

**Андрей Леонидович Полтарыхин**

*(доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом  
Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва)*

## **СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

*Ключевые слова: модернизация, эффективность, экономика, корпоративные структуры, функционирование, планирование.*

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия, обеспечивающая достижение целей функционирования промышленного предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет ему достичь своих целей.

В стратегическом планировании цели развития являются наиболее важными, поскольку определяют направления и темпы роста предприятия. Они отражают соотношение темпов изменения объемов продаж и прибыли предприятия и аналогичных показателей. В зависимости от этого соотношения рост фирмы может быть быстрым (интенсивным), стабильным или может наблюдаться спад. Неверно установленные цели могут привести к негативным последствиям для предприятия,

Стратегическое планирование как процесс включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация и регулирование;
- организационные изменения [1].

Эффективное стратегическое планирование невозможно без существования так называемой обратной связи, т.е. наличия коммуникаций между результатами и факторами (условиями) их достижения. Учитывая изменчивую природу внешней и внутренней среды предприятия, в процессе его деятельности может возникать необходимость постоянного мониторинга, определения степени соответствия управленческих решений вы-

бранным стратегиям, а также корректировки стратегий.

Одним из обязательных условий успешного стратегического планирования является адекватность стратегии миссии предприятия.

В стратегическом планировании формулировка цели – самый главный и основополагающий компонент. Неверно установленные цели могут привести к негативным последствиям для предприятия. Существует несколько требований, исполнение которых позволит избежать ошибок в установке стратегических целей. Цели предпринимательской деятельности должны быть: желанными, функциональными, избирательными, множественными, реальными, гибкими, измеримыми, хронометричными, мотивированными, конкретными, совместимыми, общеприемлемыми [2].

Планирование можно классифицировать по следующим критериям:

- 1) по степени охвата:
  - общее планирование;
  - охватывающее все аспекты проблемы;
  - частичное планирование;
  - охватывающее только определенные области и параметры;
- 2) по объектам планирования:
  - целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей;
  - планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация);
  - программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например, программ производства и сбыта;

- планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;

3) по сферам планирования:

- планирование сбыта (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта);

- планирование производства (производственной программы, подготовки и хода производства);

- планирование персонала (потребности найма, переподготовки, увольнения);

- планирование приобретений (потребности закупок, реализации излишних запасов);

- планирование инвестиций, финансов и т.д.;

4) по глубине планирования:

- агрегированное планирование;

- ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков;

- детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

5) по координации частных планов во времени:

- последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов;

- одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном-единственном акте планирования;

6) по учету изменения данных:

- жесткое планирование;

- гибкое планирование;

7) по очередности во времени:

- упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой (планы чередуются последовательно один за другим);

- скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период;

- внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором оно осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия [3].

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего

потенциала промышленного предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации главной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких уровнях.

Организация и координация необходимы для придания уверенности, что все средства, необходимые для достижения целей, собраны и скоординированы так, чтобы работа была выполнена как можно более эффективно.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять возможные опасности, выявлять отклонения и ошибки. Контроль – это система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям. Выявляя отклонения, допущенные в ходе выполнения решений, при помощи контроля можно установить причины и виновников отклонений в целях устранения и недопущения в будущем. Контроль неразрывно связан с учетом, так как последний представляет собой основу, источник данных для первого [4].

Мотивация связана с разработкой системы стимулов (материальных и нематериальных), побуждающих к достижению поставленной цели, стратегических задач.

Реализация каждого шага в построении сбалансированной системы показателей очень важна, и система не сможет нормально функционировать, если хотя бы один этап будет реализован недобросовестно. Однако следует отметить центральное значение правильного выбора самой системы показателей, состава и качества количественных измерителей стратегии.

Во-первых, они должны быть комплексными, т.е. сбалансированная система показателей должна отражать все сферы деятельности предприятия.

Во-вторых, они должны быть сбалансированными, т.е. в необходимых пропорциях отражать различные сферы деятельности. Нельзя нарушать баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями.

В-третьих, они должны подчиняться причинно-следственной связи внутри системы.

В-четвертых, показатели не должны повторяться или взаимоисключать друг друга.

В-пятых, они должны быть доступными к измерению и (желательно) сопоставимы с данными отрасли или конкурентов. Если стратегия предприятия направлена на лидерство, а показатели результативности не могут быть сравнимы с показателями лидеров, от них лучше отказаться.

В-шестых, необходимо помнить об экономической целесообразности. Если получение данных для расчета показателя обходится дороже предполагаемого эффекта от его внедрения в систему сбалансированных показателей, его не следует использовать.

В-седьмых, система показателей обязательно должна отражать отраслевую принадлежность и выбранную стратегию предприятия [5].

