оценка управления стратегическим развитием промышленного холдинга

Аннотация

В статье представлена методика оценки управления стратегическим развитием холдинговых структур в промышленности, базирующаяся на показателях стратегического отклонения. Выделены этапы методики, основанные на механизме сравнения. Определен набор показателей стратегического развития, выделены и охарактеризованы зоны эффективности управления стратегическим развитием промышленного холдинга.

Ключевые слова: промышленный холдинг, стратегия развития, методика оценки, показатели оценки, целевые значения, зоны эффективности управления

Дорошенко Юрий Анатольевич
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова
rogova@intbel.ru

Антипов Евгений Анатольевич
соискатель кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

Уровень управления стратегическим развитием холдинга, исходя из теории менеджмента, необходимо определять на основе сопоставления поставленных целей стратегического развития с фактически достигнутыми результатами. В данном случае оценка показывает, насколько эффективными были усилия предприятия по достижению поставленных целей, насколько правильно был организован производственный процесс, а также система взаимосвязей между подразделениями внутри холдинга и с внешними контрагентами. Однако, на наш взгляд, оценкой уровня управления должно служить и то, насколько верно были даны целевые установки с учетом текущего отклонения предприятия (холдинга) от позиций конкурентов и их прогнозируемого изменения.

Поэтому в предлагаемой методике оценки уровня управления стратегическим развитием промыш-

уровень управления стратегическим развитием холдинга, исходя из теории менеджмента, необходимо определять на основе сопоставления поставленных целей стратегического развития с фактически достигнутыми результатами

ленного холдинга будет введен показатель стратегического отклонения – относительный показатель, который отражает изменение отклонения рыночной позиции предприятия или холдинга от конкурента до и после реализации стратегии развития. Данное мнение обосновывается нами тем, что в оценках будущего периода значение стратегического целевого показателя, которое в настоящее время представляется желательным, может потерять свою первоначально привлекательность, и его значение в будущем может трактоваться в иных терминах с учетом изменившихся на рынке обстоятельств. Иными словами, имеет место своеобразное «дисконтирование стратегических позиций и целей». Искусство же менеджмента, особенно в области стратегического развития, предполагает учет всех возможных изменений стратегических целей и количественных характеристик предполагаемых результатов.

Этапы реализации предлагаемой методики

Этапы реализации предлагаемой методики основаны на механизме сравнения, который используется в менеджменте достаточно широко, в том числе при оценке конкурентоспособности и бенчмаркинге объектов.

1. Определение уровня оценки: уровень холдинга или составляющих его предприятий. Если последнее, то необходим выбор предприятий внутри холдинга, которые будут участвовать в оценке.
2. Выбор образца для сравнения – стратегически наиболее важного конкурента.
3. Определение набора показателей из числа тех, которые задаются в стратегическом плане развития и разделение их на две группы:
– отражает рыночную позицию объекта оценки;
– отражает основные внутренние целевые показатели, по достижению которых оценивается эффективность менеджмента.
4. Выявление значений данных показателей до и после реализации стратегии развития холдинга.
5. Оценка достижения целевых значений по обеим группам ранее выделенных показателей. Расчет среднего коэффициента достижения целей осуществляется по формуле:

$$K_Д = \frac{K^P_Д + K^X_Д}{2}, \qquad (1)$$

где

$K^P_Д$ – коэффициент достижения заданных в стратегии развития целевых установок по показателям рыночной позиции холдинга;

$K^X_Д$ – коэффициент достижения заданных в стратегии развития целевых установок по показателям внутреннего потенциала холдинга;

Показатель $K_Д$, отражая степень достижения целей, находится в интервале от 0 до 1. Его составные части рассчитываются по формулам:

$$K^P_Д = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{F_i}{P_i}}{n}, \qquad (2)$$

$$K^X_Д = \frac{\sum_{j=1}^{m} \frac{F_j}{P_j}}{m}, \qquad (3)$$

где

F_i – фактическое значение i-го показателя рыночной позиции холдинга;

P_i – плановое значение i-го показателя рыночной позиции холдинга;

F_j – фактическое значение j-го показателя внутреннего потенциала холдинга;

P_j – плановое значение j-го показателя внутреннего потенциала холдинга;

n – число показателей рыночной позиции холдинга, $i=1,...n$;

m – число показателей внутреннего потенциала холдинга, $j=1,...m$;

6. Оценка стратегического соответствия – проводится только по показателям, отражающим рыночную позицию:

$$C_O = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{T_i^Б}{T_i^K} - \frac{P_i^Б}{F_i^K}}{n} \qquad (4)$$

где

C_O – показатель стратегического отклонения;

$T_i^Б$ – значение i-го показателя рыночной позиции базового (сравниваемого) предприятия или холдинга в целом до реализации стратегии развития;

...оценкой уровня управления должно служить и то, насколько верно были даны целевые установки с учетом текущего отклонения предприятия (холдинга) от позиций конкурентов и их прогнозируемого изменения

