УДК 658.012 “71”

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-1-50-58

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ С ПОЗИЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Желтенков А.В., Сюзева О.В., Ходжаев М.Г., Фролов Н.В.

Московский государственный областной университет

105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация

Аннотация: При формировании системы стратегического управления в организациях и предприятиях промышленного типа проблемой является оценка значимости его бизнес-направлений (подразделений, структурных единиц и т. п.), определяющих реализацию разработанной стратегии развития организации. Авторами рассмотрены концептуальные положения и разработана комплексная оценка состояния бизнес-подразделения с точки зрения его вклада в стратегическое развитие организации промышленности в целом. В предлагаемом подходе вместе с используемыми количественными оценками рассчитываемых показателей предлагается использовать также их качественные характеристики. Практическая реализация разработанного подхода комплексной оценки состояния бизнес-подразделения и его вклада в стратегическое развитие организации промышленности позволит определить те подразделения, которые требуют наибольшего внимания с позиции объемов финансирования и реализации стратегии развития организации в целом.

Ключевые слова: стратегическое управление, промышленные организации, стратегическая оценки значимости, структурные подразделения, сбалансированная система показателей.

THE ISSUES OF ESTIMATING INDUSTRIAL ENTERPRISE SUBDIVISIONS FROM STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVE

A. Zheltenkov, O. Suzeva, M. Khodzhaev, N. Frolov

Moscow Region State University

10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation

Abstract. While building a strategic management system of industrial organizations and enterprises, the problem arises how to estimate the significance of their business lines (subdivisions, structural units, etc.) that determine the implementation of the devised development strategy. The authors considered the conceptual aspects and developed a comprehensive assessment of the state of the business unit in terms of its contribution to the strategic development of the industrial enterprise as a whole. In the suggested approach both quantitative and qualitative parameters are used. Practical implementation of the integrated approach to the assessment of the state of a business unit and its contribution to the strategic development of the industrial organization will allow to distribute the funds in the most efficient way.

Key words: strategic management, industrial enterprises, strategic assessment of importance, structural units, balanced system of indicators.

При формировании общей стратегии развития в организациях промышленности важной задачей является задача оценки значимости передовых бизнес-направлений организации с точки зрения их влияния на реализацию данной стратегии [1; 2; 5]. Данная оценка проводится для ряда целей:

- реформирования предприятий и создания новых структур системы управления;
- определения очерёдности финансирования анализируемых бизнес-направлений;
- детального анализа и исследования бизнес-направления в промышленной организации;
- рейтинговой оценки бизнес-направлений в предприятии.

Для стратегической оценки значимости бизнес-направлений организации должен проводиться комплексный анализ сложившегося положения каждого бизнес-подразделения за последние 2–3 года [1; 2; 5; 6]. Данный подход оптимизирует потери времени на разработку и принятие стратегических решений при разработке долгосрочных планов развития организаций промышленности.

Рассмотрим концептуальные положения комплексной оценки бизнес-подразделений с позиции их стратегической значимости для организаций промышленности [1; 3; 4; 7].

При анализе бизнес-подразделений организаций промышленности происходит их комплексная оценка.

Комплексная оценка бизнес-подразделений организаций промышленности базируется на следующих основных положениях:

- использование подходов и методов с учётом специфики отрасли и существующей ситуации;
- применении технико-экономических и финансовых показателей, которые можно получить из действующих форм статистической и бухгалтерской отчётности;
- создание и применение для оценки бизнес-подразделений организаций промышленности показателей её стратегической деятельности;
- подготовка данных на электронных носителях.

Для комплексной оценки результаты деятельности бизнес-подразделений организаций промышленности исследуются на основе взаимосвязанных данных [1]:

- производственно-хозяйственного и научно-технического потенциала (структура, оптимальность и пр.);
- уровня использования ресурсного потенциала;
- анализа финансовой деятельности;
- социальных характеристик и развития сотрудников;
- состояния разработок по отдельным видам технической продукции (программы, проекты, НИРы и пр.);
- использования и состояния производственных мощностей;

– технического и технологического состояния производства и выпускаемой продукции и пр.

Величина того или иного рассматриваемого показателя подразделения может сопоставляться с соответствующей наибольшей величиной, имеющейся у подразделения-лидера (в данной организации) или у организации-лидера (вне организации, отечественный или зарубежный лидер отрасли). Оценка исследуемого подразделения определяется делением его показателя на показатель лидера. Такая оценка может производиться по сопоставимому кругу показателей, в случае, если есть сопоставимая отчетность предприятий (сопоставимые статистические и бухгалтерские формы). В противном случае может использоваться оценка уровня показателя (качественная характеристика его достижения).