Как говорилось выше, сбалансированная система показателей применима к любой отрасли. Однако следует подчеркнуть, что специфические особенности присущи каждому направлению промышленности. Поэтому эффективность внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии напрямую зависит от того, насколько правильно были учтены отраслевые особенности при формировании стратегии и ключевых показателей успеха деятельности предприятия. Отраслевая принадлежность обуславливает специфику производственного процесса предприятия, определяет характер потребляемых в производстве материалов, а это оказывает непосредственное влияние на показатели оборачиваемости и рентабельности.

Анализ состояния промышленных предприятий позволил выявить следующие особенности общего характера, обуславливающие необходимость и целесообразность применения сбалансированной системы показателей в стратегическом планировании:

- низкая степень мобильности и адаптации производственно-организационной системы предприятия к изменяющимся условиям внешней среды;

- тесная взаимосвязь с предприятиями-изготовителями сырья и материалов, а также возможность интеграции в рамках единого про-

изводственного комплекса (отсюда высокий уровень рисков);

- высокая значимость степени удаленности предприятия от источника сырья и материалов и направлений сбыта продукции;

- сложность и многозначность условий устойчивого развития промышленных предприятий, возникающих исходя из вышеуказанных особенностей функционирования, которые требуют применения комплексных мероприятий и организации программных разработок, включающих изучение тенденций развития, мониторинг получаемых результатов, внесение своевременных корректировок для достижения поставленных стратегических целей.

Основными составляющими сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях (см. рис.) остаются неизменные четыре блока: финансы и экономика, рынок, бизнес-процессы и персонал. Следует учесть также еще одну составляющую – внешнюю среду.

Однако на каждом конкретном предприятии в зависимости от стадии развития и выбранной его стратегии следует строить индивидуальную систему сбалансированных показателей.

Как было показано ранее, базовая концепция сбалансированной системы показателей, предложенная Капланом и Нортон, включала показатели качества сырья в блок «внутренние бизнес-процессы», а показатели работы с поставщиками – в блок «рынок». Вместе с тем авторы концепции отмечают, что она не является шаблонной и должна подстраиваться под интересы предприятия.

С точки зрения автора, необходимость вычленения дополнительного блока «внешняя среда» в сбалансированной системе показателей промышленных предприятий обоснована высокой значимостью его составляющих в управлении промышленным предприятием.

Разработка составляющих сбалансированной системы показателей, а именно измерителей достижения стратегических целей, строится согласно индивидуальным особенностям каждого предприятия. Однако существуют некоторые универсальные показатели, которые можно использовать независимо от выбранной стратегии и производственных возможностей.



*Блок-схема структуры сбалансированной системы показателей, направленная на достижение стратегических целей*

Ограничением для промышленного предприятия при этом будет выступать лишь определение целевого значения данного показателя. Так, например, если выбрана стратегия сокращения, то показатели «расширение клиентской базы» или «расширение базы поставщиков» не должны увеличиваться. И наоборот, если выбрана стратегия лидерства, то показатели должны стремиться к максимуму.

Современная западная управленческая теория финансов действует на основе предположения о том, что первичной целью бизнеса является увеличение материальной заинтересованности своих акционеров, т.е. максимизация биржевого курса обыкновенной акции предприятия. Другие цели, указанные выше, также влияют на политику промышленного предприятия, но они менее важны по сравнению с первой. Максимизация прибыли представляет собой краткосрочную

задачу, решение которой рассчитано на сравнительно небольшой период времени, в то время как максимизация акционерной собственности – долгосрочная цель, поскольку акционеры заинтересованы как в будущих, так и в настоящих прибылях. В современных условиях российским промышленным предприятиям пока еще приходится решать краткосрочные задачи. Это обусловлено существующим финансовым положением, вызванным недостатком прибыли.

В работах многих авторов преобладает зависимость эффективности хозяйственной деятельности от финансового состояния предприятия. Ими выделяются четыре составляющих анализа финансового состояния фирмы: доходность, финансовая устойчивость, кредитоспособность и использование капитала.

С.В. Демченков, В.И. Милета в своей работе «Системный анализ деятельности пред-

приятий» классифицируют анализ, выделяя следующие виды:

- объем выпускаемой продукции;
- распределение прибыли;
- качество;
- производительность труда;
- использование рабочего времени;
- технический уровень производства;
- использование основных производственных фондов;
- себестоимость;
- финансовый анализ;
- эффективность использования материальных ресурсов;
- маркетинговый анализ [6].

В свою очередь, маркетинговый анализ они предлагают разделить на анализ основных характеристик рынка, сегментации, спроса, конкуренции, конкурентоспособности изделия, конкурентного статуса фирмы и жизненного цикла товара.

