterprise» is created. Factors of sustainable development are pointed out and approaches to its assessment are considered. Modern mechanisms of value-based management are considered.

The role of controlling in providing value-based management of an enterprise is established, and the main problems of introducing the controlling system at the enterprise are considered.

**Keywords:** sustainable development, enterprise value, the control system of the enterprise value, balanced scorecard, motivation, controlling.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Швецом В. Я.*

*Надійшла до редакції 21.07.15.*