С практической точки зрения можно выделить диапазоны, определяющие уровни влияния конкретных показателей на общее состояние бизнес-подразделений организаций промышленности.

Кроме того, в зависимости от особенностей показателей, степени их влияния на развитие всей промышленной организации в целом границы диапазонов могут уточняться и варьироваться. Исходные характеристики комплексной оценки бизнес-подразделений организаций промышленности представлены в табл. 1.

Этап 1. Анализируется состояние каждого из направлений деятельности бизнес-подразделения организации промышленности по его значимости как структурной единицы в целом. Для этого рассчитывается интегрированная суммарная оценка:

$$\text{Ивкл}i = \text{Овкл}ij * K_j,$$

Ивкл i – оценка i -го направления деятельности с позиции его значимости как структурной единицы компании,

Овкл ij – оценка j -го показателя, используемого для формирования интегрированной оценки, по i -му направлению деятельности;

K – рейтинговый коэффициент, учитывающий приоритетность используемых показателей ($\text{УК}j=1$);

J – показатели оценки;

I – направления деятельности компании.

Показатели значимости подразделения как структурной единицы (Овкл) должны включать следующие группы показателей оценки:

Овкл1 – оценку производственной деятельности (состояния) подразделения;

Овкл2 – оценку финансово-экономической деятельности (состояния) подразделения;

Овкл3 – оценку социально-экономической деятельности (состояния) подразделения (оценка положения сотрудников);

Овкл4 – оценку научно-технического потенциала (состояния) подразделения.

Таблица 1

**Исходные характеристики комплексной оценки состояния
бизнес-подразделения и его вклада в стратегическое развитие
организации промышленности**

№	Группа уровня оценки	Наименование	Расчётная формула
1	Ci	Комплексная оценка состояния бизнес-подразделения и его вклада в стратегическое развитие организации промышленности	$C_i = I_{вкл} \cdot K_{вкл} + I_{нпр} \cdot K_{нпр} + I_{разв} \cdot K_{разв}$
2	Свкл	Комплексная оценка состояния бизнес-подразделения с позиции его значимости как структурной единицы организации промышленности	$I_{вкл} = U_{овкл} \cdot K_j$
3	Снпр	Комплексная оценка состояния бизнес-подразделения с позиции его значимости как научно-производственной единицы организации промышленности	$I_{нпр} = U_{онпр} \cdot K_j$
4	Сразв	Комплексная оценка состояния бизнес-подразделения с позиции значимости для стратегического развития всей организации промышленности	$I_{разв} = U_{оразв} \cdot K_j$
5	Квкл, Кнпр, Кразв	Коэффициенты значимости уровней бизнес-подразделения организации промышленности	$K_{вкл} + K_{нпр} + K_{разв} = 1$

Этап 2. Анализируется состояние каждого из направлений деятельности бизнес-подразделения организации промышленности по его значимости в производстве организации в целом. Для этого рассчитывается интегрированная суммарная оценка:

$$I_{нпр} = U_{онпр} \cdot K_j,$$

$I_{нпр}$ – оценка i-го направления деятельности с позиции его значимости как научно-производственной единицы компании;

$U_{онпр}$ – оценка j-го показателя, используемого для формирования интегрированной оценки, по i-му направлению деятельности;

K – рейтинговый коэффициент, учитывающий приоритетность используемых показателей ($U_{Kj} = 1$);

J – показатели оценки;

I – направления деятельности компании.

Показатели значимости бизнес-подразделения организации промышленности как научно-производственной единицы ($U_{онпр}$) должны включать следующие группы показателей оценки:

$U_{онпр1}$ – оценку состояния производства в данном бизнес-подразделении промышленности;

$U_{онпр2}$ – оценку технического уровня выпускаемой продукции (может быть, суммарной по каждому n-му виду техники / продукции) подразделения;

$U_{онпр3}$ – оценку технологического уровня выпускаемой продукции (может быть, суммарной по каждому n-му виду техники / продукции) подразделения;

Онпр4 – оценку технического и технологического уровня разрабатываемой продукции (в подразделении).

Рассмотрим основные экономические показатели, которые могут быть использованы для проведения оценки бизнес-подразделений организаций промышленности каждого его направления деятельности. Для оценки вклада подразделения в деятельность компании могут быть использованы серии показателей оценки трудового потенциала подразделения и уровня финансового результата использования потенциала предприятия / подразделения (или уровня прибыльности) (табл. 2).

