



УДК 658.5:330.1

К.А. Гусев**ИНСТРУМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ
СТОИМОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛИ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ)****К.А. Gusev****TOOLS AND PRINCIPLES FOR MANAGEMENT
OF THE ENTERPRISE VALUE
(BY THE EXAMPLE OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY)**

Представлены основные особенности автомобилестроительных предприятий, влияющие на их стоимость, выделены методы структурной модернизации, сформулированы принципы, а также предложены инструменты по управлению стоимостью автомобилестроительных предприятий, основанные на системном анализе предприятий и позволяющие максимизировать их стоимость.

СТРУКТУРНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ БИЗНЕСА. ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ. АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ.

The article presents the main features of the automotive industry companies, affecting their value, highlighted methods of structural modernization, formulated the principles and proposed tools of value-based management auto companies based on systematic analysis of enterprises and allowed to maximize their value.

STRUCTURAL MODERNIZATION. SYSTEM APPROACH. VALUE-BASED MANAGEMENT. VALUE FACTORS. THE AUTOMOTIVE INDUSTRY.

Автомобилестроительная промышленность является одной из ведущих отраслей отечественного машиностроения, определяющих экономический и социальный уровень развития страны. Данная отрасль промышленности создает около 1 % ВВП, при этом целевой показатель 2020 г. согласно Стратегии развития автомобильной промышленности РФ на период до 2020 г. – 2,4 %. Рассматриваемая отрасль промышленности обеспечивает около 400 тыс. рабочих мест непосредственно в компаниях-производителях автомобилей и комплектующих, около 1 млн рабочих мест – в зависимых и дилерских компаниях, а в смежных отраслях экономики обеспечивает 4,5 млн рабочих мест [1]. Однако следует отметить, что предприятия отрасли автомобилестроения – одной из важнейших отраслей народного хозяйства, имеющей значительный потенциал роста, требуют радикальных изменений, вывода на качественно новый уровень [2, 3]. Модернизация отечественных автомобилестроительных предприятий стоит на повестке дня как никогда остро и требует при-

ятия незамедлительных решений. Причем, модернизация требуется системная, полномасштабная и всеобъемлющая, способная повысить уровень конкурентоспособности автомобильных предприятий до зарубежных аналогов и позволяющая им в конечном итоге производить современный, высокотехнологичный и качественный продукт, отвечающий всем требованиям и запросам покупателей.

В результате проведенного исследования нами выделены следующие специфические черты автомобилестроительных предприятий.

1. В последнее время ввиду усиливающихся процессов глобализации наблюдаются тенденции разделения предприятий автомобилестроения на производителей автомобилей (англ. OEM – Original Equipment Manufacturer) – это предприятия отрасли, выпускающие конечную продукцию под собственным брендом путем осуществления сборки комплектующих, и производителей автокомпонентов (англ. OES – Original Equipment Supplier) – это предприятия отрасли, специализирующиеся на выпуске автомобильных узлов и агрегатов.

Таблица 1

Классификация автомобилестроительных предприятий по степени участия в разработке и производстве автомобиля

Этапы разработки и производства автомобиля	Участие автомобилестроительных предприятий в этапах разработки и производства автомобиля		
	Предприятие-производитель	Предприятие-интегратор	Предприятие-координатор
Концепт автомобиля	+	+	+
Концепт автокомпонентов	+	+	–
Выбор компонентов	+	+	+
Детальный дизайн прототипов	+	+	–
Производство автокомпонентов	+	–	–
Производство автомобилей	+	+	–
Сборка и тестирование конечной продукции	+	+	+

Объект исследования, представленный в рамках данной статьи, – автомобилестроительные предприятия (ОЕМ), под которыми понимаются самостоятельные, организационно обособленные хозяйствующие субъекты, с правами юридического лица, производящие автомобильную технику – легковые и (или) грузовые автомобили – для реализации ее за рамками предприятия за счет постоянного взаимодействия составляющих их подсистем.

