

На правах рукописи

Усов Владимир Юрьевич



**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ХОЛДИНГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО
АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Уфа – 2012

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования Уфимский государственный авиационный технический университет.

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Гайнанов Дамир Ахнафович

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор
Багаутдинова Наиля Гумеровна

доктор экономических наук, профессор
Маликов Рустам Илькамович

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО Камская государственная
инженерно-экономическая академия
(ИНЭКА)

Защита состоится «15» марта 2012 года в 10.00. часов на заседании диссертационного совета ДР-212.288.09 при Уфимском государственном авиационном техническом университете по адресу: г. Уфа, ул. К.Маркса, 12.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Уфимского государственного авиационного технического университета.

Автореферат разослан « 14 » февраля 2012 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор



Арисhtarова М.К.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность. Современный этап развития мировой экономики характеризуется активизацией интеграционных процессов. Одним из перспективных и эффективно развивающихся сегментов, представленных интегрированными структурами, являются холдинговые структуры. Применительно к России особую актуальность приобретает проблема теоретического и практического осмысления использования холдинговых структур, их особенностей и национальной специфики, а также исследования форм, методов и систем управления холдингами, которые в свою очередь, в значительной степени определяют эффективность развития национальной экономики. В связи с этим, проведение исследований организационных структур холдингов, совершенствование методик оценки эффективности их деятельности, исследование вопросов совершенствования стратегического управления холдинговыми структурами, ориентированными на активизацию их стратегического потенциала, заслуживают особого внимания. Социально-экономическая значимость разработки инструментов управления холдинговыми компаниями обусловлена необходимостью повышения эффективности их развития и конкурентоспособности, что в конечном итоге позволит повысить их устойчивость на рынке.

Несмотря на наличие достаточного зарубежного и формирование российского опыта применительно к холдингам, повышение требований к стратегическому управлению подталкивают собственников холдинговых компаний к пересмотру существующих методов управления, которые в теории представлены во всем многообразии, но на практике они далеки от совершенства и имеют ряд существенных недостатков.

Степень разработанности темы. Научные аспекты данного исследования формировались на основе изучения, анализа, переосмысления теоретических и методических разработок как отечественных, так и зарубежных ученых по проблемам эффективности управления холдинговыми компаниями.

Рассмотрение вопросов управления компаниями опирается на фундаментальные работы в области экономической теории, управления предприятием, маркетинга и других сфер, поэтому в основу диссертационного исследования легли труды таких авторов, как А.Маршал, К.Макконнел, Ф.Котлер, П.Самуэльсон, Р.Кантильон, А.Маслоу, Дж.Берман, в которых рассматриваются общие принципы управления экономическими процессами и в частности принципы управления деятельностью компаний.

Исследования вопросов теории и методологии создания и функционирования холдинговых компаний, проблем оценки эффективности их деятельности, а также вопросов стратегического управления компаниями в рамках процессно-ориентированного управления нашли свое отражение в работах таких зарубежных авторов, как Д.Нортон, Р.Каплан, Р.Купер, М.Мейер, Б.Стюарт, К.Эрроу, М.Фридман, А.А.Томпсон, М.Робсон, Ф.Уллах, Д.Норт, У.Оучи, Т.Питере, М.Портер, Дж.Робинсон, Д.Нордхаус, Т.Давенпорт, И.Якобсон, А.Якобсон, М.Эриссон, Ч.Лоусон, М.Питерс и др.

Вопросы управления компаниями рассматривали в своих трудах отечественные авторы – И.С.Шиткина, Н.Ю.Псарева, В.Шахов, К.Портной, И.Т.Балабанов, А.Горбунов, С.Д.Валентей, Г.Кленер, Т.Келлер, Л.И.Абалкин, А.Архипов, Е.П.Губин, А.Д.Шеремет, Б.З.Мильнер, В.В.Митенев и др.

Диссертантом выявлено, что в настоящее время не существует универсальных организационных структур холдинговых компаний, методик оценки экономической эффективности их деятельности, опираясь на которые можно разработать эффективную модель стратегического управления холдингами, ориентированную на реализацию их экономического потенциала.

Наиболее перспективной, с позиций автора, представляется концепция процессно-ориентированного анализа рентабельности, предложенная Маршалом Мейером, основанная на двух популярных в настоящее время концепциях – сбалансированной системе показателей и методике процессно-ориентированного учета затрат, позволяющих определить эффективность компании через виде ее деятельности и бизнес-процессы, которые позволяют определить клиентскую рентабельность.

Целью диссертационного исследования является формирование инструментария стратегического управления холдинговыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности для повышения эффективности их экономической деятельности.

Поставленная цель исследования обусловила необходимость решения следующих основных задач:

- 1) исследовать современное состояние проблем управления и развития холдингов в Российской Федерации, выделить особенности оценки экономической эффективности деятельности холдинговых компаний;
- 2) сформировать механизм стратегического управления холдинговыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности;
- 3) разработать и обосновать организационную структуру холдинговых компаний;
- 4) разработать методику оценки эффективности холдинговых компаний;
- 5) определить практические перспективы развития холдинговых компаний в рамках новых форм интеграции предпринимательских структур.

Объектом исследования являются холдинговые компании как социально-экономические системы, функционирующие в современных рыночных условиях.

Предметом исследования являются методические аспекты механизма управления холдинговыми компаниями.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления бизнесом, общей экономической теории, менеджмента, права. В процессе диссертационного исследования изучена общая и специальная литература, материалы научных конференций, международная и отечественная практика реализации стратегии развития холдинговых компаний. Методологическую основу составили: системный анализ, методы стратегического анализа, процессно-ориентированный анализ, статистические методы.

Информационную базу исследования составили научные, статистические, инструктивные и нормативно-законодательные материалы, регулирующие коммерческую деятельность компаний в России.

Научная новизна заключается в развитии методологических основ, разработке методических и практических рекомендаций, реализации механизма стратегического управления и развития холдинговых компаний на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности.

В числе конкретных результатов, характеризующих научную новизну, можно выделить следующие:

1. Предложен механизм стратегического управления холдинговыми компаниями, отличительной особенностью которого является система оценки затрат и финансовых последствий бизнес-процессов и транзакций, исполняемых в интересах потребителей, позволяющий комплексно сочетать стратегии низкой себестоимости и дифференциации и обеспечивающий высокую степень децентрализации принятия как операционных, так и стратегических решений на минимальной дистанции от клиента.