Таблица 2

Показатели оценки вклада бизнес-подразделения организации промышленности в её деятельность в целом

№	Группа показателей комплексной оценки	Примеры показателей
1	Показатели оценки трудового потенциала подразделения	<ul style="list-style-type: none"> – среднегодовая численность работающих, чел., – численность работающих, занятых в НИОКР, чел., в том числе: численность сотрудников с высшим образованием, численность сотрудников имеющих научную степень, чел., – доля сотрудников, занятых в научных исследованиях, %, – доля сотрудников, имеющих патентные свидетельства, %.
2	Показатели уровня финансового результата использования потенциала подразделения (уровень прибыльности)	<ul style="list-style-type: none"> – объём прибыли (балансовой), тыс. руб., – объём чистой прибыли, тыс. руб., – объём реинвестированной прибыли, тыс. руб., – рентабельность инвестированного капитала, %, – оборачиваемость капитала и групп активов, – среднегодовые активы, тыс. руб., – прибыль на одного сотрудника, тыс. руб./чел.

Для оценки вклада подразделения в научно-производственную деятельность компании могут быть использованы серии показателей оценки уровня производственно-финансового потенциала и уровня производственного результата использования потенциала предприятия / подразделения (или уровня выпуска продукции) (табл. 3).

Этап 3. Анализируется состояние каждого из направлений деятельности бизнес-подразделения организации промышленности по его значимости с позиции стратегии всей организации. Для этого рассчитывается интегрированная суммарная оценка:

$$\text{Иразв}_i = \text{Оразв}_{ij} * K_j;$$

Иразв_i – оценка i-го направления деятельности бизнес-подразделения организации промышленности с позиции его значимости стратегического развития компании;

Оразв_{ij} – оценка j-го показателя, используемого для формирования интегрированной оценки, по i-му направлению деятельности;

К – рейтинговый коэффициент, учитывающий приоритетность используемых показателей ($UK_j=1$);

J – показатели оценки;

I – направления деятельности промышленной организации.

Оразв1 – оценка влияния показателей финансовой группы данного бизнес-подразделения организации промышленности на результаты деятельности организации в целом;

Оразв2 – оценка влияния показателей клиентской составляющей данного бизнес-подразделения организации промышленности на результаты деятельности организации в целом;

Оразв3 – оценка влияния показателей бизнес-процессов данного подразделения на результаты деятельности организации в целом.

Таблица 3

Показатели оценки вклада бизнес-подразделения организации промышленности в научно-производственную деятельность организации в целом

№	Группа показателей комплексной оценки	Примеры показателей
1	Показатели оценки уровня производственно-финансового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> – среднегодовые активы, тыс. руб., – внеоборотные активы, тыс. руб., – оборотные активы, тыс. руб., – капитал и резервы, тыс. руб., – патенты, лицензии, товарные знаки и пр. аналогичные активы, тыс. руб., – просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб., – просроченная кредиторская задолженность, тыс. руб., – доля патентно-лицензионных активов во внеоборотных активах, %, – коэффициенты ликвидности (абсолютной, критической, коэффициент маневренности и др.) – коэффициенты финансовой устойчивости (капитализации, автономии, устойчивости и др.)
2	Показатели уровня производственного результата использования потенциала подразделения (уровень выпуска продукции)	<ul style="list-style-type: none"> – объём выпуска научно-технической продукции, в том числе: военного и гражданского назначения, тыс. руб., – объём научных работ и НИОКР, тыс. руб., – объём научно-технических услуг, тыс. руб., – объём экспортных поставок, в том числе: в страны СНГ и в прочие страны, тыс. руб., – доля научно-технической продукции в объеме реализации, %, – доля экспортной продукции в объёме производства, %, – объём научно-технической продукции на одного сотрудника, тыс. руб./чел.

Оразв4 – оценка влияния показателей инноваций и развития персонала данного подразделения на результаты деятельности организации в целом.

Этап 4. Комплексная оценка состояния бизнес-подразделения организации промышленности и его значение в реализации стратегии развития организации в целом определяется следующим образом:

$$C_i = \text{Ивкл}_i * \text{Квкл} + \text{Инпр}_i * \text{Кнпр} + \text{Иразв}_i * \text{Кразв},$$

Квкл – рейтинговый весовой коэффициент (вес) значимости учёта структурных факторов,

Кнпр – рейтинговый весовой коэффициент (вес) значимости учёта научно-производственных факторов,

Кразв – рейтинговый весовой коэффициент (вес) значимости учёта факторов развития.

Расчёт оценок на первом и втором этапах производится для исследуемого года. Расчёты третьего этапа определяют вклад бизнес-подразделения организации промышленности в реализации стратегии организации.