Нами выявлены следующие основные особенности ведущих мировых предприятий, производящих автомобили (ОЕМ), которые позволяют сгруппировать предприятия в зависимости от их роли в разработке и производстве автомобилей по трем направлениям (табл. 1).

2. Наблюдается высокая доля нематериальных активов в структуре активов предприятий. Основными характерными чертами предприятий автомобилестроения, которые становятся ключевыми конкурентными преимуществами отрасли, сегодня являются:

- технологическая составляющая предприятий, обеспечивающая производство высокотехнологичной продукции, обладающей высокими потребительскими характеристиками. Сегодня ведущие мировые автопроизводители концентрируются на разработке и производстве в среднем 5–10 узлов и агрегатов, а НИОКР и производство остальных автокомпонентов передают сторонним предприятиям-производителям автокомпонентов;

- концентрация в рамках производственного периметра на стратегически важных видах деятельности, которые обеспечивают долгосрочные конкурентные преимущества предприятий;

- квалификация персонала, знания и навыки, обеспечивающие высокую производительность труда;

- развитость ИТ-инфраструктуры, которая включает автоматизированные системы управления предприятием (ERP, ERP II), информационные системы по управлению парками поставщиков и организациями сервисно-сбытовой сети, интеграцию информационных пространств с предприятиями-партнерами.

3. Наблюдается объединение ряда производителей. Основные причины этого – обострение конкуренции на рынке, удорожание разработки новых автомобилей, развитие единых автомобильных платформ, ужесточение нормативных требований и необходимость унификации автомобильной техники, в особенности грузовой, а также техники коммерческого назначения.

Повышением значимости нематериальных факторов роста стоимости предприятия, относящихся в первую очередь к человеческим, технологическим и информационным ресурсам, обуславливается необходимость изучения предприятия автомобилестроения в комплексе, с точки зрения его системной природы. С учетом вышеизложенного мы

используем системный подход к анализу автомобилестроительных предприятий.

Предприятие рассматривается нами как сложная система, производящая товары или услуги для реализации их за рамками системы и состоящая из нескольких подсистем, каждой из которых соответствует своя структура, с набором связей и элементов между ними.

В развитие системно-интеграционной теории предприятия, предложенной Г.Б. Клейнером, мы предлагаем свой вариант поэлементной структуры автомобилестроительного предприятия. Г.Б. Клейнер выделяет в рамках системно-интеграционной теории во внутреннем пространстве предприятия системную структуру предприятия, которая состоит из следующих семи подсистем: ментальная, культурная, институциональная, когнитивная, производственно-технологическая и организационно-управленческая, имитационная, историческая подсистемы [4].

Учитывая необходимость анализа факторов стоимости отдельно в производственном, организационном, информационном аспектах деятельности предприятий автомобилестроения, предлагаем декомпозировать технико-технологическую подсистему (в которую по Г.Б. Клейнеру входит производственно-технологическая и организационно-управленческая подсистемы) и рассматривать ее в разрезе следующих отдельных подсистем:

- производственно-технологической (отражает процессы производства продукции);
- организационно-управленческой (отражает процессы функционирования управляющей системы);
- организационно-экономической (отражает внутрифирменные экономические механизмы взаимодействия центров ответственности (бизнес-единиц));
- информационной (отражает ИТ-инфраструктуру предприятия).

Добавление к анализу вышеуказанных четырех подсистем в концепцию предприятия, предложенную Г. Клейнером, обусловлено спецификой автомобилестроительных предприятий, связанной с особенностями производственного процесса и производимой продукции. Таким образом, в рамках нашего исследования предприятия автомобилестроения рассматриваются как совокупность десяти подсистем, неразрывно связанных друг с другом и непрерывно взаимодействующих.

Структурная модернизация предприятия рассматривается как инструмент управления стоимостью предприятия и заключается в системном совершенствовании взаимодействующих между собой анализируемых здесь десяти подсистем предприятия.

