

СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ СТОИМОСТИ И СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Работа представлена кафедрой экономики и организации предприятий машиностроения
Уральского государственного технического университета УПИ.*

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор И. В. Ершова

Предложен комплексный подход к управлению развитием предприятия на основе сочетания двух современных концепций - системы сбалансированных показателей и концепции стоимости. Рассмотрен алгоритм расчета целевых показателей деятельности для высшего уровня менеджмента, положенных в основу механизма мотивации руководителей предприятия.

The article suggests a complex approach to business management on the basis of combination of the two modern concepts: the system of balanced scorecards and the cost conception. The author considers the algorithm for calculating target parameters of activity for high-level management, which form the basis of the mechanism of managers' motivation.

Изменение внешних условий требует постоянного развития, а при серьезной трансформации бизнес-среды - и появления новых концепций управления предприятием. Закончившийся второй передел собственности привел к тому, что большая часть промышленных предприятий регионов вошла в структуру российских холдингов и бизнес-групп. Например, по Свердловской области процент «независимых» машиностроительных предприятий не превышает 10%. В этих условиях стратегические решения развития задаются, как правило, сверху, а во главу угла управления региональными предприятиями ставится концепция роста стоимости бизнеса.

Концепция управления стоимостью компании начала достаточно широко применяться в управлении практически во всех развитых странах.

Концепция управления стоимостью выделяет среди множества целей главную цель компании - максимизацию ее стоимости. Необходимость выделения глав-

ной цели обусловлена тем, что одновременное стремление к максимизации набора (группы) отдельных целей текущей прибыли, доли рынка, будущего роста - маловероятно в условиях ресурсных ограничений.

В концепции осуществляется попытка гармонизировать интересы собственников (акционеров) с интересами управляющих и сотрудников компании. Гармонизация их интересов достигается посредством применения основанных на стоимости систем мотивации управляющих и сотрудников. В концепции управления стоимостью важнейшим показателем эффективности становится рыночная стоимость компании.

Увеличение рыночной стоимости компании в долгосрочной перспективе свидетельствует об эффективном управлении компанией.

Концепция управления стоимостью предполагает переход от авторитарного к партисипативному, ориентированному на стоимость методу управления. Менеджмент

получает больше времени для решения вопросов увеличения стоимости компании¹. Сотрудники ощущают свое новое значение в достижении корпоративных целей и выступают в двух ролях - работников и акционеров компании.

Концепция управления стоимостью создает корпоративную культуру, в условиях которой работа приносит большее моральное удовлетворение и финансовое вознаграждение.

На наш взгляд, концепция управления стоимостью имеет ярко выраженный финансовый и инвестиционный характер в ущерб аспекту управленческому, затрагивающему вопросы мотивации сотрудников.

Другая управленческая концепция, получившая широкое распространение в последние годы, - это концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

Модель СПП отражает деятельность и все взаимосвязи между первичными показателями (финансы - производство - клиенты - персонал). Она предполагает целостное, объединенное и увязанное на всех уровнях («тотальное») управление предприятием на основе специально разработанной системы показателей с помощью детальных регламентов и процедур. В модели в отличие от концепции управления стоимостью вводятся помимо финансовых и нефинансовые (уникальные, специфичные для данной компании или отрасли) показатели.

Сбалансированная система показателей эффективно заполняет тот пробел, который существует в большинстве управленческих систем, - отсутствие обратной связи при реализации стратегии компании².

Сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, СПП одновременно придаст большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, связывающих долгосрочный финансо-

вый успех с такими показателями, как клиентская база, внутренние процессы, персонал и систематическая работа компании в целом. Оценочная составляющая СПП используется для решений принципиальных задач процесса управления.

Истинная значимость СПП проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления. Задача СПП состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Эти показатели представляют собой баланс между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста.

Менеджеры высшего звена в одиночку не смогут воплотить в жизнь новую стратегию. Концепция сбалансированной системы показателей подразумевает, что каждый сотрудник должен принять стратегию и захотеть реализовать ее в ходе выполнения своих повседневных функциональных обязанностей. Основная задача сбалансированной системы показателей - вовлечь все структурные подразделения компании в реализацию общей программы.

На наш взгляд, недостатком концепции СПП является ее размытость, трудность оценки и отслеживания взаимосвязи различных целевых показателей.

