

ОЦЕНКА ДИСБАЛАНСОВ В СИСТЕМЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Гришина Ю. В., Прокопенко Р. В.

Предложен подход к оценке дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия, основанный на сопоставлении векторов развития, заданных собственниками, и сбалансированной системы показателей, заданных и достигнутых менеджментом предприятия. Предложенный подход позволяет выявить дисбалансы между целями подразделений предприятия, а также дисбалансы, вызванные изменчивостью внешней среды, что дает возможность повысить эффективность плановой деятельности предприятия и улучшить адаптивность управленческих решений.

Запропоновано підхід до оцінки дисбалансів в системі цілепокладання промислового підприємства, який ґрунтується на зіставленні векторів розвитку, заданих власниками, та збалансованої системи показників, заданих і досягнутих менеджментом підприємства. Запропонований підхід дозволяє виявити дисбаланси між цілями підрозділів підприємства, а також дисбаланси, які обумовлено мінливістю зовнішнього середовища, що дає можливість підвищити ефективність планової діяльності підприємства і поліпшити адаптивність управлінських рішень.

Offered approach to the estimation of disbalances in the aim system of industrial enterprise. Approach is based on comparison of vectors of development, that is set by owners and the balanced system of scorecard set, that is set by the management of enterprise. Offered approach allows to educe disbalances between the aims of subdivisions of enterprise, and disbalances between changeability of environment and enterprise results, that gives an opportunity to promote efficiency of plan activity of enterprise and improve the adaptivity of administrative.

Прокопенко Р. В.

канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник ИЭП НАНУ
ProkopenkoRV@gmail.com

Гришина Ю. В.

ассистент АДИ ДонНТУ

ИЭП НАНУ – Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины, г. Донецк.

АДИ ДонНТУ – Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Горловка.

УДК 338.984

Гришина Ю. В., Прокопенко Р. В.

ОЦЕНКА ДИСБАЛАНСОВ В СИСТЕМЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Промышленные предприятия представляют собой сложную экономическую систему, на цели которой оказывают влияние множество внутренних и внешних факторов. В результате возникают дисбалансы между целями подсистем предприятия, а также между поставленными целями и возможностями по их достижению, обусловленными негативными воздействиями внешней среды. В особенности это характерно для нестабильной экономической среды, в которой приходится функционировать украинским промышленным предприятиям. Частые изменения законодательства и хаотичные регуляторные действия правительства не позволяют предприятиям эффективно достигать поставленных стратегических целей, в результате возникает потребность в своевременном выявлении возникших дисбалансов между целями и возможностями. Кроме того, свойственная украинской промышленности система управления, основанная на финансово-промышленных группах, имеет характерный недостаток в виде множества противодействующих подразделений. Различные подразделения заинтересованы в оказании влияния на общие цели предприятия, что также вызывает дисбалансы в системе целеполагания. Поэтому актуальными являются исследования в сфере своевременного выявления дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия.

Вопросы целеполагания предприятий рассматривались как отечественными [1, 2, 3, 4], так и зарубежными исследователями [5, 6, 7, 8, 9] в рамках теории организаций и менеджмента. Однако, большинство отечественных исследователей исходили из предпосылок об отсутствии внутренних конфликтов в системе целеполагания. Западные работы в данном направлении основном посвящены эффективному построению планов на основании определенных целей, при этом вопросы возникновения дисбалансов из-за нестабильной внешней среды оставались недостаточно изученными.

Основное внимание в вышеупомянутых работах уделялось процессу определения целей, а не непосредственно выявлению дисбалансов, так как считается, что противоречия или дисбалансы в системе целеполагания уже известны управленцам. Однако, на практике, когда дисбалансы целей становятся очевидными, действия по их устранению требуют значительных затрат. Гораздо более эффективным является раннее обнаружение и устранение целевых дисбалансов. Поэтому актуальным является решение задачи оценки дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия, которое позволило бы с помощью формализованных методов выявлять противоречия в целях на этапе их возникновения и своевременно устранять.

Целью работы является разработка подхода к оценке дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия.

Под дисбалансами в системе целеполагания имеется в виду несоответствие текущих задач и действий предприятия стратегическим целям. Причины такого несоответствия могут крыться как в ошибках планирования на этапе стратегического и оперативного планирования, так и в резких изменениях внешней среды, которые потребовали корректировки оперативных планов.

Предлагаемый подход к оценке дисбалансов в системе целеполагания предприятия базируется на сопоставлении планов различных уровней, при этом в качестве индикаторов для оценки дисбалансов используется комбинирование системы сбалансированных показателей и векторов развития предприятия. Оценка дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия предлагается осуществлять по схеме, представленной на рис. 1.