В зависимости от значения комплексных оценок все бизнес-подразделения организации промышленности сводятся в группы:

Группа 1 – стратегически значимые (ведущие подразделения) – бизнес-подразделения организации промышленности, имеющие важное значение для реализации стратегии развития организации в целом.

Группа 2 – стратегически значимые (важные подразделения) – бизнес-подразделения организации промышленности, имеющие важное значение для реализации стратегии развития организации в целом и неустойчивое текущее состояние.

Группа 3 – относительно значимые – бизнес-подразделения организации промышленности, не имеющие важного значения для реализации стратегии развития организации в целом.

Группа 4 – стратегически незначимые (незначимые подразделения) – бизнес-подразделения организации промышленности, не имеющие важного значения для реализации стратегии развития организации в целом и имеющие неустойчивое состояние.

Таким образом, на базе разработанного комплексного подхода выделяются бизнес-подразделения организации промышленности, которые требуют наибольшего внимания с позиции объёмов финансирования и реализации стратегии развития организации в целом. Потенциально могут рассматриваться вопросы статуса подразделений (самостоятельные в составе структуры компании, вывод из состава и пр.).

Статья поступила в редакцию 10.01.2018 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. Желтенков А.В., Федотова М.А. Развитие систем стратегического управления в промышленных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2012. № 3. С. 77–81.
2. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2012. 367 с.

3. О'Шоннесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: МТ Пресс, 2013. 296 с.
4. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. 12-е изд. М.: Вильямс, 2006. 928 с.
5. Чурилова И.Г., Желтенков А.В., Сюзева О.В. Управление организацией в условиях функционирования механизма развития // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 5 (66). С. 3–12.
6. Duysters G., Kok G., Vaandrager M. Crafting successful strategic technology partnerships // R&D Management. 1999. Vol 29. Iss. 4. P. 343–351.
7. Heizer J., Render B. Production and Operation Management: Strategies and Tactics (Quantitative Methods and Applied Statistics). 3th ed. Boston, Allyn and Bacon, 2015. 600 p.

REFERENCES

1. Zheltenkov A.V., Fedotova M.A. [The Development of Strategic Management Systems at Industrial Enterprises]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2012, no. 3, pp. 77–81.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2012. 367 p.
3. O'Shaughnessy J. *Printsipy organizatsii upravleniya firmoi* [Patterns of Business Organization]. Moscow, MT Press Publ., 2013. 296 p.
4. Thompson Jr. A.A. Strickland III A.J. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moscow, Williams Publ., 2006. 928 p.
5. Churilova I.G., Zheltenkov A.V., Syuzeva O.V. [Business Management in terms of Development Mechanism Functioning]. In: *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2016, vol. 10, no. 5 (66), pp. 3–12.
6. Duysters G., Kok G., Vaandrager M. *Crafting Successful Strategic Technology Partnerships*. In: R&D Management, 1999, vol 29. iss. 4, pp. 343–351.
7. Heizer J., Render B. *Production and Operation Management: Strategies and Tactics* (Quantitative Methods and Applied Statistics). 3th ed. Boston, Allyn and Bacon, 2015. 600 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Желтенков Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: al-jel@mail.ru

Сюзева Ольга Валериевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: olga-suzeva@yandex.ru

Ходжаев Мамариза Гайбуллаевич – аспирант кафедры менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: riza_tm@mail.ru

Фролов Николай Владимирович – аспирант кафедры менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: milaf2011@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Alexander V. Zheltenkov – Doctor of Economics, professor, Head of the Department of Management and Public Administration of Moscow State Regional University;
e-mail: al-jel@mail.ru

Olga V. Suzeva – PhD in Economics, associate professor at the Department of Management and Public Administration, Moscow Region State University;
e-mail: olga-suzeva@yandex.ru

Mamariza G. Khodzhaev – postgraduate student at the Department of Management and Public Administration, Moscow Region State University;
e-mail: riza_tm@mail.ru

Nikolay V. Frolov – postgraduate student at the Department of Management and Public Administration, Moscow Region State University;
e-mail: milaf2011@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Желтенков А.В., Сюзева О.В., Ходжаев М.Г., Фролов Н.В. Проблемы оценки структурных подразделений организации промышленности с позиции стратегического управления // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 1. С. 50-58
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-1-50-58

FOR CITATION

Zheltenkov A.V., Suzeva O.V., Khodzhaev M.G., Frolov N.V. The Issues of Estimating Industrial Enterprise Subdivisions from Strategic Management Perspective. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2018, no. 1, pp. 50-58
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-1-50-58