В предлагаемой нами управленческой концепции (рис. 1) на основании анализа чувствительности показателей (этап 4), входящих в оценочную модель оценки стоимости предприятия, были выявлены наиболее значимые факторы и определена их весомость (этап 5). Модель управления интересна тем, что происходит увязка двух современных концепций, с помощью вновь вводимых этапов (этап 4 и 5). На основании данной управленческой модели происходит мотивация персонала (этап 7).

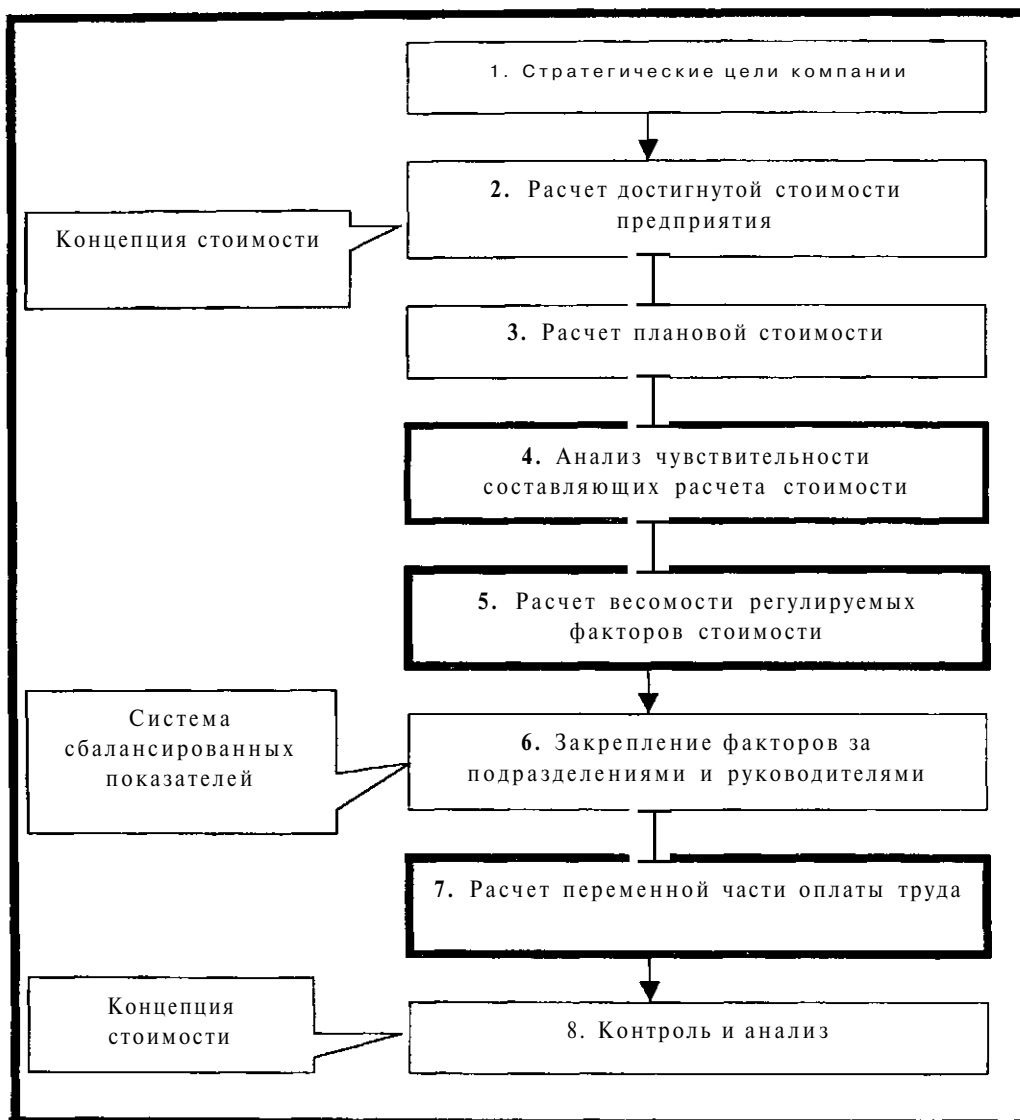


Рис. 1. Модель сбалансированного подхода к управлению предприятием

В данной статье мы изложили основные этапы сбалансированного подхода к управлению предприятием. Подход уникален тем, что он сочетает в себе плюсы концепции стоимости и сбалансированной системы показателей.

Использование данного механизма позволяет обеспечить контроль над предприятием с целью максимизации стоимости для акционеров, и одновременно мотивирует менеджеров предприятия.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью. М.: Юнити, 2001.

² Нортон Д., Каплан Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, Библиотека IBS, 2003.