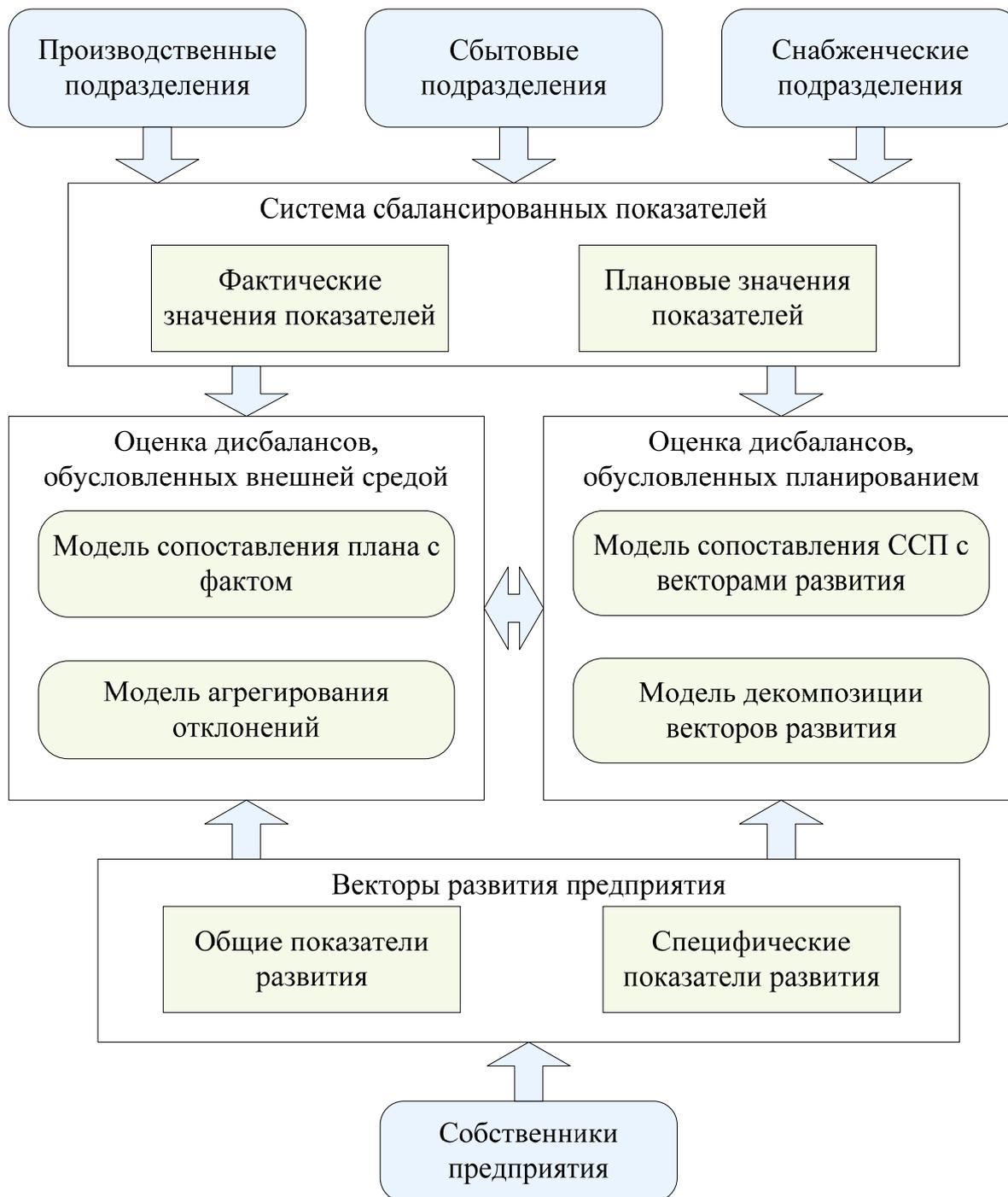


Рис. 1. Схема оценки дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия

Под векторами развития предприятия подразумевается стратегические направления изменения показателей, характеризующих предприятие, которые определяются собственниками. Такими показателями могут быть как универсальные, характеризующие эффективность любого хозяйствующего субъекта, так и специфические, свойственные промышленным предприятиям. Наиболее типичными универсальными показателями эффективности функционирования предприятия являются [6, 2]:

- прибыль;
- объем реализации;
- стоимость компании.

В свою очередь эти показатели эффективности включают ряд составляющих, которые характеризуют эффективность предприятия с различными разрезами. Так, собственник задает в качестве цели не просто увеличение прибыли, а конкретного вида прибыли. Прибыль является основным среднесрочным целевым показателем для собственника, не планирующего продавать свою собственность.

- чистая прибыль после налогообложения;
- прибыль на акцию;
- операционная прибыль;
- прибыль до налогообложения (ЕБИТДА);
- рентабельность.