2. Предложена модель организационной структуры холдинговых компаний, отличительным признаком которой является интеграция функциональной и дивизиональной организаций с возможностью оценки рентабельности компании путем выделения трех видов структурных подразделений: сервисных, поддерживающих информационные потоки в компании; по работе с клиентами, обеспечивающих доходную и расходную части бюджета компании; внутренних, поддерживающих деятельность других подразделений. Предложенная организационная структура не требует сложных механизмов координации, позволяет повысить оперативность и качество принимаемых решений вне зависимости от размера и сложности холдинговой структуры.

3. Разработана методика оценки эффективности холдинговых компаний основанная на анализе рентабельности взаимоотношений с клиентом: данных о процессах, осуществляемых для каждого клиента; доходах в разрезе клиентов и себестоимости процесса, определяемой на основе частоты осуществления и удельной себестоимости процессов, выполняемых для каждого из клиентов. Существенной особенностью методики является возможность совмещать финансовые и нефинансовые показатели в общую оценку эффективности и напрямую устанавливать взаимосвязи между действиями сотрудников и рентабельностью компании.

4. Предложена структура промышленного кластера по производству металлической упаковки в Калининградской области на базе холдинговой компании «МЕТАРУС» как перспектива развития компании в рамках новых форм интеграции предпринимательских структур. Кластер позволит повысить конкурентоспособность компании, увеличит инвестиционную привлекательность промышленного комплекса, будет способствовать устойчивому развитию территории, обеспечит достойный вклад в экономический рост области.

Практическая значимость заключается в том, что ряд положений по управлению холдинговыми компаниями доведен до практического внедрения в

холдинговых компаниях: в агрохолдинге «ПРОДО» и промышленной холдинговой компании «МЕТАРУС».

Предлагаемые автором методики могут быть использованы акционерами и менеджментом при выборе стратегии управления холдинговыми компаниями, с целью оптимизации организационной структуры компании, для оценки экономической эффективности деятельности холдинговых компаний.

Отдельные теоретические выводы могут быть использованы при проведении практических и теоретических занятий по дисциплинам «Экономика и организация производства (в промышленности)», «Государственные и муниципальные финансы», «Организация, технология и проектирование предприятий».

Апробация работы. Основные положения работы отражены в 11 опубликованных научных трудах автора общим объемом 2,7 п.л. Результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на международных и российских научно-практических конференциях: «Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем» (Уфа, 2008г.); «Технологии управления социально-экономическим развитием региона» (Уфа, 2009г.); «Научное, экспертно-аналитическое и информационное обеспечение национального стратегического проектирования, инновационного и технологического развития России» (Москва, 2009г.). «Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем» (Уфа, 2011г.) и др.

Основные результаты диссертации приняты к внедрению в агропромышленном холдинге «ПРОДО», в промышленном холдинге «МЕТАРУС» и используются при моделировании бизнес-процессов данных компаний.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Работа изложена на 145 страницах, машинописного текста. Цифровой и графический материалы представлены в 12 таблицах, 22 рисунках. Список использованной литературы содержит 59 источников.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определена степень разработанности проблемы, сформулированы цели, задачи, предмет, объект исследования, отражены практическая ценность и апробация работы.

В первой главе «Теоретические аспекты стратегического управления и развития холдинговых компаний» раскрыта экономическая сущность стратегического управления холдинговыми компаниями, проведен детальный анализ моделей образования и организационных структур холдингов. Особое внимание уделено принципам стратегического управления холдинговыми компаниями. В качестве перспективного направления рассмотрена возможность формирования кластеров как инструмента стратегического развития холдингов.

Во второй главе «Научно-практические подходы к оценке экономической эффективности холдинговых компаний» определены основные достоинства и недостатки современных подходов к оценке экономической

эффективности холдинговых компаний: на основе традиционных методов, сбалансированной системы показателей, процессно-ориентированного учета затрат, а также новой стратегической концепции процессно-ориентированного анализа рентабельности.

В третьей главе «Формирование инструментария стратегического управления холдинговыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности» предложен механизм совершенствования стратегического управления холдинговыми компаниями. Предложена организационная структура холдингов и разработана методика оценки эффективности холдинговых компаний, реализующих одновременно стратегии низкой себестоимости и дифференциации. Здесь же предложено новое направление развития холдинговых компаний – создание промышленного кластера.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Механизм стратегического управления холдинговыми компаниями, обеспечивающий высокую степень децентрализации принятия как стратегических, так и операционных решений на минимальной дистанции от клиента.

В современной экономической теории в целях стратегического управления компаниями выделяют пять конкурентных стратегий: стратегия низкой себестоимости (лидерство в области затрат), стратегия дифференцирования (стратегия отличия), стратегия концентрации на сегменте (стратегия фокусирования), стратегия внедрения новшеств и стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

На практике в основном реализуются только две конкурентные стратегии: стратегия низкой себестоимости, целью которой является стремление к получению конкурентных преимуществ за счет эффекта масштаба и в конечном итоге доминирование на рынке; и стратегия дифференциации, целью которой является получение преимуществ путем предоставления специализированных продуктов и услуг с более высокими нормами прибыли. Естественно, те компании, которые используют обе конкурентные стратегии, оказываются более конкурентоспособными на рынке, нежели те, которые используют только одну стратегию.

Диссертантом, для объединения преимуществ обеих стратегий, за основу взята концепция процессно-ориентированного анализа рентабельности, предложенная Маршалом Мейером. Концепция определяет эффективность компании через ее деятельность и бизнес-процессы, а также оценивает эффективность на основании величины доходов, генерируемых этими бизнес-процессами, и расходов, необходимых для их осуществления. Это позволяет, в конечном итоге, определить клиентскую рентабельность, фокусируясь на клиенте как на точке пересечения затрат и доходов. Обозначив покупателя как единицу анализа или центр прибыли, достаточно просто установить связь с

одной стороны, между процессом и его себестоимостью, а с другой – между доходами и рентабельностью.

Для реализации данной идеи в виде конкретного механизма управления холдинговым компаниям, диссертантом предлагаются следующие основные этапы его создания.

