

Коршунова Э.Т.

**Подходы к оценке эффективности стратегии
промышленного предприятия: расширение инструментария
и методов управления эффективностью**

Коршунова Элла Тимофеевна — аспирант, Государственный НИИ системного анализа
Счетной палаты РФ, Москва, РФ.

E-mail: alikor98@yandex.ru

SPIN-код РИНЦ: [7117-3580](https://elibrary.ru/7117-3580)

Аннотация

В данной статье рассматриваются некоторые современные подходы к оценке эффективности стратегии устойчивого экономического развития промышленного предприятия, которые получили свое развитие вследствие концепций Value Based Management, Total Quality Management. Охарактеризованы достоинства и недостатки каждого из избранных подходов. Приводится анализ положительных и отрицательных сторон каждой методики для целей оценки эффективности стратегии устойчивого экономического развития промышленного предприятия, на основе которой может выбираться подход к оценке эффективности названной стратегии.

Ключевые слова

Подход к оценке эффективности стратегии, Value Based Management, Total Quality Management.

Вопросы управления развитием национальной экономики включают задачи, связанные с нестабильной экономикой не только в глобальных масштабах, но и на уровне отдельных предприятий. В настоящее время ситуация осложняется введением санкций со стороны ряда стран, включающих в себя систему экономических отношений, взаимных заградительных и запретительных механизмов¹.

Создание инструментов измерения результатов управленческих решений — важное условие повышения эффективности стратегии предприятия².

Для каждого предприятия наиболее важным элементом системы управления эффективностью традиционно является управление его результатами³. Любой результат должен быть измеримым. Именно формирование механизмов измерения и оценки результатов функционирования бизнеса — один из острых вопросов системы управления эффективностью промышленного предприятия.

¹ *Осинов В.С.* Политическая экономия санкций предмет и метод // Вестник института экономики российской академии наук. № 2. 2015. С. 103.

² *Глазьев С.Ю., Нижегородцев Р.М., Купряшин Г.Л., Макоглонова Н.В., Сидоров А.В., Сухарев О.С.* Управление развитием национальной экономики на федеральном уровне (материалы круглого стола 26.10.2016) // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 10.

³ *Громов А.И.* Экономическое и энергетическое стратегирование в условиях индустриального и постиндустриального развития // Энергетическая политика. 2011. № 2. С. 42.

Управление предприятием — процесс, имеющий комплексный характер и представляющий совокупность действий, направленных на достижение поставленных целей⁴ в рамках его миссии.

Методология планирования стратегии промышленного предприятия должна включать в себя не только прогнозы социально-экономического развития, инструменты их реализации, а также методы контроля и механизмы ответственности за достижение целей⁵.

Для любого промышленного предприятия особенно важными являются «параметры, характеризующие либо стоимость его бизнеса, либо доходность»⁶. Такими параметрами, характеризующими уровень экономической устойчивости, будут показатели, определяющие эффективность функционирования промышленной организации.

Основываясь на традиционных источниках информации (бухгалтерская отчетность, статистические данные), далеко не всегда можно формировать задачи и контролировать их исполнение. Полученная из этих источников информация часто не дает ответа на вопросы о причинах той или иной проблемы и возможных вариантах ее решения. Отсутствие необходимой информации исключает возможность эффективно управлять промышленным предприятием. В этой ситуации необходимы критерии, разносторонне характеризующие функционирование предприятия.

Ведущими мировыми компаниями в области управленческого консалтинга, как показали проведенные исследования, наиболее часто используются на практике методы менеджмента, которые в своей основе рассматривают достижение возможно большей рыночной добавленной стоимости предприятия или его отдельных структурных подразделений. Этот подход получил название менеджмента, основанного на управлении стоимостью, или VBM-менеджмента (VBM — Value Based Management), и стал одним из самых современных инструментов оценки стоимости бизнеса и ее изменения под действием разработанной стратегии деятельности промышленной организации. Теоретической базой при разработке части инструментов в рамках данной концепции послужила концепция стоимости денег во времени, подразумевающая наличие двух операций, сопоставляющих разновременные денежные потоки (дисконтирования и компаундирования).

⁴ Ведута Е.Н. Экономическая наука в обосновании национальной стратегии России // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2005. № 1. С. 82.