Недостатками данных подходов является неполное рассмотрение отдельных частей. В частности, для первых двух авторов – это отсутствие анализа некоторых субъектов рынка (поставщики, потребители), перспектив развития рынка. Для вторых исследователей сюда можно добавить отсутствие анализа торговых условий, предлагаемых предприятием (например, сервис), научно-технический уровень производства, уровень менеджмента.

В результате обобщения литературных источников автор пришел к выводу о необходимости разделения трех составляющих анализа жизнеспособности предприятия. Это анализ экономических показателей деятельности предприятия, финансового состояния организации и уровня ее конкурентоспособности.

В процессе анализа трудовых затрат изучается наличие рабочей силы и достигнутый уровень производительности труда, определяется их соответствие поставленным целям, отраслевым показателям и влияние на них отдельных факторов, где выявляются резервы уменьшения себестоимости за счет лучшего использования трудовых ресурсов. Важное значение имеет соответствие требованиям производства не только общей численности персонала, но и его качественного состава.

Определяется влияние потерь рабочего времени и непроизводительного использования

рабочего времени (брак, его устранение, отступление от нормальных условий работы) на среднюю выработку. Выясняется и измеряется влияние на изменение структуры промышленно-производственного персонала и на производительность труда таких факторов, как материальные и моральные стимулы, социально-бытовые условия, технологичность, уровень техники, механизация и автоматизация производства, организация обслуживания, поточность, квалификация работников, структура управления, организационно-технологический уровень управления и обслуживания производства.

Задачей анализа состояния и использования основных фондов является установление:

- обеспеченности основными фондами;
- технического и технологического их состояния;
- степени использования основных фондов и факторов, на нее повлиявших;
- резервов снижения себестоимости за счет улучшения использования оборудования.

В задачи анализа материально-технического снабжения и использования материальных ресурсов входит изучение:

- обеспеченности материальными ресурсами и ее влияния на достижение целей предприятия;
- состояния и динамики производственных запасов;
- полноты использования материальных ресурсов;
- резервов улучшения их использования.

Задачами анализа себестоимости и прибыли являются: проверка норм затрат; оценка достижения плановой себестоимости; изучение причин отклонений от запланированных показателей и динамических изменений; определение влияния отдельных факторов на изменение уровня расходов; выявление резервов снижения себестоимости и путей их мобилизации; проверка обоснованности объема прибыли по плану; выяснение причин, вызвавших отклонение от плана (структурные сдвиги, изменение себестоимости, цены на рынке, производительность труда, фондоотдачи и т.д.); выявление резервов дальнейшего роста прибыли и поиск наилучших путей ее распределения.

Финансовое состояние предприятия – это совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых

ресурсов. Оно определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям [7].

Анализ финансового состояния предприятия представляет собой глубокое исследование финансовых отношений и движения финансовых ресурсов. Задачами анализа финансового состояния предприятия являются:

- выявление финансовой устойчивости;
- изучение эффективности использования финансовых ресурсов;
- установление положения предприятия на финансовом рынке и количественное измерение его финансовой конкурентоспособности;
- определение степени выполнения плана финансовых показателей;
- оценка мер, разработанных для ликвидации выявленных недостатков и повышения отдачи финансовых ресурсов.

Оценка финансового состояния предприятия, прежде всего, включает анализ:

- доходности (рентабельности);
- финансовой устойчивости;
- кредитоспособности;
- использования капитала. В конечном счете, измерить эффективность использования капитала можно, сравнивая величину полученной прибыли с общими затратами капитала.

Исследование рынка включает изучение и анализ его условий, субъектов рынка, форм и методов торговли на рынке.

Исследование условий рынка предполагает выявление уровня спроса и его изменений в зависимости от фаз жизненного цикла товара; анализ предложения; определение емкости рынка; рассмотрение требований потребителя к товару; анализ перспектив развития рынка.

Изучение субъектов, выступающих на рынке, форм и методов торговли предполагает оценку деятельности поставщиков, конкурентов предприятия, потенциальных покупателей интересующего товара; анализ форм и методов их работы на рынке; изучение коммерческой практики, транспортных, правовых, торгово-политических условий.

Исследование потенциальных возможностей промышленного предприятия включает анализ результатов хозяйственной деятельно-

сти предприятия; конкурентоспособности продукции и предприятия; конкурентных возможностей предприятия.

Анализ результатов хозяйственной деятельности промышленного предприятия нацелен на выяснение ее эффективности. Он содержит оценку экономического потенциала промышленного предприятия и включает сведения о количестве и стоимости произведенной продукции за изучаемый период, числе и размещении производственных и сбытовых предприятий; об инфраструктуре предприятия; о размерах и размещении прямых капиталовложений; о научно-исследовательском потенциале предприятия. Большое внимание уделяется итогам сбытовой деятельности:

- оборотам по продажам по всем видам выпускаемой продукции и по товарным группам;
- распределению продаж по регионам (территории страны);
- результатам деятельности сбытового аппарата и персонала (представителей, дилеров и др.);
- характеристике групп покупателей;
- регулярности поступающих заказов;
- размерам портфеля заказов;
- способам продажи.

