

УДК 338.244.1

**Ю.Ю. Луженская, С.Б. Сулоева****МЕХАНИЗМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА****Ju.Ju. Luzhenskaja, S.B. Suloeva****MECHANISM FOR DETERMINING THE MAIN FINANCIAL GOALS  
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE  
IN THE CONTROLLING SYSTEM**

---

На принципах контроллинга представлен механизм определения финансовых целей деятельности промышленного предприятия в соответствии с глобальными целями организации.

ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ. КОНТРОЛЛИНГ. СТРАТЕГИЯ. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА.

In this paper, based on the principles of controlling, presented a mechanism for determining the financial goals of the industrial enterprises in line with the global goals of the organization.

FINANCIAL GOAL. CONTROLLING. STRATEGY. COMPETITIVE ADVANTAGE. ATTRACTIVE MARKET.

---

Промышленные предприятия сегодня вынуждены функционировать в постоянно изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Поэтому для них очень важно обладать такими свойствами, как гибкость и приспособляемость, что может быть достигнуто путем обоснованных целей деятельности предприятия и разработки эффективных инструментов их реализации. Очень важно, чтобы цели, которые ставятся перед функциональными областями (финансы, производство, маркетинг и т. д.), соответствовали бы глобальным целям организации. Именно поэтому, прежде чем формировать финансовые цели организации, необходимо сначала рассмотреть механизм выработки общих (глобальных) целей деятельности предприятия, а в соответствии с ними затем определять финансовые цели компании. Обоснованное определение глобальных целей деятельности предприятия является фундаментом и основой их деятельности. Однако в современных, постоянно изменяющихся условиях внешней и внутренней среды нецелесообразно придерживаться единой стратегии развития предприятия,

необходима ее многовариантность. Именно поэтому необходимо разработать локальные цели, которые будут взаимодополнять друг друга и будут направлены на реализацию глобальной цели компании. Как правило, они определяют деятельность компании в краткосрочной перспективе и подчинены долгосрочной цели, конкретизацией и детализацией которой они являются.

Существует большое количество научной литературы, описывающей различные методы определения обоснованных целей и эффективных стратегий функционирования предприятия [1–4 и др.]. К сожалению, подавляющее большинство исследований в данной области отличается отсутствием единой методологии, системности, целостности и непротиворечивости, что существенно снижает их теоретическую и практическую ценность. Именно поэтому очень важной является разработка эффективного механизма по определению основных целей компании, позволяющего учитывать постоянно изменяющиеся внешние и внутренние условия функционирования предприятия.

Для выбора наиболее важных для предприятия глобальных целей необходимо сначала рассмотреть их классификацию. Существует достаточно много классификационных групп, признаков, определяющих цели деятельности предприятия. Рассмотрим некоторые из них (табл. 1).

Таблица 1

**Классификация целей деятельности предприятия по определяющим их признакам**

Признак	Вид целей
Уровень управления	Цели всего предприятия. Цели отдельных подразделений и групп. Цели индивидуумов
Направленность	Стратегические. Тактические
Период времени	Долгосрочные. Среднесрочные. Оперативные
Характер деятельности	Цели развития (роста). Цели функционирования
Возможность полного осуществления	«Цели создания» (какого-либо материального объекта или системы). «Цели развития» (когда речь идет о процессе)
Степень обновления	Цели поддержания имеющегося уровня. Цели постепенного развития отдельных элементов системы. Цели обновления
Приоритетность	Основные. Побочные. Поддерживающие
Степень изменчивости	Количественные. Качественные
Направление деятельности	Финансовые цели. Маркетинговые цели. Производственные цели. Цели, связанные с воспроизводством оборудования. Цели, связанные с воспроизводством ресурсов. Цели, связанные с воспроизводством компетенций

Однако для организации деятельности предприятия наиболее значимыми являются временные характеристики целей. Основоплагающие для предприятия – долгосрочные цели, определяющие стратегию развития компании, где одни из самых важных – цели роста предприятия, которые в последующем будут диктовать финансовую направленность организации. Цели роста промышленного предприятия отражают соотношения темпов изменения объема продаж и прибыли предприятия, а также темпов изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста предприятия может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно и цели предприятия в зависимости от темпа роста могут быть целями быстрого (активного) роста, стабильного роста, медленного роста (сокращения).