Предлагаем следующую классификацию методов структурной модернизации предприятий, базирующуюся на нашем варианте поэлементной структуры предприятия автомобилестроения (табл. 2).

Следует отметить, что изменения, происходящие на российских автомобилестроительных предприятиях, зачастую затрагивают только ряд подсистем предприятий: производственно-технологическую, организационно-управленческую и организационно-экономическую. Значительно меньше внимания уделяется прочим подсистемам, в том числе представляющим собой ментально-институциональный базис предприятия, модернизация которых является значительной долгосрочной процедурой и имеет отложенный экономический эффект.

Методы структурной модернизации, используемые в рамках проведения мероприятий по реструктуризации российских автомобилестроительных предприятий, следующие: организационная оптимизация предприятий; вывод непрофильных активов; оптимизация имущественных комплексов; повышение эффективности имеющегося производства; оптимизация бизнес-процессов; изменение центров компетенций (бизнес-единиц) [5–7]. Как видим, модернизация на российских автомобилестроительных предприятиях носит фрагментарный характер.

Концепция управления стоимостью сегодня – одна из основных парадигм развития бизнеса [8–10]. В соответствии с концепцией неэффективные бухгалтерские критерии успешности функционирования предприятий заменяются одним критерием, наиболее простым и понятным для акционеров и инвесторов предприятия – добавленной стоимостью.

Базовые принципы концепции управления стоимостью применительно к процессу структурной модернизации на автомобилестроительном предприятии следующие:

- 1) наиболее явным показателем, позволяющим адекватно оценить деятельность предприятия, является поток денежных средств, который генерируется предприятием;

Таблица 2

Классификация методов структурной модернизации

Подсистема	Описание	Группы методов структурной модернизации
Ментальная	Включает виды ментальной деятельности лиц, имеющих непосредственное отношение к функционированию предприятия	Выбор социального типа коллектива. Методы управления кадрами
Культурная	Культурная деятельность внутри предприятия	Выбор степени однородности организационной культуры. Выбор степени прогрессивности культуры. Выбор доминирующей модели в культуре предприятия. Переход от одной модели культуры к другой
Институциональная	Набор микроинститутов: действующих на предприятии формальных и неформальных норм и правил	Выбор соотношения между формальными и неформальными нормами. Выбор соотношения между регулятивными и конструктивными институтами. Выбор степени плотности, жесткости, связности внутрифирменной институциональной среды
Когнитивная	Механизмы познания, а также их продукт – корпоративные знания	Выбор методов создания, привлечения, концентрации знаний. Выбор формы хранения знаний. Методы распространения знаний
Производственно-технологическая	В рамках данной подсистемы осуществляется производство продукции предприятия	Методы реструктуризации имущественного комплекса. Методы управления непрофильными активами предприятия. Выбор технологического типа предприятия. Выбор источников обновления технологии
Организационно-управленческая	Отражает процесс функционирования управляющей системы	Выбор типа управления. Методы выбора организационной структуры управления. Методы выбора управленческой структуры
Организационно-экономическая	Совокупность бизнес-единиц предприятия	Методы оптимизации и реструктуризации бизнес-единиц
Имитационная	Поведенческие образцы, взятые из истории функционирования других предприятий	Выбор объектов имитации (ситуационных доноров). Выбор критериев отбора используемых для имитации ситуаций.
Историческая	Отражает опыт функционирования самого предприятия	Формирование запасов кейсов. Методы бенчмаркинга
Информационная	Набор автоматизированных информационных систем предприятия	Внедрение инноваций в информационных технологиях. Автоматизация процессов на предприятии

2) структурная модернизация предприятия осуществляет только при условии, что она создает новую стоимость;

3) в изменяющихся условиях внешней экономической среды набор активов предприятия, как материальных, так и нематери-

альных, подлежит изменению в целях обеспечения максимального роста стоимости предприятия.