В основу оценки конкурентоспособности продукции кладется исследование потребностей покупателей, требований рынка, на котором товары, конкурируя между собой, проходят сравнение и проверку на соответствие конкретным потребностям покупателей. На уровень конкурентоспособности предприятия сильное воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, а также умение в кратчайшие сроки осваивать серийное производство новых изделий, наращивать их выпуск, уменьшать при этом издержки на продукцию высокого качества.

В современных условиях процессы модернизации управления сбалансированной системой показателей на промышленных предприятиях не соответствуют инновационному этапу развития промышленного сектора. В настоящее время именно модернизация управления выступает одним из ключевых условий обеспечения стратегических целей за счет используемой техники, производственных и управленче-

ских технологий, производимых продуктов и услуг [8], инициирует обновление теоретико-методического и прикладного инструментария производственного менеджмента.

Методика определения основных составляющих сбалансированной системы показателей по уровням направления деятельности должна быть адекватна его целям с учетом особенностей организационной и производ-

ственной структуры предприятия, технико-технологического уровня производства, его финансово-экономической политики и корпоративной культуры. Использование этой методики на промышленных предприятиях дает возможность выявлять ключевые показатели эффективности, позволяющие существенно поднять достоверность показателей стратегического развития предприятия.

#### *Библиографический список*

1. Полтарыхин, А.Л. Программы социально-экономического развития как фактор повышения конкурентоспособности региона (на примере Алтайского края) / А.Л. Полтарыхин, Т.Ю. Важенина // Вестник алтайской науки. – 2013. – №2-2. – С. 179–183.
2. Там же.
3. Черной, Л. Эффективность корпоративных систем в открытой экономике / Л. Черной // Общество и экономика. – 2008. – №2. – С. 64–83.
4. Полтарыхина, Г.Б. Развитие коммуникационных технологий в АПК / Г.Б. Полтарыхина, А.Л. Полтарыхин // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №1. (23). – С. 92–95.
5. Asaliev, A.M. Intellectual capital: theory and approaches of its assessment on macro level / A.M. Asaliev, A.L. Poltarykhin, O.N. Alkhimenko // World Applied Sciences Journal. – 2014. – URL : <http://naukaplus.ru>.
6. Демченков, С.В. Системный анализ деятельности предприятий / С.В. Демченков, В.И. Милета. – URL : [www.nglib.ru](http://www.nglib.ru).
7. Строителева, Т.Г. Факторы роста эффективности производства и снижения издержек / Т.Г. Строителева // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2015. – №1. – С. 77.
8. Мищенко, В.В. Организация управления инвестициями в корпоративных структурах / В.В. Мищенко // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2015. – №1. – С. 73.

#### *References*

1. Poltaryihin, A.L. Programmyi sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya kak faktor povyisheniya konkurentosposobnosti regiona (na primere Altayskogo kraya) / A.L. Poltaryihin, T.Yu. Vajenina // Vestnik altayskoy nauki. – 2013. – №2-2. – S. 179–183.
2. Tam je.
3. Chernoy, L. Effektivnost korporativnyih sistem v otkryitoy ekonomike / L. Chernoy // Obschestvo i ekonomika. – 2008. – №2. – S. 64–83.
4. Poltaryihina, G.B. Razvitie kommunikatsionnyih tehnologiy v APK / G.B. Poltaryihina, A.L. Poltaryihin // Vestnik OrelGIET. – 2013. – №1. (23). – S. 92–95.
5. Asaliev, A.M. Intellectual capital: theory and approaches of its assessment on macro level / A.M. Asaliev, A.L. Poltarykhin, O.N. Alkhimenko // World Applied Sciences Journal. – 2014. – URL : <http://naukaplus.ru>.
6. Demchenkov, S.V. Sistemnyiy analiz deyatel'nosti predpriyatiy / S.V. Demchenkov, V.I. Mileta. – URL : [www.nglib.ru](http://www.nglib.ru).
7. Stroiteleva, T.G. Faktoryi rosta effektivnosti proizvodstva i snijeniya izderjek / T.G. Stroiteleva // Ekonomika. Professiya. Biznes. – 2015. – №1. – S. 77.
8. Mischenko, V.V. Organizatsiya upravleniya investitsiyami v korporativnyih strukturah / V.V. Mischenko // Ekonomika. Professiya. Biznes. – 2015. – №1. – S. 73.