1. Декомпозиция компании через призму составляющих частей – бизнес-единиц. В зависимости от масштаба бизнеса и уровней компетенций, бизнес-единицей могут быть как отдельные бизнес-подразделения (например, фронт-офисные подразделения – отделы продаж), так и непосредственно сотрудник компании – ответственный исполнитель.

2. Определение в рамках компании тех мест, где проще всего идентифицировать цепочки эффективности, то есть использовать возможности для установления взаимосвязей между показателями процессов, затрат, клиентов и доходов. Наиболее эффективные цепочки, выявленные диссертантом, идентифицируются в подразделениях, занимающихся продажами, закупками, логистикой, и т.д.

3. Делегирование полномочий сотрудникам, непосредственно взаимодействующим с клиентом и располагающим информацией, путем передачи им права операционного и стратегического выбора для построения цепочки эффективности.

4. Централизация в крупных и отдаленных от клиента подразделениях компании (управляющие или сервисные компании) бизнес-процессов и операций, невидимых клиентом (планирование, финансы, кадры и т.д.).

5. Утверждение новой клиентоориентированной организационной структуры холдинговых компаний, в которой выделены подразделения продаж (фронт-офисные), подразделения производства (бэк-офисные) и обслуживающие (сервисные) подразделения.

6. Разработка методики определения эффективности деятельности холдинговых компаний, включающая в себя оценку затрат и финансовых результатов, важнейшим из которых является определение клиентской рентабельности.

Предложенный механизм управления холдинговыми компаниями обеспечивает высокую степень децентрализации принятия решения: как операционные, так и стратегические решения принимаются на минимальной дистанции от клиента. В то же время бизнес-процессы и операции, невидимые клиенту, централизуются. Подобная комбинация децентрализованных решений и централизованных операций существенно отличается от традиционных организационных схем и, что очень важно, позволяет компаниям следовать стратегиям низкой себестоимости и дифференциации одновременно.

В предлагаемом в диссертации механизме соединяются стратегии низкой себестоимости и дифференциации путем оценки затрат и финансовых последствий бизнес-процессов, исполняемых в интересах потребителей. Покупатель является связующим звеном между двумя разрозненными стратегиями (табл.1), что позволяет сочетать экономию за счет масштаба деятельности для компании и более высокую степень соответствия запросам клиентов.

Таблица 1. Взаимосвязь стратегии низкой себестоимости и дифференциации

	Вспомогательные функции (бэк-офис)	Функции компании по продаже и обслуживанию (фронт-офис)	Клиент
<i>Традиционный подход</i>			
Показатель	Валовые затраты	Валовые доходы	Отсутствие взаимосвязи между фронт- и бэк-офисом: <u>игнорируются интересы клиентов</u>
Цель	Минимизация затрат	Максимизация доходов	
<i>Предлагаемый подход</i>			
Показатель	Себестоимость бизнес-процесса	Доходы и себестоимость бизнес-процесса в разрезе клиентов	Себестоимость бизнес-процессов привязана к спецификациям на уровне бэк-офиса и доходам на клиента на уровне фронт-офиса: <u>ключевой фигурой является клиент</u>
Цель	Минимизация себестоимости предоставления продуктов/услуг по спецификациям фронт-офисных подразделений	Максимизация чистых доходов на клиента за вычетом себестоимости бизнес-процессов	

Использование такого механизма стратегического управления холдинговыми компаниями позволяет достичь высокой степени децентрализации принятия операционных и стратегических решений с учетом интересов каждого клиента.

2. Организационная структура холдингов, определяющая цепочки эффективности в рамках холдинговой компании и обеспечивающая взаимосвязь между бизнес-процессами, затратами, клиентами и доходами.

Стратегия холдинговой компании и ее организационная структура тесно связаны между собой. Предлагаемая организационная структура холдинга, соответствующая комплексной стратегии низкой себестоимости и дифференциации, основывается на создании трех основных типов подразделений:

1) подразделения по работе с клиентами (фронт-офис), которые занимаются продажей продуктов, обслуживанием клиентов и разработкой клиентских стратегий. Руководитель фронт-офиса и его подчиненные отвечают за клиентскую рентабельность;

2) внутренние обслуживающие подразделения (бэк-офис), которые поддерживают деятельность фронт-офиса своими продуктами и услугами. Руководитель бэк-офиса и его подчиненные отвечают за разработку продуктов и услуг по цене согласно спецификациям (заказам), которые установлены руководителем фронт-офиса;

3) сервисные подразделения, поддерживающие информационные потоки. Сервисный руководитель отвечает за ведение оценок затрат и рентабельности, а также за формирование и доставку точной и своевременной информации о

клиентах, доходах и затратах для фронт-офисных подразделений, а также о затратах для бэк-офисных подразделений.

Структура холдинговой компании, реализующая комплексную стратегию и включающая в себя указанные структурные подразделения, имеет вид, представленный на рис.2.



Рис.2. Организационная структура холдингов, реализующая комплексную стратегию

Предлагаемая организационная структура (рис.2) отличается от традиционных организационных структур, которые, как правило, проектируются по функциональному, дивизиональному или матричному принципу, и является частично функциональной, а частично – дивизиональной. Функциональные единицы несут ответственность перед руководителем холдинговой компании – это фронт-офисные подразделения продаж и обслуживания, бэк-офисные подразделения вспомогательных операций и обслуживающие их сервисные подразделения. Однако фронт-офисные функции продаж и обслуживания имеют внутреннее дивизиональное подразделение (фронт-офисные подразделения, несмотря на их меньший размер по сравнению с бизнес-единицами в компаниях дивизионального типа, несут ответственность за клиентскую рентабельность). При этом бэк-офисная функция вспомогательных операций имеет внутреннее функциональное подразделение (размер функциональных субподразделений и соответственно степень централизации функций в бэк-офисных подразделениях определяется существующими эффектами масштаба экономической деятельности).

В матричных структурах сотрудники компании относятся как к бизнес-единицам, так и к функциональным подразделениям, а поэтому имеют двойственную подчиненность. В предлагаемой структуре сотрудники относятся либо к фронт-офисным подразделениям, либо к бэк-офисным, но не к двум одновременно. Вспомогательные подразделения (бэк-офисные) отвечают за разработку продуктов и услуг согласно спецификациям, установленным фронт-офисным подразделением, но их сотрудники напрямую не подчиняются фронт-офисным подразделениям.

Существует еще одно различие между традиционными организационными структурами и предлагаемой выше структурой холдинговой компании: она

сочетает функциональную организацию с возможностью оценки рентабельности в большей части организации.