Переход к концепции управления стоимостью создается необходимость выявления факторов повышения стоимости предпри-

ятия, влияя на которые, менеджеры могли бы ее повысить в той или иной степени.

В рамках исследования предложена комплексная система факторов стоимости предприятий автомобилестроения, которая позволяет получить более обоснованную оценку влияния метода структурной модернизации на изменение стоимости предприятия и включает два блока:

1) традиционные показатели факторов стоимости, имеющие универсальный характер, в большей степени отражающие видения и ожидания акционеров (финансовые факторы стоимости): рентабельность (продаж, активов, собственного капитала и т. д.), размер прибыли и маржинальной прибыли, объемы продаж, величина доходов;

2) факторы стоимости, характеризующие результаты деятельности автомобилестроительных предприятий в рамках ментально-институциональной, технологической, организационно-управленческой подсистем (нефинансовые факторы стоимости): время на разработку новых приборов, количество числа новаций (ноу-хау, изобретений, полезных моделей), положение на технологическом рынке, энерго- и материалоемкость и др., уровень квалификации кадров, доля нового оборудования в общем парке технологического оборудования, высвобождение мощностей и др.

Критерий эффективности управленческих решений заключается в выборе субъектами управления тех управленческих решений, которые максимизируют рыночную стоимость действующего автомобилестроительного предприятия:

$$V(x_{ij}) \xrightarrow{x_{ij} \in X} \max,$$

где $V(x_{ij})$ – рыночная стоимость действующего автомобилестроительного предприятия при реализации управленческого решения (путем применения метода структурной модернизации) x_{ij} .

На основе построенной модели автомобилестроительного предприятия в рамках исследования подсчитаны стоимостные эффекты от реализации методов структурной модернизации и выбраны наиболее эффективные методы.

Целесообразность реализации того или иного метода структурной модернизации основывается на следующих предпосылках.

Во-первых, в подсистемах предприятия, для которых количественно возможно просчитать эффект от структурной модернизации, определяется стоимостной разрыв, который представляет собой разницу между текущей дисконтированной стоимостью прогнозируемых денежных потоков при сохранении существующих условий и текущей дисконтированной стоимостью денежных потоков при условии реализации метода структурной модернизации. Стоимостной разрыв рассчитывается следующим образом:

$$NPV_c = [D(PN)_n + (EE)_n - (I)_n + (T)_n] R,$$

где NPV_c – чистая текущая стоимость эффекта структурной модернизации; $D(PN)_n$ – дополнительная прибыль от структурной модернизации; $(EE)_n$ – экономия издержек; $(I)_n$ – инвестиции на структурную модернизацию; $(T)_n$ – прирост/экономия налоговых платежей; R – коэффициент текущей стоимости.

Во-вторых, в подсистемах предприятия, для которых количественно невозможно просчитать эффект от структурной модернизации с помощью вышеуказанной формулы, определяется интегральный показатель (индекс целесообразности), позволяющий оценить целесообразность применения того или иного метода структурной модернизации:

$$I_{ц} = \alpha(I_{o+} - I_{o-}) + \beta(I_{ф\ э+} - I_{ф\ э-}),$$

где $I_{ц}$ – интегральный показатель целесообразности реализации метода структурной модернизации; I_{o+} , I_{o-} – количество оценок соответственно положительного и отрицательного влияния метода структурной модернизации на показатели группы «финансовые факторы стоимости»; $I_{ф\ э+}$, $I_{ф\ э-}$ – количество оценок соответственно положительного и отрицательного влияния метода структурной модернизации на показатели группы «нефинансовые факторы стоимости»; α , β – соответственно весовые значения групп показателей.

Интерпретация значения интегрального показателя:

$I_{ц} > 0$ – использование метода структурной модернизации целесообразно;

$I_{ц} = 0$ – использование метода структурной модернизации не даст никаких результатов;

$I_{ц} < 0$ – использование метода структурной модернизации нецелесообразно.