Цель быстрого (активного) роста является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. Если у предприятия для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать глубоким пониманием рынка, умением выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умением хорошо использовать свои конкурентные преимущества, умением четко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы.

Цель стабильного роста предполагает, что при ее достижении промышленное предприятие развивается примерно такими же темпами, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что компания стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения ставится промышленным предприятием тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь автоматически не

означает, что у предприятия протекают кризисные явления. Напротив, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Особенность трех данных целей роста заключается в том, что являясь различными по своей направленности, они могут последовательно совмещаться во времени, сменяя одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в их следовании.

Определять глобальные цели организации мы предлагаем с помощью матрицы стратегического контроллинга [5], где предприятие позиционируется по отношению к трем переменным: привлекательность рынка и внешние и внутренние конкурентные преимущества. В зависимости от того, какую позицию занимает предприятие по отношению к этим трем переменным, выбирается базовая стратегия данного предприятия. Данный механизм помимо своих существенных преимуществ (возможность определения стратегической позиции компании, возможность одновременного определения базовых стратегий и т. д.) имеет и ряд недостатков, в частности сложность в определении первичной исходной информации для позиционирования предприятия. Именно поэтому нами предлагаются корректировки по составу показателей и методу их оценки для формирования целей организации и выбору базовых стратегий. На наш взгляд, данный механизм крайне прост в использовании и характерен не только для совершенствования системы управления предприятием, но и для его реструктуризации.

Для того чтобы определить интегральные показатели привлекательности рынка, внешних и внутренних конкурентных преимуществ, предлагается выполнить следующий алгоритм действий, представленный по каждому элементу в отдельности (рис. 1–3). Поскольку мы предлагаем оценивать рынок и конкурентные преимущества компании с помощью метода экспертных оценок, нашей основной задачей становится обеспечение максимальной точности и достоверности результатов оценки. А для этого необходимо определить уровень компетенции самих экспертов, поскольку именно они оказывают

непосредственное влияние на результаты обработки.

Изучив все возможные методы экспертной оценки, мы выбрали для дальнейшего использования метод групповой оценки компетентности экспертов. Данный метод дает точные результаты, не требуя большого количества времени для вычислений. Результатом опроса экспертов является информация, выражающая предпочтение экспертов и содержательное обоснование этих предпочтений. Наличие как числовых данных, так и содержательных высказываний экспертов, приводит к необходимости применения качественных и количественных методов обработки результатов группового экспертного оценивания.

Существует множество подходов к решению задачи групповой экспертной оценки объектов. На наш взгляд, наиболее обоснованным в теоретическом отношении является метод групповой оценки, предложенный Л.Г. Евлановым и В.А. Кутузовым [6]. Использование данного метода помогает формализовать процедуры сбора, обобщения и анализа мнений специалистов с целью преобразования их в форму, наиболее удобную для принятия обоснованного решения. Процесс формирования и организации работы экспертной группы представлен на рис. 4.

Рассмотрим его более подробно применительно к поставленной задаче. Пусть  $m$  экспертов провели оценку  $n$  объектов по  $h$  показателям. Результаты оценивания представлены величинами  $x_{ij}^h$ , где  $i$  – номер объекта,  $j$  – номер эксперта,  $h$  – номер показателя. Величины  $x_{ij}^h$ , полученные методом непосредственного оценивания, представляют собой числа из некоторого отрезка числовой оси, или баллы.

В качестве групповой оценки для каждого из объектов можно принять среднее взвешенное значение его оценки:

$$X_i = \sum_{h=1}^l \sum_{j=1}^m q_h x_{ij}^h k_j, \quad (i = \overline{1, n})$$

где  $q_h$  – коэффициенты весов показателей сравнения объектов;  $k_j$  – коэффициенты компетентности экспертов.