Проектирование организационной структуры, согласно предлагаемой модели, обеспечит оптимальное сочетание в отношениях между стратегиями, которые определяют, соответственно, расходную и доходную части бюджета холдинга. Минимизация затрат во внутренних подразделениях, учитывая спецификации продуктов и услуг, обозначенные во фронт-офисных подразделениях, обеспечит реализацию стратегии низкой себестоимости, а максимизации чистой прибыли во фронт-офисных подразделениях обеспечит реализацию стратегии дифференциации.

Предложенная модель организационной структуры, реализующая комбинированную (функциональную и дивизиональную) организацию, внедрена и успешно функционирует в вертикально интегрированном агропромышленном холдинге «ПРОДО» и в промышленном холдинге «МЕТАРУС». В структуре холдинговой компании «МЕТАРУС» (рис.3) ООО «Карго ИмпЭкс Лтд.» является фронт-офисным подразделением компании (продажи). ЗАО «Металлическая упаковка», ЗАО «Метарус Калининград» и ЗАО «Метарус Курганинск» являются бэк-офисными подразделениями; а ЗАО «Группа компаний Метарус» является сервисным подразделением промышленного холдинга «МЕТАРУС». Основным направлением деятельности компании «МЕТАРУС» является производство металлической упаковки для продуктов питания.

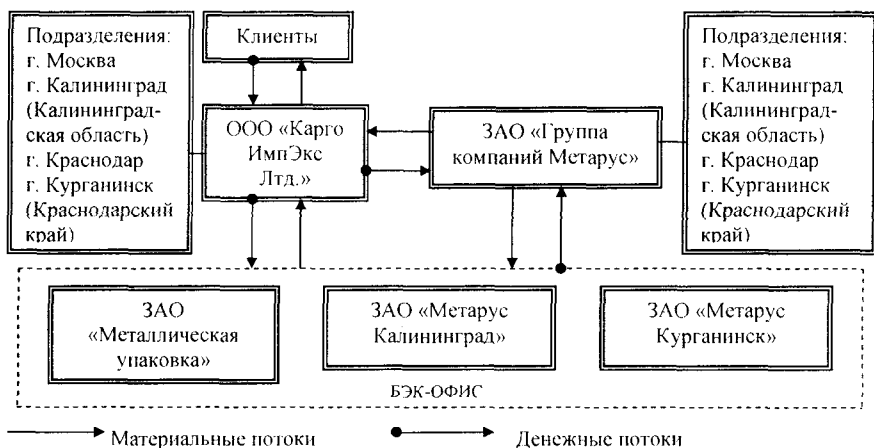


Рис. 3. Организационная структура холдинговой компании «МЕТАРУС»

Таким образом, предлагаемая организационная структура четко определяет элементы цепочки эффективности в рамках холдинговой компании, то есть обеспечивает взаимосвязь между бизнес-процессами, затратами, клиентами и доходами. Как показывает практика, она не зависит от проблем, связанных с

размерами и сложностью холдинговых компаний, а также не требует сложных механизмов координации, поскольку ставит четкие задачи перед подразделениями. Фронт-офисные подразделения сфокусированы на показателе рентабельности клиентов и факторах, которые ее определяют, а вспомогательные подразделения занимаются разработкой продукции и услуг согласно себестоимости и заказам, определенным фронт-офисными подразделениями.

3. Методика оценки эффективности холдинговых компаний, совмещающая финансовые и нефинансовые показатели и устанавливающая взаимосвязи между действиями сотрудников и рентабельностью компании.

Существенным элементом механизма стратегического управления холдинговыми компаниями является разработанная методика оценки эффективности холдингов, основанная на данных о процессах, осуществляемых для каждого клиента, себестоимости этих процессов и доходах в разрезе клиентов.

В предлагаемой методике отслеживаются эти параметры, дается оценка чистого дохода как функции от исполняемых для клиента процессов. Благодаря этому фиксируется прямой и косвенный вклад процессов в величину чистого дохода, где последний показатель выражается значением уровня взаимоотношений с клиентом.

Методика оценки эффективности холдинговых компаний состоит из следующих этапов:

I. Определение ключевых бизнес-процессов и выделение основных клиентских транзакций.

1. Выделение в рамках холдинговой компании ключевых бизнес-процессов, позволяющих идентифицировать цепочки эффективности, т.е. установить взаимосвязи между показателями процессов, затратами, клиентами и доходами.

2. Разделение клиентских транзакции на инициированные клиентом (фронт-офис, например, процедура оформления отгрузочных документов) и вспомогательные (бэк-офис, например, технологический процесс нанесения покрытия на материал в несколько слоев).

3. Определение прямых (операционных) и косвенных (в основном связанных с управлением и продажами) бизнес-процессов, которые выполняются для осуществления клиентских транзакций.

II. Определение уровня затрат на осуществление бизнес-процессов.

1. Определение уровня затрат на осуществление данных процессов путем изучения распределения затрат на сырье и материалы, затрат рабочего времени сотрудников, текущего уровня загрузки помещений и технологического оборудования, необходимых для выпуска продукции, обслуживания клиентов и поддержания бизнеса.

2. Соотнесение затрат, составляющих себестоимость бизнес-процессов, не связанных с производством продукции, в одну из трех категорий:

а) коммерческие расходы (реклама, маркетинг, транспортная логистика, страхование перевозок, таможенные расходы и т.д.);

б) административно-управленческие расходы (аренда помещения, услуги по обслуживанию рабочих мест, юридические услуги и т.д.);

в) налоги.

3. Проведение ежемесячного мониторинга клиентских транзакций и отслеживание их себестоимости.

III. Определение рентабельности взаимоотношений с клиентом.

Рентабельность взаимоотношений с клиентом оценивается по формуле:

$$R_i = \frac{D_i}{(N_i \times S_i')} \cdot \quad (1)$$

где R_i – рентабельность взаимоотношений с клиентом;

D_i – доход, полученный от клиента;

N_i – частота осуществления процессов с клиентом;

S_i' – удельная себестоимость процессов, выполняемых для этого клиента;

i – номер клиента. $i = (1, n)$, n – количество клиентов.