⁵ Глазьев С.Ю. О политике опережающего развития в условиях смены технологических укладов // Вестник РАЕН. 2013. Т. 13. № 1. С. 31.

⁶ Коршунова Э.Т. Порядок оценки устойчивости экономического развития промышленного предприятия // Экономические науки. 2013. № 1. С. 82.

Следует отметить, что, помимо классической модели дисконтированного денежного потока, на сегодняшний день существует достаточно большое количество экономических показателей эффективности, основанных на управлении стоимостью. EP, SVA, EVA, REVA, CVA, CFROI, MVA, TSR, TBR⁷ — и это неполный перечень существующих моделей. При отсутствии единой терминологии и с условием того, что данное направление в экономике находится на начальной стадии развития, выбрать ту или иную модель для оценки эффективности функционирования промышленного предприятия по результатам внедрения той или иной стратегии — процесс сложный.

Однако, несмотря на то, что все они имеют свои достоинства и недостатки, все модели по существу имеют одну основу: новая стоимость создается тогда, когда отдача на инвестированный капитал превышает ожидаемую доходность от альтернативных вложений с соизмеримым риском. Как показали проведенные исследования, применение любой из моделей для оценки эффективности даст один и тот же результат, если расчеты произведены верно.

Особое значение стоимостный подход имеет в условиях неустойчивой рыночной экономической среды, когда на первый план выходят решения задач в части экономии ресурсов, поддержание доходности, повышение конкурентоспособности товаров, работ, услуг⁸.

Кроме того, подобный подход приобретает особую важность при учете достаточно низкой доходности большинства промышленных предприятий⁹.

В целом Value Based Management — это концепция системного, систематического и комплексного подхода к управлению, когда все действия нацелены на достижение единой цели — максимизации стоимости организации.

Функционирование хозяйствующего субъекта имеет положительный результат в случае, если ему удалось получить эффективность выше, чем составляет доходность альтернативных вложений¹⁰.

Развитие теории управления качеством начало развиваться в середине XX века. В послевоенный период правительство Японии пригласило в страну в качестве консультанта американского специалиста в области статистики и управления

⁷ Салманов О.Н. Экономическая добавленная стоимость и дисконтированный денежный поток: сопоставление методов управления стоимостью // Сервис в России и за рубежом. 2013. №9(47). С. 82.

⁸ Ковалев А.П. Современные тенденции развития методологии стоимостного анализа // Вестник МГТУ «Станкин». 2015. № 4 (35). С. 148.

⁹ Глазьев С.Ю., Фетисов Г.Г. О стратегии устойчивого развития экономики России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 1 (25). С. 28.

¹⁰ Коришнова Э.Т. Экономическая добавленная стоимость как показатель эффективности функционирования компании // Вестник Московского Университета МВД России. 2009. № 9. С. 62.

У.Эдвардса Деминга. Начиная с 1950 года Деминг начал внедрять свои принципы всеобъемлющего управления качеством TQM (Total Quality Management) на японских предприятиях¹¹.

Считается, что именно деятельность Деминга повлияла на появление доступных и высококачественных товаров японского производства. У. Эдвардса Деминга обычно называют основателем современного движения управления качеством, и сами японцы считают, что он сыграл ключевую роль в их послевоенном «экономическом чуде». В течение этого времени им были сформулированы «Четырнадцать принципов» управления качеством. Эти принципы содержали следующие положения¹²:

- 1) выполняются только операции, соответствующие приемлемым стандартам: постоянно совершенствуются товары, работы или услуги;
- 2) принимается философия постоянного совершенствования: отказ от низкого качества производимой продукции (услуг);
- 3) отказаться от массового контроля. Цель проверок — улучшение процессов и снижение затрат, а не просто поиск недостатков. Необходимость в частых проверках может отпасть за счет обеспечения изначального качества выполняемой работы;
- 4) изменяется принцип выбора контрактов, основанных только на цене продукции: требовать не только снижения цены, но и увеличения значимых показателей качества;
- 5) постоянно совершенствуется система производства и обслуживания. Всеобщее управление качеством является непрерывным бизнес-процессом;
- 6) на предприятии внедряется современное и своевременное обучение. Особенно следует обратить внимание на новых сотрудников. Обучение в процессе работы в рамках данного подхода не приемлемо;
- 7) внедряются современные методы руководства, заключающиеся в смещении контроля от количественных показателей к качественным;

¹¹ Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. С. 286.