Вышеуказанный интегральный показатель по сути является эвристическим и позволяет экспертным путем определить целесообразность применения метода структурной модернизации за счет выявления степени его влияния на стоимость предприятия.

На основе предложенных подходов построена стоимостно-ориентированная модель структурной модернизации ОАО «КАМАЗ» [3], на основе которой нами рассчитаны стоимостные эффекты от проведения методов структурной модернизации в выделенных подсистемах ОАО «КАМАЗ», а также интегральные показатели целесообразности, что позволило выбрать наиболее эффективные и целесообразные методы для реализации [5, 7, 11] (табл. 3).

Таким образом, в системной концепции автомобилестроительного предприятия выделяется десять подсистем, в разрезе которых менеджмент предприятия выбирает методы структурной модернизации. Там, где возможно количественно просчитать эффект от структурной модернизации, рассчитывается стоимостной разрыв по вышеуказанной формуле. Целесообразность выбора того или иного метода обуславливается максимизацией стоимости автопроизводителя за счет наибольшего показателя стоимостного разрыва. По методам, которые относятся к: ментально-институциональной, организационно-управленческой, имитационной и исторической подсистемам, на основе выделенных факторов стоимости эвристическим путем рассчитываются индексы целесообразности, призванные обосновать принятие управленческих решений.

Таблица 3

Методы структурной модернизации ОАО «КАМАЗ» с рассчитанными эффектами от внедрения

Подсистема предприятия	Предлагаемые методы структурной модернизации	Стоимостной эффект (млн руб.) / индекс целесообразности
Ментально-институциональная (включает ментальную, культурную, институциональную, когнитивную)	Сотрудничество с высшими учебными заведениями и научными организациями.	$I_{ц} = 5,9$
	Увеличение научных исследований и разработок, выполняемых вузами, научными организациями. Финансирование целевой подготовки сотрудников предприятия, реализуемой вузами	$I_{ц} = 8,3$
Производственно-технологическая	Повышение энергоэффективности производства (переход на Кузнечном заводе Металлургического комплекса ОАО «КАМАЗ» на высокочастотные преобразователи). Установка счетчиков расхода воды на заводах.	3300
	Освоение новых технологий в производстве (подготовка производства к выпуску нового поколения а/м КАМАЗ в комплектации «Магистральный тягач» и «Самосвал»).	559
	Технологическая концепция производства перспективных автомобилей (Концепция «Make or buy»).	15300
Организационно-управленческая	Инновации в бизнес-процессах (применение процесса параллельного планирования, проектирования и постановки продукции на производство)	$I_{ц} = 12,0$
Организационно-экономическая	Выделение бизнес-единиц, не профильных в соответствии с технологической концепцией производства перспективных автомобилей	1500
Имитационная и историческая	Методы бенчмаркинга, позволяющие перенять опыт лидеров отрасли – зарубежных аналогов. Делать упор на переносе технологий от Daimler (внедрение новой кабины с изменением внешнего вида и др.)	$I_{ц} = 15,5$
Информационная	Инновации в информационных технологиях (100 %-е внедрение программы TeamCenter и системы трехмерного сканирования ATOSII, задача разработки и внедрения технологии виртуального проектирования и компьютерного моделирования перспективных изделий автомобильной промышленности с использованием супер-ЭВМ)	560

Предложенные принципы, а также инструменты управления стоимостью предприятий автомобилестроения позволяют анализировать деятельность предприятий ком-