Важным моментом является то, что рассматривая аспекты частоты и себестоимости транзакций для определения рентабельности взаимоотношений с клиентом, имеется возможность применения нефинансовых показателей. Для этого необходимо определить задачи мониторинга транзакций, которые влияют на формирование определенных нефинансовых результатов и, соответственно, определяют затраты на улучшение этих результатов. К таким задачам, например, можно отнести:

1. Улучшение понимания процесса удержания клиента и возможность его оценки и мониторинга непосредственно по каждому конкретному клиенту. Показатель уровня удержания клиентов можно оценить как функцию от количества транзакций по обслуживанию клиентов и себестоимости этих транзакций.

2. Мониторинг удовлетворенности клиентов, и как следствие, оценка себестоимости этого показателя.

IV. Определение рентабельности бизнеса.

Рентабельность бизнеса R определяется как совокупность рентабельностей взаимоотношений со всеми клиентами:

$$R = \sum_{i=1}^n D_i / \left(\sum_{i=1}^n N_i \times S_i' \right). \quad (2)$$

Для определения размера вознаграждения сотрудников компании учитываются нефинансовые показатели, которые предлагается выделить в четыре группы:

1) показатели удовлетворенности клиентов (показатель своевременного и качественного предоставления консультаций, показатель лояльности покупателей и т.д.);

2) показатели, оценивающие уровень обслуживания потребителей (показатель уровня удержания);

3) показатели операционного характера (срок выполнения мониторинга удовлетворенности клиентов);

4) показатели, относящиеся к человеческим ресурсам (своевременность предоставления клиентам рекламной продукции).

V. Расчет вознаграждения сотрудников

Расчет вознаграждения сотрудников компании определяется по формуле:

$$VZE_i = R_i \times k \times (1 + EFL), \quad (3)$$

где VZE_i – оценка эффективности персонала и размер его вознаграждения;

R_i – рентабельность взаимоотношений с клиентом;

EFL – оценка эффективности по нефинансовым показателям;

k – процент вознаграждения сотрудника от показателя рентабельности взаимоотношений с клиентом (величина переменная).

По каждому показателю высчитывается взвешенная оценка V по формуле:

$$V = O * w, \quad (4)$$

где O – оценка выполнения показателя. w – вес показателя.

В табл.2 приводится пример расчета вознаграждения сотрудников компании по нефинансовым показателям.

На основании суммарной взвешенной оценки рассчитывается процент от премии по шкале оценок (в процентах от достижения целей).

Таблица 2. Расчет вознаграждения сотрудников по нефинансовым показателям

№	Показатели эффективности	Вес	План	Факт	% достижения цели	Оценка	Взвешенная оценка
Объективные показатели:		90%					2,2
1	Уровень лояльности покупателей, ед.	20%	45	36	80,0 %	3,00	0,6
2	Уровень удержания клиентов, ед.	30%	26	23	88,5 %	2,00	0
3	Срок выполнения мониторинга удовлетворенности клиентов (дней)	20%	5	6	83,3 %	3,00	0,6
4	Своевременность предоставления клиентам рекламной продукции (дней)	20%	5	4	100,0 %	5,00	1,0
Субъективные показатели:		10%					0,3
5	Исполнение приказов и распоряжений руководства	10 %	Оценка по мнению руководителя			3,00	0,3
ИТОГО:		100%					2,5

Практическое применение методики оценки эффективности холдинговых компаний. апробировано на примере производства и реализации продукции, выпускаемой в компании «МЕТАРУС». На рис.4 приведены бизнес-процессы, осуществляемые в компании, а в табл.3 приведен расчет рентабельности взаимоотношений с клиентом, рентабельности бизнеса и вознаграждения сотрудников компании.

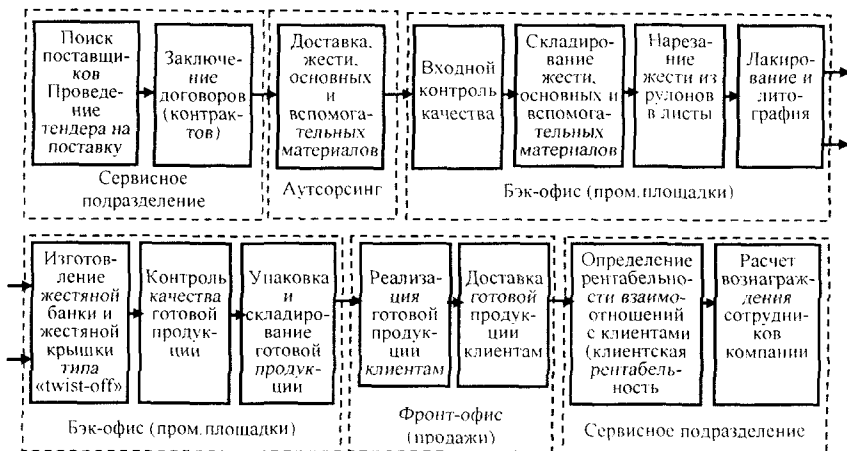


Рис. 4. Бизнес-процессы, осуществляемые в компании «МЕТАРУС»

Таблица 3. Расчет рентабельности взаимоотношений с клиентом, рентабельности бизнеса и вознаграждения сотрудников компании

Статья затрат	Наименование продукции	
	Жестяная банка (№6)	Жестяная крышка типа «twist-off» (ТО 82)
1	2	3
Цена реализации (руб./тыс.шт.)	4200.00	1820.00
Белая жесьт (руб./ тыс.шт.)	2008.17	417.43
Лаки и краски (руб./ тыс.шт.)	182.56	132.82
Вспомогательные и упаковочные материалы (руб./ тыс.шт.)	91.44	82.22
Персонал прямой (руб./ тыс.шт.)	140.52	140.52
Переменные затраты (руб./кг)	2422.69	772.99
Маржинальная прибыль (руб./ тыс.шт.)	1773,31	1047,01
Маржинальная рентабельность, %	42,3	57,5
Условно-постоянные затраты на производство (руб./ тыс.шт.)	48,26	48,26
ИТОГО затрат на производство (руб./ тыс.шт.)	2470,95	821,25
Коммерческие расходы (транспортная логистика, маркетинг, ФОТ сотрудников фронт-офиса и др., руб. / тыс.шт.)	162.17	162.17