¹² Деминг Э. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. С. 184.

- 8) искореняется страх, поощряется эффективное двустороннее сотрудничество. В компании должна быть создана рабочая атмосфера доверия и новаторства;
- 9) устраняются барьеры между различными подразделениями организации. Высшее руководство должно установить между подразделениями продуктивное взаимодействие, а не конкуренцию;
- 10) отказ от лозунгов, транспарантов и наставлений для сотрудников. Руководству следует предоставить работникам средства и описания методов достижения качественных высот;
- 11) отказ от количественных оценок работы. Руководству следует минимизировать (или оптимизировать) рабочие стандарты и количественные показатели на производстве;
- 12) поддерживается чувство профессиональной гордости в сотрудниках. Устраняются препятствия, мешающие работникам гордиться своим мастерством. Это предполагает отказ от системы ежегодных оценок и аттестаций;
- 13) внедрение в организации системы образования и самосовершенствования сотрудников. Вводится обучение, дающее представление об организации в целом как о едином организме.
- 14) необходимо принимать любую работу, полезную для осуществления изменений. Ориентировать каждого сотрудника на предложение пусть небольших преобразований, но для улучшения всей организации. Преобразование — это работа каждого сотрудника.

Эти четырнадцать принципов руководства образуют основу всеобщего управления качеством.

Чтобы отразить расходы организации на производство товаров и услуг, которые не соответствуют установленным нормам и критериям качества, составляются отчеты о расходах на качество, которые могут включать следующие позиции¹³:

- 1) Превентивные меры — это расходы на гарантийное техническое обслуживание, обучение персонала;
- 2) Стандартизация — это расходы на соответствие материалов и продуктов стандартам качества;

¹³ Исикава К. Японские методы управления качеством. М: Экономика, 1988. С. 53.

- 3) Материалы и продукты, не отвечающие стандартам качества, произведенные до момента реализации продукции потребителю;
- 4) Материалы и продукты, не отвечающие стандартам качества, произведенные после момента реализации продукции потребителю.

Эти позиции могут быть декомпозированы в соответствии с индивидуальными особенностями промышленного предприятия. Первые две статьи отражают расходы на обеспечение качества. Вторые отражают расходы на брак.

В соответствии с поставленными задачами может быть разработана система KPI.

Логическим проявлением подхода TQM явилась система ISO 9000 — серия международных стандартов, регламентирующих управление качеством в организациях.

В РФ управление качеством в настоящее время внедряется посредством стандартов серии ISO 9000. Стандарты ISO 9000¹⁴ приняты более чем в 90 странах мира. Применяются стандарты к любым организациям, независимо от их размера и профиля деятельности. Международная неправительственная организация по стандартизации ISO (International Organization for Standardization) была основана в 1947 году для разработки унифицированных всемирных стандартов качества и основывалась на разработках Британского института стандартов BS 5750.

Предъявить сертификат ISO 9000 требуют в следующих случаях:

- у предприятий, работающих на международных рынках или с международными поставщиками;
- у предприятий, работающих в секторах экономики, регулируемых правительством, или с правительственными организациями стран, в которых наличие сертификата ISO 9000 является обязательным.

В условиях вступления России во Всемирную торговую организацию и Таможенный союз и в соответствии с Концепцией развития национальной системы стандартизации России на период до 2020 года ведется процесс по пересмотру

¹⁴ ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартиформ, 2015. URL: <https://meganorm.ru/Data2/1/4293792/4293792471.pdf> (дата обращения: 10. 10. 2018); ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // КонсультантПлюс [Информационно-правовой портал] URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=195013&fld=134&dst=100000001.0&rnd=0.2645063182154581#05862872827002803> (дата обращения: 10. 10. 2018)

имеющихся стандартов и адаптации национальных стандартов к международным¹⁵.

Преимущества внедрения TQM:

- ориентация работы организации на потребителя;
- значительное снижение затрат;
- возможность построения на его основе мотивационной системы;
- качество становится конкурентным преимуществом, увеличение рынка сбыта.