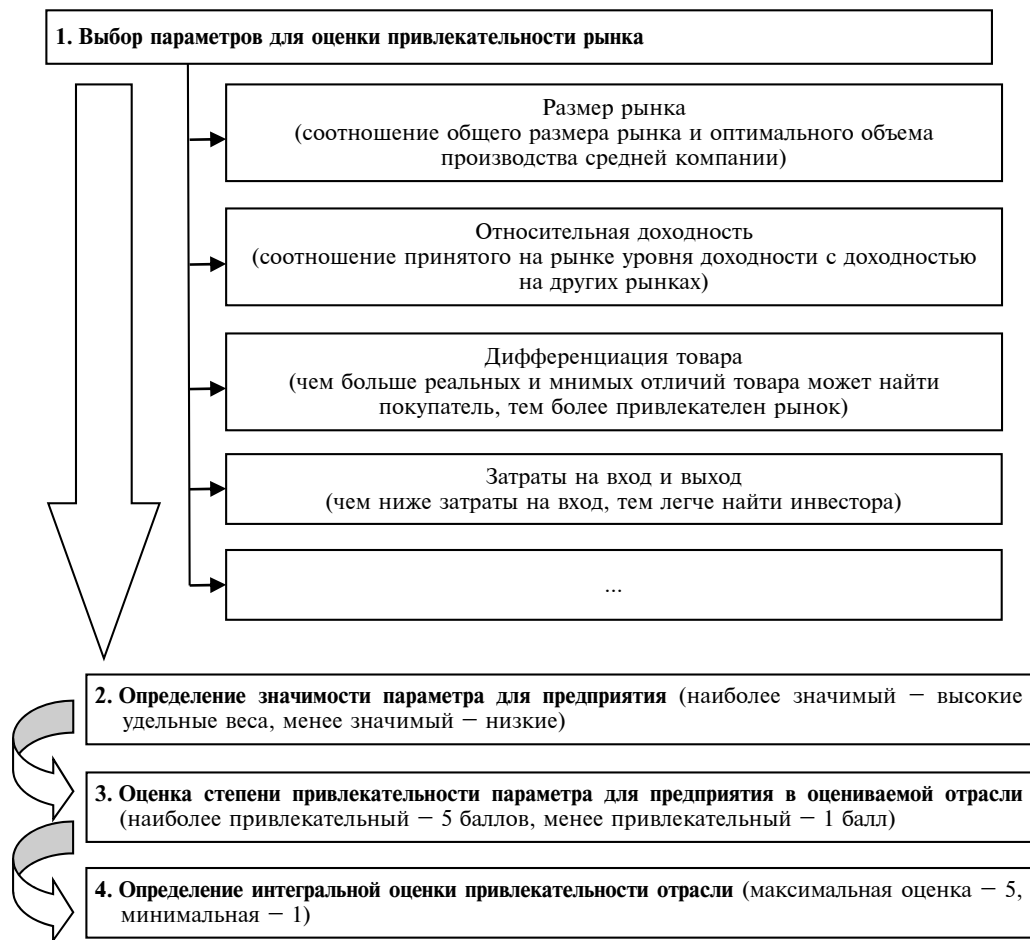


Рис. 1. Алгоритм по определению интегрального показателя привлекательности рынка (отрасли)

Величины  $q_h$  и  $k_j$  являются нормированными, т. е.

$$\sum_{h=1}^l q_h = 1; \quad \sum_{j=1}^m k_j = 1.$$

Коэффициенты  $q_h$  могут быть определены экспертным путем, как средний коэффициент веса  $h$ -го показателя по всем экспертам, т. е.

$$q_h = \sum_{j=1}^m q_{hj} k_j.$$

Коэффициенты компетентности экспертов можно вычислить по апостериорным данным, т. е. по результатам оценки объектов. Основной идеей этого вычисления является предположение о том, что компетентность эксперта должна оцениваться по

степени согласованности его оценок с групповой оценкой объектов.

Для упрощения изложения ограничимся рассмотрением случая  $h = 1$ , т. е., когда групповое оценивание объектов проводится на основе только одного показателя. Алгоритм вычисления групповых оценок и коэффициентов компетентности экспертов для этого случая имеет следующий вид.

1. Начальные значения коэффициентов компетентности для всех экспертов принимаются одинаковыми, т. е.

$$\text{при } t = 0 \rightarrow k_j^0 = \left[ \frac{1}{m} \right], \quad (j = \overline{1, m}).$$

2. Рекуррентные соотношения для  $t = 1, 2, 3$  и т. д. будут следующими:

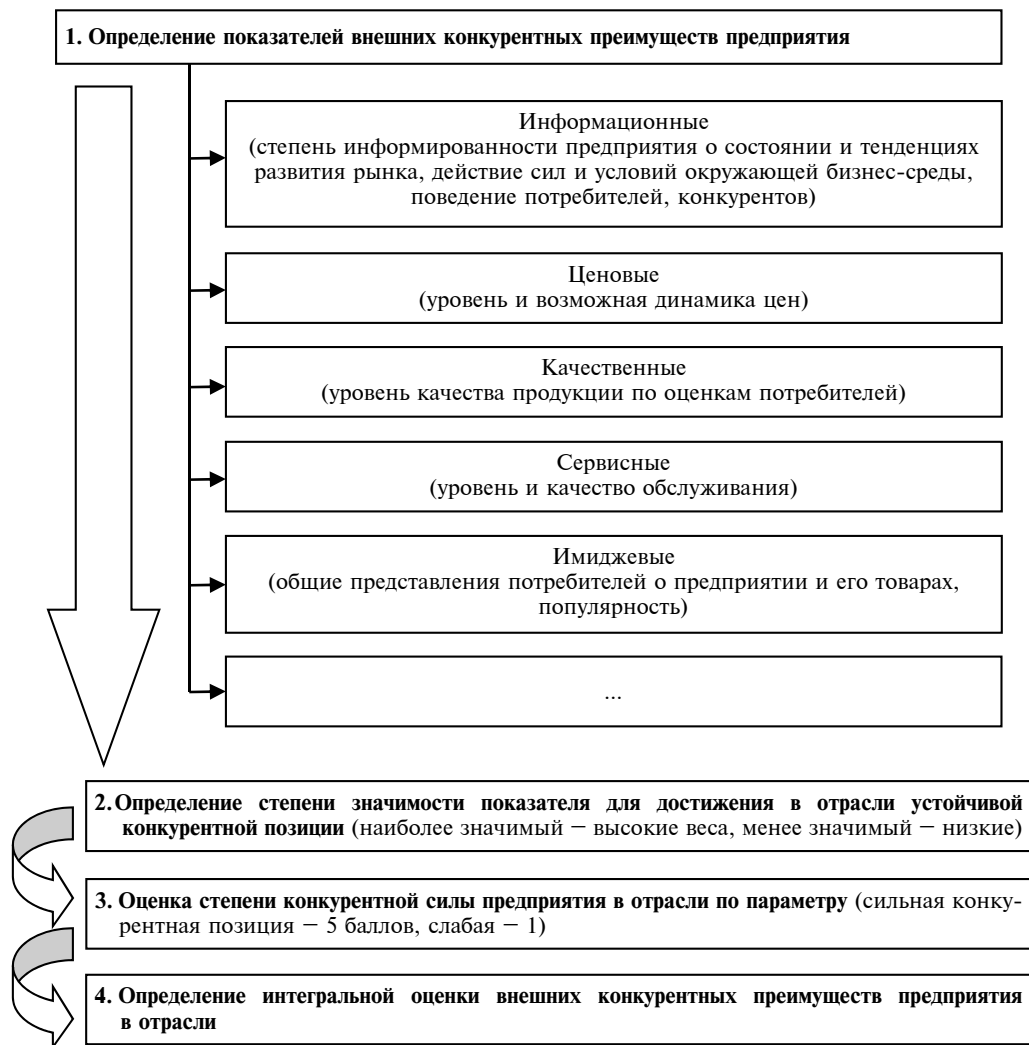


Рис. 2. Алгоритм определения интегрального показателя внешних конкурентных преимуществ предприятия в отрасли

– групповая оценка для  $i$ -го объекта на  $t$ -м шаге на основе индивидуальных оценок  $X_{ij}$

$$X_j^t = \sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^{t-1}, \quad (i = \overline{1, n});$$

– нормировочный коэффициент

$$\lambda^t = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}^t x_{ij};$$

– коэффициенты компетентности  $j$ -го эксперта на  $t$ -м шаге

$$k_i^t = \left[ \frac{1}{\lambda^t} \right] \sum_{i=1}^n x_{ij}^t x_j^t, \quad (j = \overline{1, m-1});$$