1	2	3
Административно-управленческие расходы (сервисные услуги, административный транспорт и т.д., руб. / тыс.шт.)	147,10	147,10
Налоги (на прибыль, на имущество, руб./ тыс.шт.)	210,50	111,2
ЕВТДА (руб. / тыс.шт.)	1205,28	578,28
Рентабельность по ЕВТДА, %	28,70	31,77
Амортизация + прочие доходы и расходы (руб. / тыс.шт.)	47,32	47,32
Доход, полученный от клиента (D1,D2), руб./ тыс.шт.	1157,96	530,96
Совокупный доход, полученный от клиента (Di), руб.	1688,92	
Рентабельность взаимоотношений с клиентом (R1,R2), %	27,57	29,17
Общая рентабельность взаимоотношений с клиентом (Ri), %	28,06	
Расчет вознаграждения сотрудников компании	0,0147315	
$VZE=28,06\%*0,05/100\%*(1+0,05)$		
Сумма вознаграждения сотрудников компании (Di*VZE), руб./тыс.шт. (банка №6 и крышка Т082)	24,88	

Предлагаемая методика оценки эффективности холдинговых компаний позволяет:

а) сегментировать компанию по процессам и видам деятельности, а также по обслуживаемым клиентам;

б) агрегировать нефинансовые показатели снизу вверх по уровням организационной структуры компании;

в) моделировать взаимосвязи нефинансовых показателей с финансовыми результатами и совмещать нефинансовые и финансовые показатели в общую оценку эффективности;

г) упростить процесс расчета вознаграждения сотрудников компании, а также рассчитать рентабельность взаимоотношений с клиентом и рентабельность бизнеса.

4. Промышленный кластер как перспектива развития холдинговой компании.

Холдинговые компании, достигая зрелости в своем развитии, имеют определенные трудности в дальнейшем росте, так как сталкиваются с острой конкуренцией на рынках. Наступает момент, когда механизмы, которые были востребованы ранее, не обеспечивают должной эффективности сегодня. Собственники компаний вынуждены искать новые формы ведения бизнеса, в том числе и во взаимодействии со своими конкурентами.

Одним из самых перспективных направлений с точки зрения стратегического развития холдинговых компаний является создание кластеров – новой формы интеграции предпринимательских структур. Цель создания

кластера – это наиболее полное использование местных особенностей и повышения конкурентоспособности региона. Задачи кластера должны соответствовать целям компаний-участников. Инициатива по созданию кластера может исходить как от руководства области (министерства промышленности и министерства экономики), так и самих предпринимательских структур.

Актуальность создания промышленного кластера по производству металлической упаковки в Калининградской области обусловлена обшими закономерностями развития экономики региона на современном этапе:

1. Калининградская область является свободной экономической зоной, в которой действуют разные льготы для производителей и потребителей различных видов продукции: льготы по налогообложению (налог на прибыль, налог на имущество), льготы по ввозным и вывозным таможенным пошлинам на сырье, полуфабрикаты и готовую продукцию.

2. Близость к основным поставщикам жести. На территории стран СНГ производителями белой жести являются только два предприятия: ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (Россия) и «Mettal Steel Temirtau» JSC (Казахстан). В Европе производителями являются: «U.S.Steel» (Словакия, Сербия), «Rasselstein GmbH» (Германия), «Arcelor Packaging International» (Франция) и др.

3. Близость к основным покупателям жестяной упаковки для продуктов питания. Калининградская область расположена в непосредственной близости к объектам добычи морепродуктов, а также к странам ближнего зарубежья, где выращиваются сельскохозяйственные культуры.

4. Удобное географическое положение и развитая транспортная логистика (автомобильный, железнодорожный, морской транспорт).

5. Возможность привлечения квалифицированного персонала.

Для обоснования необходимости создания кластера по производству металлической тары был проведен анализ российского рынка упаковки, который показал, что он является одним из наиболее динамичных. Такое положение напрямую связано с обстановкой на смежных с ним рынках потребляющих отраслей и, прежде всего, в пищевой промышленности, на долю которой приходится около 50% рынка упаковки в целом и около 70% рынка потребительской упаковки. Интенсивному развитию этого сегмента промышленности, начиная примерно с 2000 г., в большой мере способствовал рост российской экономики, причем одним из основных его направлений является процесс импортозамещения, который продолжается и сейчас. В настоящее время спрос на рынке как производственной, так и потребительской упаковки полностью удовлетворяется за счет пропорционального роста объема внутреннего производства, которое предлагает широкий ассортимент основных видов упаковки.

Основными сегментами рынка упаковки являются: картонная упаковка, упаковка из полимеров, стеклянная упаковка, металлическая упаковка (в частности, упаковка из фольги, алюминия и жести). Емкость сегмента металлической упаковки — \$450-550 млн., что составляет 8% рынка упаковки.

Основным материалом при производстве упаковки для консерв является жести. Доля белой жести в секторе металлической упаковки составляет 46%. Прогнозируемый на ближайшие 3 года ежегодный прирост консервной промышленности в 13.6% приведет к росту рынка белой жести на 10.5%.

Динамика потребления жестяных банок определяется темпами развития консервной индустрии страны. Бесспорным лидером среди регионов России по объемам производства рыбных и мясных консерв является Калининградская область. Предприятия области производят около 70% всех рыбных консерв, выпускаемых в РФ. С 1995 года наблюдается устойчивый рост производства.

Несмотря на достаточно большой круг конкурентов, рынок жестяной упаковки России насыщен импортной продукцией. Это связано главным образом с высокой стоимостью вхождения инвесторов в этот сегмент рынка, так как требуются большие инвестиции во вспомогательное производство по лакированию жести и нанесению цветной печати. Кроме того, для производства большого количества типоразмеров крышек (в России не менее одиннадцати), требуется наличие высококвалифицированного персонала и дорогостоящего оборудования. Еще одним фактором, затрудняющий приход новых компаний в этот сегмент бизнеса, является наличие высоких требований к качеству продукции, которая производится для пищевой промышленности. В связи с этим российские производители жестяной упаковки не имеют возможности осуществлять масштабные инвестиции в производство, продолжая работать на устаревшем оборудовании еще советского производства 80-х годов.

Базой для формирования промышленного кластера в Калининградской области может стать холдинговая компания «МЕТАРУС», имеющая полный цикл производства металлической упаковки: резка жести; лакирование; литографирование (нанесение рисунков и надписей); производство жестяных банок различного типоразмеров, крышек типа «twist-off», легко вскрываемых крышек.