Можно выделить следующие недостатки внедрения TQM:

- внедрение требует изменения корпоративной политики и осуществления руководством идеологической работы с персоналом;
- внедрение требует повышения квалификации персонала, в первую очередь управляющего среднего звена.

Еще одной распространенной системой в сфере менеджмента, основанного на управлении качеством, является управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM). BPM — процессно-ориентированный подход в стратегическом управлении и анализе, направленный на улучшение способности организации оценивать свое состояние и управлять эффективностью функционирования.

Как показали исследования, BPM состоит из четырех основных элементов.

1) Участники процесса управления.

Участниками процесса управления являются все лица, которые несут ответственность за принятые решения, участвующие в их подготовке и реализации, и все те, кто хоть как-то может оказать влияние на этот процесс.

2) Интерактивные бизнес-процессы управления.

Сущность этой составляющей ничем не отличается от традиционных принципов стратегического управления. Но в то же время BPM делает акцент на другом: подвергаются анализу соответствие применяемых методов и технологий управления интересам организации, и они не

¹⁵ Брюхов А.В., Ухов Д.Г., Хлызов С.Н. Обзор стандартов в области менеджмента качества и систем менеджмента качества // Сборник трудов конференции 1 Курганского ЦСМ. Курган, 2016. С. 57.

являются ограничивающими факторами с позиции эффективности ее функционирования.

3) Методы управления.

Поскольку BPM обладает комплексным подходом, то позволяет структурировать и связать существующие управленческие методики, процессы с показателями эффективности, бизнес-правилами, участниками и информационными потоками. В течение производственного процесса система может корректироваться и адаптироваться в соответствии с интересами организации и изменчивой внешней средой.

4) Информационные системы и технологии.

Информационные системы и технологии — это неотъемлемая часть BPM, которая дает возможность участникам процесса управления реализовать разработанные методики и бизнес-процессы на практике¹⁶. Они должны охватывать всю компанию и предусматривать совместный доступ к данным.

Одним из ключевых моментов является взаимодействие информационной системы BPM с транзакционной системой, как правило, ERP (Enterprise Resource Planning System — система планирования ресурсов организации, которая в той или иной степени охватывают все ключевые процессы её деятельности) и Бизнес-приложениями (описание бизнес-логики процесса загрузки данных, порядок расчета данных для управленческого учета и порядок формирования отчетности).

Преимуществами внедрения BPM являются:

- установление взаимосвязи стратегии организации с оперативной деятельностью;
- снижение расходов и увеличение прибыли за счет оптимизации бизнес-процессов;
- мониторинг бизнес-процессов, отслеживание критических ситуаций.

К недостаткам внедрения BPM можно отнести:

- стоимость внедрения технологии BPM очень высока и находится вне возможностей большинства средних предприятий;

¹⁶ Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. М.: Символ, 2008. С. 142.

- недостаток внутренних ресурсов и технических знаний персонала организации для эффективного применения ВРМ-технологий;
- большое количество времени, требующееся для внедрения ВРМ-технологий, что среднее предприятие в условиях ограниченных ресурсов себе позволить не может.

Еще один достаточно большой блок, который необходимо рассматривать в контексте настоящей статьи, — менеджмент, основанный на инвестиционном анализе.

Основные факторы, определяющие инвестиционную привлекательность промышленного предприятия, включают в себя устойчивое развитие ресурсного потенциала, финансовую устойчивость, а также высокую эффективность стратегии в целом¹⁷.

При применении динамических показателей эффективности все чистые выгоды, генерируемые воплощением проекта, приводятся к эквивалентной основе через дисконтирование и обеспечивают тем самым сопоставимость разновременных затрат и результатов.

Основным критерием принятия стратегических решений в этой концепции является величина чистого дисконтированного дохода, NPV (net present value), который определяется как разность между текущей стоимостью потока будущих чистых выгод и текущей стоимостью инвестиционных затрат, производимых в процессе реализации проекта.

NPV для постоянной нормы дисконта и разовой первоначальной инвестиции определяют по следующей формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T CF(1+i)^{-t} \quad (1)$$

где I_0 — величина первоначальной инвестиции; CF — денежный поток от реализации инвестиций в момент времени t ; t — шаг расчета (год, квартал, месяц и т.д.); i — ставка дисконтирования; T — длительность расчетного периода.