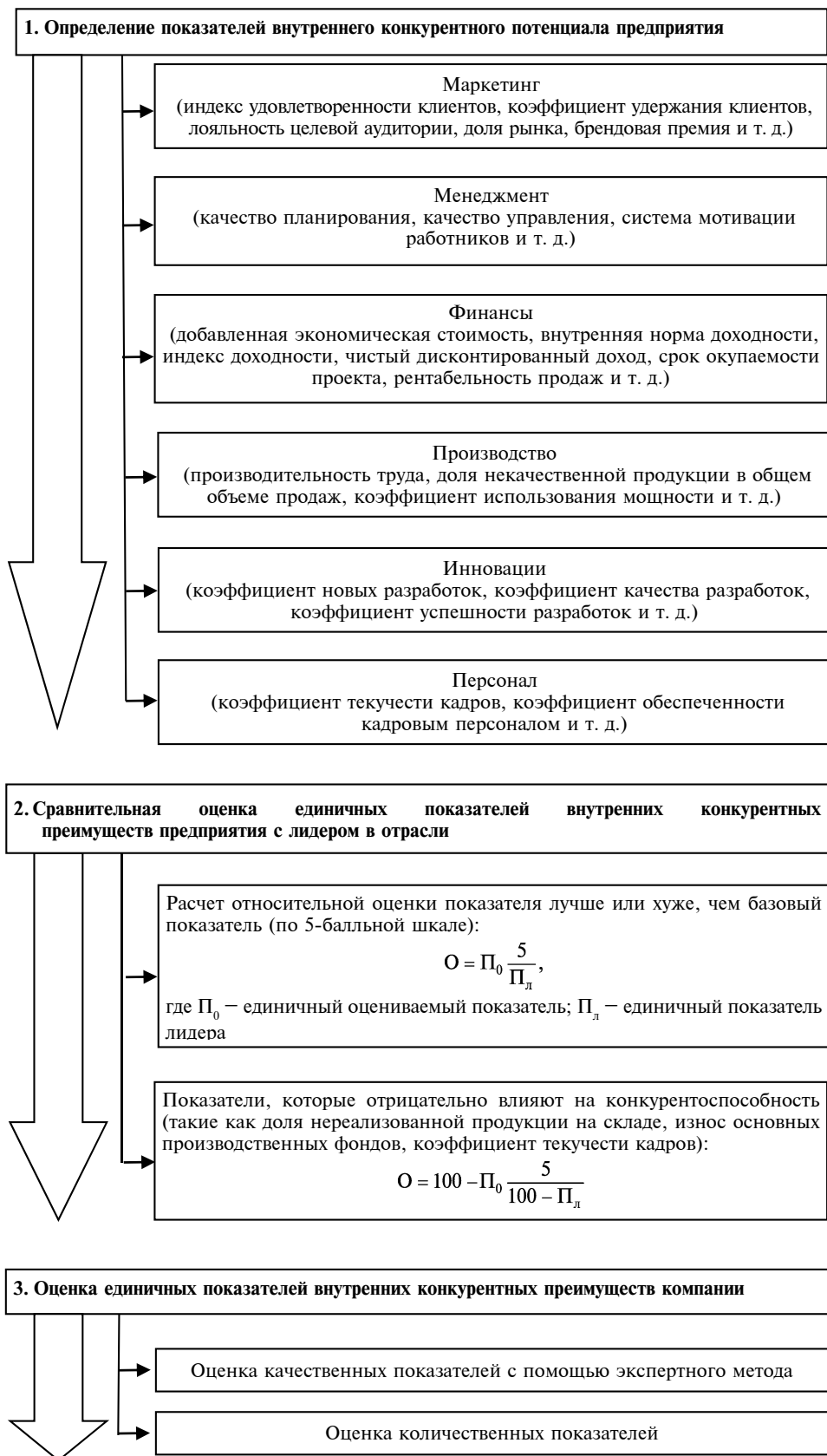
– коэффициенты компетентности  $m$ -го эксперта из условия нормировки

$$k_m^t = 1 - \sum_{j=1}^{m-1} k_j^t.$$

3. Признак окончания итерационного процесса:

$$\max(|x_i^t - x_i^{t-1}|) < \varepsilon.$$

Рассмотрим данный метод на примере. Допустим, четыре эксперта ( $m = 4$ ) оценили пять внешних конкурентных преимуществ ( $n = 5$ ) и получили следующие значения нормированных оценок (табл. 2).