Основными конкурентными преимуществами компании «МЕТАРУС» являются:

1. Компания производит весь спектр металлической упаковки различных типоразмеров и является лидером в РФ в данном сегменте рынка.

2. Наличие самого современного высокопроизводительного оборудования ведущих мировых производителей - «Sellacan» (Германия), «LTG Mailänder» (Германия), «SIG Cantec» (Германия), «O.M.P.I.SRL» (Италия) и др.

3. Современное хорошо оснащенное вспомогательное производство по лакированию жести и нанесению цветной печати.

4. Благодаря большим объемам потребления белой жести компания экономит на ценах ее приобретения.

5. Располагаясь на территории свободной экономической зоны (Калининградская область), компания не уплачивает импортную пошлину на лакокрасочные материалы и на ввозимое технологическое оборудование, имеет упрощенную процедуру возврата экспортного НДС, что позволяет рассматривать в качестве перспективных рынков страны СНГ и Восточной Европы.

6. Большой объем инвестиций в развитие Калининградской области в рамках свободной экономической зоны позволяет законодательно уменьшить налог на прибыль и полностью освободить от уплаты налога на имущество до 2016г.

7. Наличие высококвалифицированного персонала.

Состав участников промышленного кластера по производству металлической упаковки может быть следующим:

- производственные компании – ЗАО «Металлическая упаковка», ЗАО «Метарус Калининград», ОАО «Калининградский тарный комбинат», ООО «Тарный завод» (Калининградская область, п.Пионерский);

- торговые компании – ООО «Карго ИмпЭкс Лтд.», ООО «Торговая компания КТК», ООО «Барс», ООО «КРКК».

Необходимо отметить, что взаимозависимые предприятия находятся на расстоянии не более 30 км друг от друга, что значительно снижает затраты на транспортную логистику.

Поглощение одной компанией другой требует значительных инвестиционных вложений. В связи с этим, именно создание промышленного кластера в Калининградской области позволит сэкономить средства, а также, благодаря обмену информацией, идеями, специалистами, технологиями, совместному использованию общих ресурсов и возможностей (таких, как продвижение, и сбыт продукции, кадры, технология), позволит максимизировать выгоды всех участников кластера.

Ожидаемые результаты формирования кластера для холдинговой компании «МЕТАРУС»:

1) загрузка производственных мощностей (баночные линии – в 1,2 раза; линия по производству крышек типа «twist-off» – в 1,3 раза; линия по производству легко вскрываемой крышки – в 1.6 раза);

2) повышение производительности труда – до 20%;

3) снижение затрат на транспортную логистику на 15%;

4) снижение затрат на сырье до 10%.

Прогнозные показатели бизнеса компании «МЕТАРУС» в Калининградской области после создания промышленного кластера (с 2012г.) представлены в таблице 4.

Таблица 4. Прогнозный баланс доходов и расходов бизнеса «МЕТАРУС» в Калининградской области на период 2011-2016гг.

Наименование статьи	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации	2 096 367	2 876 518	3 765 367	3 994 487	4 150 122	4 356 979
Себестоимость от реализации	1 555 403	2 182 302	2 815 623	2 982 226	3 180 571	3 336 326
Валовая прибыль	540 964	694 216	979 744	1 012 261	969 551	1 020 653
Коммерческие расходы	99 116	139 026	161 977	163 897	163 486	164 297

1	2	3	4	5	6	7
Общие и административные расходы	168 809	174 870	183 613	192 794	202 434	212 556
Налоги	14 719	14 611	14 611	14 611	14 611	14 611
Прочие операционные доходы и расходы	30 870	6 731	6 731	6 731	6 731	6 731
ЕВИТДА	289 190	372 440	596 274	647 690	595 751	635 920
Амортизация	44 708	44 638	46 912	49 302	51 814	54 463
Финансовые доходы и расходы	141 070	134 904	122 246	72 958	24 268	0
Прочие неоперационные доходы и расходы	919	298	298	298	298	298
Прибыль до налогообложения	104 331	193 196	427 414	525 728	519 967	581 755
Налог на прибыль	20 866	38 484	85 363	105 027	103 874	116 234
Прибыль / (убыток) за год	83 465	154 712	342 051	420 701	416 093	465 521

В свою очередь, для Калининградской области создание промышленного кластера с экономической точки зрения позволит: ликвидировать убыточные производства, привлечь инвестиции в область, увеличить поступления в бюджеты всех уровней (оценочно до 0,5 млрд.руб.), повысить занятость населения, развивать инфраструктуру.

В состав промышленного кластера, кроме предприятий холдинговой компании «МЕТАРУС», могут входить: объекты инженерной инфраструктуры, учебные заведения, предприятия общественного и специализированного транспорта, таможня, торгово-промышленная палата Калининградской области, специализированные НИИ, охранные предприятия, рекламные компании, автозаправочные станции, автосервисы, медицинские учреждения, предприятия, занимающиеся благоустройством территории, правоохранительные органы (рис.5).

Координирующим органом, обеспечивающим эффективную работу кластера, может быть Совет кластера, в который войдут представители государства, бизнеса и науки, реализуя на практике принципы государственно-частного партнерства.

Таким образом, создание промышленного кластера по производству металлической упаковки в Калининградской области позволит холдинговым компаниям и предприятиям промышленного комплекса найти новые точки роста в стратегическом развитии бизнеса и сделать область наиболее инвестиционно привлекательной для бизнеса.

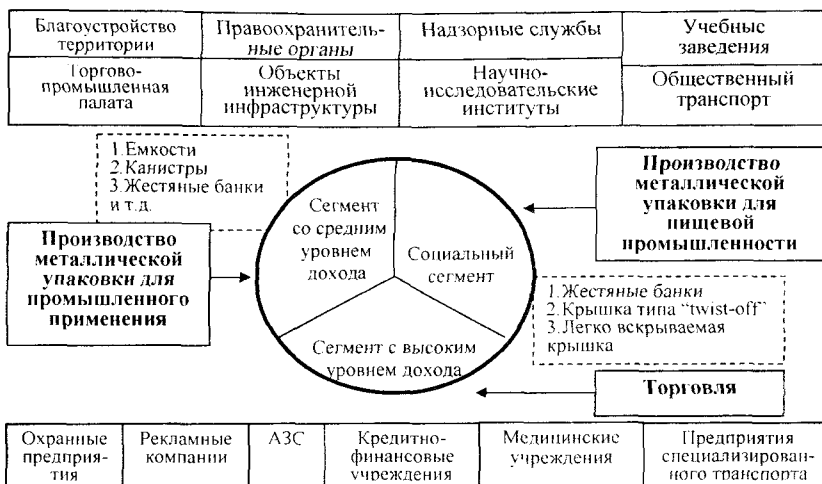


Рис.5. Структура промышленного кластера по производству металлической упаковки в Калининградской области

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Исследование проблем стратегического управления холдинговыми компаниями, оценки их экономической эффективности, позволили сделать следующие выводы:

1. Установлено, что холдинговые компании используют различные экономические стратегии и модели развития бизнеса, но на практике все они имеют ряд существенных недостатков. Недостаточно совершенны механизмы управления стратегией развития и оценки степени влияния бизнес-процессов на конечный результат – достижение стратегических целей развития холдинговых компаний.