В основе данного метода заложено следование основной цели, определяемой инвестором, — максимизация его конечного состояния или увеличение ценности бизнеса.

Следовательно, возможны три следующих случая (сценария):

¹⁷ Джурбаева Г.К. Методология оценки инвестиционной привлекательности промышленного предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. 2005. № 10. С. 65.

Если $NPV > 0$, то это означает, что в ходе реализации проекта будет получена именно такая сумма дохода, которая больше, по сравнению с рассмотренной альтернативой, за счет чего ценность бизнеса увеличивается на эту величину;

Если $NPV < 0$, это значит, что именно такая сумма дохода будет потеряна, по сравнению с альтернативным использованием, и ценность фирмы снизится на эту конкретную величину;

Если $NPV = 0$, то это не означает, что проект не доходный. Это свидетельство того, что он не хуже и не лучше, чем его альтернативы.

Преимущества использования NPV, которые можно применить для оценки эффекта реализуемой стратегии:

- учет временной стоимости денег;
- широкая распространенность среди экспертов всего мира;
- простота применения;
- возможность определить стоимость вложений для инвестора.

Недостатки использования NPV заключаются в следующем¹⁸:

- показатель может занижать доходность проекта, т.е. NPV предполагает, что чистые доходы реинвестируются по более низкой ставке, которые для бизнеса равны цене капитала¹⁹. При этом на практике у организации может появиться возможность реинвестировать их по более высокой ставке;
- нет возможности сравнения альтернатив;
- показывает прирост стоимости бизнеса, но не дает оценки черт этого прироста.

Таким образом, принимать решение о запуске какой-либо стратегии, имея только значение NPV, нельзя. Кроме абсолютных показателей должны использоваться относительные, характеризующие эффективность.

Внутренняя норма доходности (IRR, internal rate of return) — показатель, широко используемый в анализе эффективности инвестиционного проекта.

¹⁸ Наумов А.А. Анализ критериев эффективности инвестиционных проектов // Theoretical & applied science. 2014. № 6 (14). С. 93.

¹⁹ Кочетков А.В. Аспекты использования NPV как модели доходного подхода к оценке. Альтернативный метод // Экономические стратегии. 2006. Т. 8. № 7 (49). С. 152.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: IRR определяет максимально допустимый относительный уровень расходов, связанный с реализацией данного проекта.

Показателем, характеризующим уровень расходов за пользование финансовыми ресурсами, является средневзвешенная стоимость капитала (WACC, Weighted Average Cost of Capital).

WACC рассчитывается по методу среднеарифметической взвешенной и характеризует уровень расходов в процентах, которые ежепериодно должна понести организация за возможность осуществления своей деятельности, благодаря привлекаемым финансовым ресурсам (собственным и заемным средствам).

Уровень доходности, достигнутый промышленным предприятием, должен обеспечить получение всеми категориями инвесторов дохода, не менее того, что они могли бы получить от альтернативных вложений с теми же показателями уровня риска.

Общая формула для определения средневзвешенной стоимости капитала имеет следующий вид:

$$WACC = \sum_{i=1}^n D_i * E_i, \quad (2)$$

где n — количество источников капитала; E — стоимость i -го источника; D_i — доля i -го источника в общем оцениваемом капитале.

С WACC и сравнивается рассчитанный показатель IRR. Связь между ними следующая:

- если $IRR > WACC$, то проект следует принять, поскольку он создает дополнительный прирост стоимости бизнеса организации;
- если $IRR < WACC$, то проект следует отклонить или пересмотреть его основные параметры;
- если $IRR=WACC$, то проект не лучше и не хуже остальных альтернатив, но все, что он приносит, уходит в качестве платы за капитал.

Таким образом, менеджмент может принимать любые инвестиционные решения, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя WACC.

Преимущества использования IRR для оценки эффективности заключаются в том, что его можно использовать для ранжирования проектов по степени их

²⁰ Ковалёв В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2005.С. 92.

выгодности, но он может служить и показателем уровня риска: чем больше положительная разница между IRR и ценой капитала, тем риск вложения меньше.