T_i^K – значение *i*-го показателя рыночной позиции конкурирующего (образца) предприятия или холдинга до реализации стратегии развития;
$P_i^Б$ – значение *i*-го показателя рыночной позиции базового (сравниваемого) предприятия или холдинга, указанное в стратегии развития как целевое;
F_i^K – фактическое значение *i*-го показателя рыночной позиции конкурирующего (образца) предприятия или холдинга в целом после реализации стратегии развития.
n – количество сравниваемых параметров до и после реализации стратегии, $i = 1,...n$;
В нормальных условиях, когда позиции конкурирующего и оцениваемого холдингов сопоставимы, как частные

$$\left(\frac{T_i^Б}{T_i^K}, \frac{P_i^Б}{F_i^K}\right),$$

так и обобщающие индексы

$$\left(\frac{\sum_{i=1}^{n}\frac{T_i^Б}{T_i^K}}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{n}\frac{P_i^Б}{F_i^K}}{n}\right),$$

отражающих отклонение показателей, не должны быть значительными, то есть эти показатели не могут превышать или быть меньше значения конкурента в разы. Поэтому принимаем шкалу изменения величины C_O в интервале от -1 до +1, хотя отметим, что исключения могут иметь место. Кроме того, важно подчеркнуть, что некоторые показатели, участвующие в оценке, могут иметь оптимальное значение, стремящееся к нулю. Для них предложенная формула расчета частного индекса будет «переворачиваться» и принимать вид

$$\frac{T_i^K}{T_i^Б}, \text{ а не } \frac{T_i^Б}{T_i^K}.$$

искусство же менеджмента, особенно в области стратегического развития, предполагает учет всех возможных изменений стратегических целей и количественных характеристик предполагаемых результатов

7. Определение зоны эффективности управления стратегическим развитием промышленного холдинга *(СРПХ)* на основе нанесения на координатную плоскость точек с координатами, соответствующими значениям и для каждого предприятия, участвующего в оценке и/или холдинга в целом (*см. рис. на с. 47*).

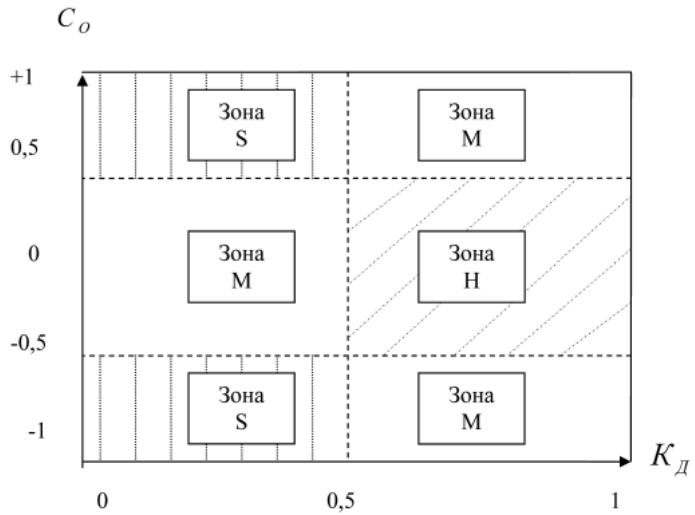


Рис. Карта оценки уровня управления стратегическим развитием промышленного холдинга

Зона H характеризует высокий уровень управления СРПХ, так как в ней наблюдается высокая степень достижения запланированных показателей, а также незначительные разница в отклонениях оениваемого холдинга от занимаемой конкурентом позиции.

Зона M характеризует средний уровень управления СРПХ, так как в ней наблюдается, либо разбалансированность оценок относительно текущего и будущего положения конкурентов при разработке и реализации стратегии развития, но при этом достаточно высокие показатели достижения стратегических целей (1), либо, наоборот, имеет место реальность оценок текущего и будущего положения конкурентов и позиции холдинга по отношению к конкуренту, но недостаточные показатели достижения стратегических целей (2).

Зона S характеризует крайне низкий уровень управления СРПХ, так как в ней наблюдается и разбалансированность оценок относительно текущего и будущего положения конкурентов при разработке и реализации стратегии развития и недостаточные показатели достижения стратегических целей.

Заключение

В заключение необходимо отметить, что применение данной методики предполагает не только определения зон, характеризующих уровень управления СРПХ, но и разработка мер по корректировке деятельности холдинга.

Литература

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
2. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / П.А. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 412 с.
3. Лаптев В.А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества: монография / В.А. Лаптев. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 192 с.

pn

Yury A. Doroshenko
Dr. of Econ. Sci., Professor, Head of Chair of Strategic Management,
Belgorod Shukhov State Technology University
Evgeny A. Antipov
Applicant, Chair of Strategic Management,
Belgorod Shukhov State Technology University

Assessing Strategic Development Management of an Industrial Holding Company

Abstract

The article presents a method of estimating strategic development management of industrial holding companies, based on the indicators of strategic deviation. The authors single out steps of the method based on the comparison mechanism. They define a set of indicators of strategic development, single out and characterize zones of strategic development management efficiency for industrial holding companies.

Keywords: industrial holding company, development strategy, assessment methodology, estimation indicators, target values, zones of management efficiency