2. Перспективным с точки зрения стратегического развития холдингов является совершенствование механизма управления холдинговыми компаниями, реализующего одновременно две стратегии: низкой себестоимости и дифференциации. Использование такого механизма позволяет достичь высокой степени децентрализации принятия операционных и стратегических решений с учетом интересов каждого клиента.

3. Реализация механизма стратегического управления холдингами, использующими как стратегию низкой себестоимости, так и дифференциации, требует новую клиентоориентированную организационную структуру холдинговых компаний, в которой реализуются как функциональная, так и дивизиональная организация. В связи с этим необходимо выделение в компании трех видов подразделений: фронт-офисных (продажи), бэк-офисных (производство) и сервисных (обслуживающих фронт-офисные и бэк-офисные

подразделения), отвечающих соответственно за рентабельность, затраты, качество и достоверность предоставления информации подразделениям.

4. Для оценки эффективности холдинговых компаний, реализующих одновременно стратегии низкой себестоимости и дифференциации, предложена методика, позволяющая рассчитать рентабельность взаимоотношений с клиентом, рентабельность бизнеса, а также определить вознаграждение сотрудников компании.

5. Наиболее перспективным направлением с точки зрения стратегического развития холдинговых компаний является создание кластеров. Новый формат стратегического взаимодействия органов власти, бизнеса и науки, позволит повысить конкурентоспособность холдингов, увеличит инвестиционную привлекательность промышленности территорий, а также будет способствовать их устойчивому развитию. Предложенный инструментарий был использован в агрохолдинге «ПРОДО» и промышленном холдинге «МЕТАРУС».

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК

1. Усов В. Ю. Формирование стратегии управления холдинговыми компаниями [Текст] / В. Ю. Усов, Д. А. Гайнанов // Вестник Томского государственного университета. – 2008. № 315. С.148-153. – 0,3 п.л. (в т.ч. авторских – 0,1 п.л.)

2. Усов В. Ю. Реализация кластерного подхода в развитии холдинговых компаний [Текст] / В. Ю. Усов // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2010. № 1. С. 25-27. – 0,2 п.л.

3. Усов В.Ю. Перспектива создания промышленного кластера в Калининградской области [Текст] / В. Ю. Усов // Российское предпринимательство. – 2011. № 11. Ч.1. С. 157-162. – 0,3 п.л.

Монография

4. Усов В.Ю. Формирование и развитие региональных кластеров: теоретико-методические и прикладные аспекты (на примере Республики Башкортостан) [Текст] / В. Ю. Усов, Д. А. Гайнанов, В. В. Печаткин, Р. Г. Сафиуллин, М. М. Макова, С. М. Гаймалова, Т. Р. Ахметов // Монография под ред. Д. А. Гайнанова. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН. – 2009. С.119-122. – 0,3 п.л.

В других изданиях

5. Усов В.Ю. Стратегическое управление холдинговыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности [Текст] / В. Ю. Усов, Д. А. Гайнанов // Вестник УГАТУ. Т.1. – 2007. – 0,3 п.л http://www.ugatu.ac.ru/publish/v_seriva_ec/tom_1_2007/Stat/Gay_Usov.pdf

6. Усов В.Ю. Создание агропромышленного кластера в Республике Башкортостан [Текст] / В. Ю. Усов, Д. А. Гайнанов // Экономическое развитие

регионов: сборник научных трудов. Ч.5. – Уфа: «Диалог», 2008. С.53-60. – 0,3 п.л. (в т.ч. авторских – 0,1 п.л.)

7. Усов В.Ю. Организационная структура холдингов, использующих процессно-ориентированный анализ рентабельности [Текст] / В. Ю. Усов // Сборник статей II Всероссийской научно практической internet-конференции. Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Т.2. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2008. С.137-140. – 0,2 п.л.

8. Усов В.Ю. Оценка эффективности деятельности холдинговых компаний на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности [Текст] / В. Ю. Усов // Сборник статей II Всероссийской научно практической internet-конференции. Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Т.2. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2008. С.142-145. – 0,2 п.л.

9. Усов В. Ю. Оценка эффективности бизнеса холдинговых компаний [Текст] / В. Ю. Усов // Научное, экспертно-аналитическое и информационное обеспечение национального стратегического проектирования, инновационного и технологического развития России. V Всероссийская научно-практическая конференция. Ч.1. – М: ИНИОН РАН, 2009. С.300-303. – 0,25 п.л. <http://www.rkpr.inion.ru/files/download/100011834/100011834.doc>

10. Усов В.Ю. Организационная структура холдинговых компаний, использующих процессно-ориентированный анализ рентабельности [Текст] / В. Ю. Усов // Технологии управления социально-экономическим развитием региона. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Т.2. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2009г. С.245-248. – 0,25 п.л.

11. Усов В.Ю. Разработка инструментов стратегического управления холдингами / В. Ю. Усов // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. V Всероссийская научно-практическая internet-конференция. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2011.

**Отпечатано с готовых диапозитивов на собственной
полиграфической базе ИСЭИ УНЦ РАН**

450054, РБ, г. Уфа, пр. Октября, 71

Тел: (8-347) 235-55-33, факс: (8-347) 235-55-44

Заказ № 3. Подписано в печать 14.02.2012.

Формат 60x84 1/16. Бумага типа «Снегурочка»

Гарнитура «Times». Усл. печ. л. 01,24. Усл. -изд. л. 01,25

Тираж 100 экз.