Но использование IRR имеет и ряд недостатков, среди которых особое место занимает сложность расчета.

Для того чтобы избежать недостатков, IRR был разработан еще один относительный показатель эффективности.

Показатель IRR с целью более точного измерения доходности проектов с нетрадиционными денежными потоками аналитиками был модифицирован и принял вид MIRR²¹ (Modified Internal Rate of Return) — модифицированной внутренней нормы доходности.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности базируется на понятии терминальной будущей стоимости проекта, представляющей собой поступления, полученные от реализации проекта, отнесенные к концу его жизненного цикла с использованием нормы рентабельности инвестиций. Таким образом, модифицированная внутренняя норма доходности определяется как средневзвешенная величина IRR и ставки реинвестирования капитала организации.

Для вычисления MIRR используется следующий алгоритм:

$$MIRR = \left[\sqrt[n]{\frac{TV(E)}{-PV(I)}} - 1 \right] * 100\% \quad (3)$$

где $PV(I) = \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$ — текущая стоимость отрицательных потоков;

$TV(E) = \sum_{t=0}^n E_t (1+r)^{n-t}$ — будущая, терминальная стоимость положительных потоков;

I_t — инвестиции в году t ; E_t — доходы, полученные в году t .

Для принятия инвестиционных решений MIRR также сравнивается с WACC.

Преимущества использования MIRR для оценки эффективности проектов состоят в следующем:

- не противоречит NPV;
- не принимает множественных значений и позволяет анализировать нестандартный проект;
- точен, так как для его вычисления не используется метод итераций.

²¹ Глаголева Л.А. Критерий IRR как альтернатива классическому подходу учета риска инвестиционных проектов // Наука и мир. 2015. Т. 1. № 11 (27). С. 132.

Недостатки использования MIRR хоть и немногочисленны, но тем не менее существенны: это сложность расчета, а также малый наработанный опыт использования на практике.

Ни один из перечисленных показателей сам по себе не является достаточным для решения о реализации на промышленном предприятии или отклонении проекта. Решение должно приниматься с учетом значений всех перечисленных критериев и интересов всех участников деятельности хозяйствующего субъекта в каждом из реализуемых им проектов.

Учитывая все вышеизложенное, необходимо отметить следующий момент. Важную роль в оценке и управлении эффективностью играют не только измеряемые факторы, но и факторы, которые поддаются только содержательному, а не количественному учету. В отличие от систем VBM и TQM, где могут использоваться данные как за один, так и за ряд периодов, при использовании показателей инвестиционного анализа необходима информация за ряд периодов.

При управлении организацией посредством систем, основанных на управлении стоимостью и управлении качеством, следует обратить внимание на то, что показатели, применяемые в них, носят запаздывающий характер. Для предприятий, имеющих длительный производственный цикл, характерен большой временной лаг между инвестициями и результатами в виде показателей. При использовании системы управления организацией, основанной на управлении стоимостью, достаточно непросто сформировать факторы роста стоимости. Кроме того, сложности часто возникают при создании организационно-экономического механизма управления стоимостью, в частности соблюдение интересов сотрудников всех уровней. Выбор одного или нескольких показателей для оценки эффективности полностью зависит от индивидуальных особенностей предприятия. Результативность применения системы VBM может быть достигнута при ориентации всех ключевых управленческих решений на единую цель.

Можно выделить следующие недостатки, которые необходимо учитывать, разрабатывая собственный подход к формированию долгосрочной программы развития организации:

- отсутствие формализованного алгоритма сбора первичной информации;
- внедрение требует изменения корпоративной политики либо применяемой в организации системы обработки информации;

- высокая стоимость внедрения;
- индикаторы носят запаздывающий характер;
- сложность расчетов, использование которых требует, как правило, особой квалификации управленческого персонала среднего и высшего звена.

Таким образом, любой рассмотренный выше подход имеет как достоинства, так и недостатки. В зависимости от стратегических целей организации может выбираться тот или иной подход или сочетание нескольких подходов. Одной из основных задач руководителей как раз и является выбор методики, в наибольшей степени соответствующей индивидуальным особенностям деятельности хозяйствующего субъекта, и органичное сочетание этой методики с общей системой управления организацией.