Объем реализации характеризует масштаб и темпы роста предприятия. Этот показатель является основным для собственника, заинтересованного в стратегическом развитии предприятия. При этом рассматриваются такие показатели [6]:

- отношение объема реализации к активам;
- отношение объема реализации к основному капиталу;
- отношение объема реализации к оборотному капиталу;
- отношение объема реализации к материально-производственным запасам;
- доля издержек производства в стоимости реализованной продукции;
- отношение объема реализации к общему числу сотрудников;
- доля по продажам на рынке.

Показатель стоимости компании является определяющим для собственника, заинтересованного в получении максимального личного дохода путем продажи предприятия. Также этот показатель может быть важным для корпоративного собственника, в управлении которого находится значительное количество предприятий и которому рыночная стоимость компании важна с точки зрения имиджа и привлечения инвестиций. При этом рассматриваются такие показатели:

- рыночная капитализация;
- балансовая стоимость;
- инвестиционная стоимость;
- капитализация дохода.

Среди специфических показателей, характеризующих деятельность промышленного предприятия можно выделить:

- количество патентов и авторских свидетельств;
- соответствие выпускаемой продукции международным стандартам качества;
- соответствие производства экологическим стандартам.

Эти показатели имеют значения при нацеленности собственника на долгосрочное развитие предприятия.

Система сбалансированных показателей представляет собой концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности предприятия и контроля их достижения [8, 9]. Изначально система сбалансированных показателей разрабатывалась как механизм согласования стратегических целей с ежедневными задачами. В отличие от векторов развития предприятия, задаваемых собственниками, система сбалансированных показателей является инструментом управляющих предприятием, которые далеко не всегда входят в состав собственников. Несовпадение между целями и задачами высшего и среднего менеджмента предприятия, с целями собственников является одной из основных причин дисбалансов в системе целеполагания. Кроме того, менеджмент среднего звена, решающий проблемы по мере их поступления, без ориентации на стратегию развития предприятия в целом, в процессе адаптации к изменениям внешней среды может

отступать от достижения стратегических целей для решения сиюминутных задач. Также это вызывает дисбалансы при согласовании действий отдельных подразделений предприятия между собой.

Основными инструментами осуществления оценки дисбалансов является комплекс моделей, который включает:

- модель сопоставления плана промышленного предприятия с фактическими результатами;
- модель агрегирования отклонений плановых показателей промышленного предприятия от фактических;
- модель сопоставления системы сбалансированных показателей с векторами развития;
- модель декомпозиции векторов развития промышленного предприятия.

Сопоставление плана с фактическими результатами осуществляется по набору ключевых сбалансированных показателей для каждой сферы деятельности предприятия. Агрегирование отклонений необходимо для оценки степени их влияния на показатели заданного собственниками вектора развития – отрицательное изменение одних показателей может компенсироваться положительной динамикой других, в результате отклонения никак не отразятся на достижении стратегических целей.

При оценке дисбалансов, обусловленных планированием, сначала осуществляется декомпозиция векторов развития, которая позволяет получить целевой набор сбалансированных показателей. Затем эти целевые показатели сопоставляются с плановыми, предложенными подразделениями предприятия и определяются необходимые корректировки.

ВЫВОДЫ

Предложенная схема оценки дисбалансов в системе целеполагания промышленного предприятия, основанная на сопоставлении векторов развития, заданных собственниками, и сбалансированной системы показателей, заданных и достигнутых менеджментом предприятия, позволяет выявить дисбалансы между целями подразделений предприятия, а также дисбалансы, вызванные изменчивостью внешней среды, что дает возможность повысить эффективность плановой деятельности предприятия и улучшить адаптивность управленческих решений. Развитием данного подхода является формализация моделей оценки дисбалансов с учетом специфики украинских промышленных предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Горшкова Л. А. Основы управления организацией / Л. А. Горшкова, М. В. Горбунова. – М. : КНОРУС, 2006. – 240 с.
2. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент / Ю. А. Маленков. – М. : Проспект, 2011. – 224 с.
3. Прокопенко Р. В. Моделирование институциональных конфликтов как фактора развития системных дисбалансов // Моделирование социально-экономических систем: теория и практика : монография / Ю. Г. Лисенко, Р. В. Прокопенко. – Х. : ИНЖЭК, 2012. – С. 29–45.
4. Шеховцева Л. С. Управляемое развитие региона: стратегическое целеполагание : монография / Л. С. Шеховцева. – Калининград, РГУ им. И. Канта, 2005. – 354 с.
5. Акофф Р. С. О целеустремленных системах / Р. С. Акофф, Ф. И. Эмери. – М. : Сов. радио, 1974. – 271 с.
6. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
7. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
9. Norton D. The Balanced Scorecard: translating strategy into action / D. Norton, R. Kaplan. – Harvard Business Press, 1996. – 336 p.