плексно, с учетом влияния как финансовых, так и нефинансовых факторов на стоимость предприятия — интегрального показателя эффективности его функционирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/10>
2. **Гусев, К.А.** Модернизация и инновационное развитие российской грузовой автомобильной промышленности [Текст] / К.А. Гусев, М.А. Федотова // Вопросы экономики и права. 2012. № 11. С. 87–93.
3. **Гусев, К.А.** Построение модели структурной модернизации российских автомобилестроительных предприятий на примере ОАО «КАМАЗ» [Текст] / К.А. Гусев // Предпринимательство. 2013. № 6'13. С. 6–14.
4. **Клейнер, Г.Б.** Стратегия предприятия [Текст] / Г.Б. Клейнер. М.: Дело, 2008.
5. Программа стратегического развития ОАО «КАМАЗ» на период до 2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kamaz.ru/ru/company/strategy/>
6. Программа развития ОАО «АВТОВАЗ» до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://media.lada.ru/files/doc/Strategy_2020_russian_version.pdf
7. Годовые отчеты [Электронный ресурс] : ОАО «КАМАЗ» за 2008–2012 гг. (URL: <http://www.kamaz.ru/ru/investor/stock/>), ОАО «АВТОВАЗ» за 2010–2012 гг. (URL: <http://www.avtovaz.ru/index.php?id=186>).
8. **Hawawini, G.** Finance for Executives: Managing for Value Creation [Text] / G. Hawawini, C. Viallet, USA.: South-Western Cengage Learning, 2007.
9. **Ивашковская, И.В.** Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров [Текст] / И.В. Ивашковская. М.: Инфра-М, 2011.
10. **Коупленд, Т.** Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] : пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. 3-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
11. Паспорт программы инновационного развития ОАО «КАМАЗ» на период до 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kamaz.ru/download/passport.pdf>

REFERENCES

1. Strategiya razvitiya avtomobilnoy promyshlennosti Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda. URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/10>. (rus)
2. **Gusev K.A., Fedotova M.A.** Modernizatsiya i innovatsionnoye razvitiye rossiyskoy gruzovoy avtomobilnoy promyshlennosti. *Voprosy ekonomiki i prava*. 2012. № 11. S. 87–93. (rus)
3. **Gusev K.A.** Postroyeniye modeli strukturnoy modernizatsii rossiyskikh avtomobilstroitelnykh predpriyatiy na primere OAO «KAMAZ». *Predprinimatel'stvo*. 2013. № 6'13. S. 6–14. (rus)
4. **Kleyner G.B.** Strategiya predpriyatiya. M.: Delo, 2008. (rus)
5. Programma strategicheskogo razvitiya OAO «KAMAZ» na period do 2020 g. URL: <http://www.kamaz.ru/ru/company/strategy/> (rus)
6. Programma razvitiya OAO «AVTOVAZ» do 2020 goda. URL: http://media.lada.ru/files/doc/Strategy_2020_russian_version.pdf (rus)
7. Godovyye otchety OAO «KAMAZ» za 2008–2012 gg. (URL: <http://www.kamaz.ru/ru/investor/stock/>), OAO «AVTOVAZ» za 2010–2012 gg. (URL: <http://www.avtovaz.ru/index.php?id=186>). (rus)
8. **Hawawini G., Viallet C.** Finance for Executives: Managing for Value Creation. USA.: South-Western Cengage Learning, 2007.
9. **Ivashkovskaya I.V.** Modelirovaniye stoimosti kompanii. Strategicheskaya otvetstvennost sovetov direktorov. M.: Infra-M, 2011. (rus)
10. **Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh.** Stoimost kompaniy: otsenka i upravleniye. Per. s angl. 3-e izd. M.: Olimp-Biznes, 2008. (rus)
11. Paspport programmy innovatsionnogo razvitiya OAO «KAMAZ» na period do 2020 goda. URL: <http://www.kamaz.ru/download/passport.pdf> (rus)

ГУСЕВ Кирилл Андреевич — аспирант кафедры «Оценка и управление собственностью» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. 125993, Ленинградский пр., д. 49, г. Москва, Россия. E-mail: gusev_kirill@mail.ru

GUSEV Kirill A. — Financial University under the Government of the Russian Federation. 125993. Leningradskii pr. 49. Moscow. Russia. E-mail: gusev_kirill@mail.ru