Список литературы:

1. Брюхов А.В., Ухов Д.Г., Хлызов С.Н. Обзор стандартов в области менеджмента качества и систем менеджмента качества // Сборник трудов конференции 1 Курганского ЦСМ. Курган, 2016. С. 56–59.
2. Ведута Е.Н. Экономическая наука в обосновании национальной стратегии России // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2005. № 1. С. 80–102.
3. Глаголева Л.А. Критерий IRR как альтернатива классическому подходу учета риска инвестиционных проектов // Наука и мир. 2015. Т. 1. № 11 (27). С. 130–136.
4. Глазьев С.Ю. О политике опережающего развития в условиях смены технологических укладов // Вестник РАЕН. 2013. Т. 13. № 1. С. 29–35.
5. Глазьев С.Ю., Нижегородцев Р.М., Купряшин Г.Л., Макогонова Н.В., Сидоров А.В., Сухарев О.С. Управление развитием национальной экономики на федеральном уровне (материалы круглого стола 26.10.2016) // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 6–33.
6. Глазьев С.Ю., Фетисов Г.Г. О стратегии устойчивого развития экономики России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 1 (25). С. 23–35.
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2015. URL: <https://meganorm.ru/Data2/1/4293792/4293792471.pdf> (дата обращения: 10.10.2018).

8. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // КонсультантПлюс [Информационно-правовой портал]
URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=195013&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.2645063182154581#05862872827002803> (дата обращения: 10. 10. 2018).
9. *Громов А.И.* Экономическое и энергетическое стратегирование в условиях индустриального и постиндустриального развития // Энергетическая политика. 2011. № 2. С. 40–45.
10. *Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008.
11. *Деминг Э.* Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
12. *Джестон Д., Нелис Й.* Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. М.: Символ, 2008.
13. *Джурабаева Г.К.* Методология оценки инвестиционной привлекательности промышленного предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. 2005. № 10. С. 64–72.
14. *Исикава К.* Японские методы управления качеством. М: Экономика, 1988 .
15. *Ковалев А.П.* Современные тенденции развития методологии стоимостного анализа // Вестник МГТУ «Станкин». 2015. № 4 (35). С. 147–153.
16. *Ковалёв В.В.* Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2005.
17. *Коршунова Э.Т.* Порядок оценки устойчивости экономического развития промышленного предприятия // Экономические науки. 2013. № 1. С. 81–84.
18. *Коршунова Э.Т.* Экономическая добавленная стоимость как показатель эффективности функционирования компании // Вестник Московского Университета МВД России. 2009. № 9. С. 60–63.
19. *Кочетков А.В.* Аспекты использования NPV как модели доходного подхода к оценке. Альтернативный метод // Экономические стратегии. 2006. Т. 8. № 7 (49). С. 152–157.
20. *Наумов А.А.* Анализ критериев эффективности инвестиционных проектов // Theoretical & applied science. 2014. № 6 (14). С. 92–94.

21. *Осипов В.С.* Политическая экономия санкций предмет и метод // Вестник института экономики российской академии наук. 2015. № 2. С. 102–115.
22. *Салманов О.Н.* Экономическая добавленная стоимость и дисконтированный денежный поток: сопоставление методов управления стоимостью // Сервис в России и за рубежом. 2013. № 9 (47). С. 82–91.

Korshunova E.T.

**Approaches to Evaluating the Effectiveness of Industrial Enterprise
Strategy: new tools and methods for managing effectiveness**

Ella T. Korshunova — postgraduate student, State Scientific Research Institute for Systems Analysis under Accounts Chamber of the Russian Federation, Moscow, the Russian Federation.

Abstract

This article discusses some modern approaches to evaluating the effectiveness of the strategy for sustainable economic development of an industrial enterprise, which were developed as a result of the value based management concept. The advantages and disadvantages of each of the selected approaches are described. The analysis of the positive and negative sides of each methodology is given for the purposes of evaluating the effectiveness of the sustainable economic development strategy of an industrial enterprise, on the basis of which an approach to evaluating the effectiveness of this strategy can be chosen.

Key words

Approach to evaluating the effectiveness of the named strategy, Value Based Management, Total Quality Management.