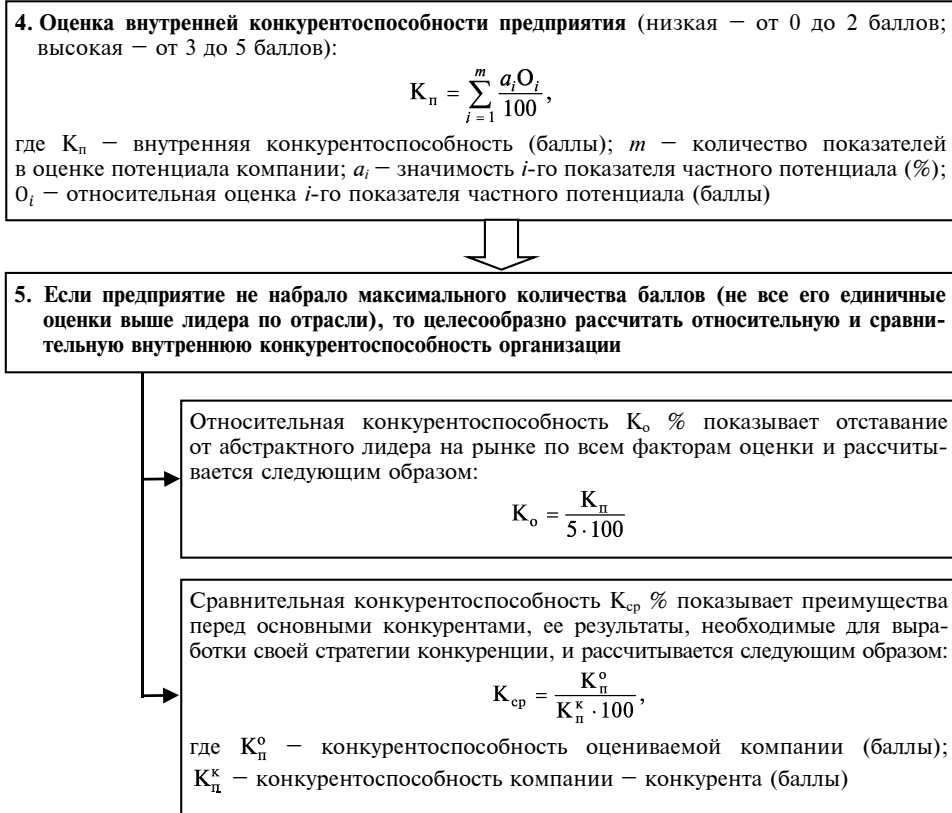


Рис. 3. Алгоритм определения интегрального показателя внутренней конкурентоспособности организации

Вычислим групповые оценки объектов (внешних конкурентных преимуществ) и коэффициенты компетентности каждого из экспертов. Для этого воспользуемся приведенным выше алгоритмом, задавшись точностью вычисления  $\epsilon = 0,001$ .

Средние оценки объектов первого приближения (при  $t = 1$ ) будут равны:

$$x_1^{\text{серв}} = \frac{1}{4}(0,3 + 0,3 + 0,1 + 0,2) = 0,22;$$

$$x_2^{\text{констр}} = \frac{1}{4}(0,5 + 0,2 + 0,4 + 0,3) = 0,35;$$

$$x_3^{\text{кач}} = \frac{1}{4}(0,1 + 0,3 + 0,3 + 0,2) = 0,22;$$

$$x_4^{\text{цен}} = \frac{1}{4}(0,3 + 0,2 + 0,2 + 0,1) = 0,20;$$

$$x_5^{\text{имид}} = \frac{1}{4}(0,4 + 0,4 + 0,3 + 0,2) = 0,32;$$

$$x^1 = (0,22; 0,35; 0,22; 0,20; 0,32).$$

Вычислим нормировочный коэффициент  $\lambda^1$ :

$$\lambda^1 = \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^4 x_{ij} x_j^1 = x_1^{\text{серв}}(0,3 + 0,3 + 0,1 + 0,2) + x_2^{\text{констр}}(0,5 + 0,2 + 0,4 + 0,3) + x_3^{\text{кач}}(0,1 + 0,3 + 0,3 + 0,2) + x_4^{\text{цен}}(0,3 + 0,2 + 0,2 + 0,1) + x_5^{\text{имид}}(0,4 + 0,4 + 0,3 + 0,2) = 1,462.$$

Значения коэффициентов компетентности первого приближения:

$$k_1^1 = \frac{1}{1,462}(0,3 \cdot 0,22 + 0,5 \cdot 0,35 + 0,1 \cdot 0,22 + 0,3 \cdot 0,2 + 0,4 \cdot 0,32) = 0,31;$$

$$k_2^1 = \frac{1}{1,462}(0,3 \cdot 0,22 + 0,2 \cdot 0,35 + 0,3 \cdot 0,22 + 0,2 \cdot 0,2 + 0,4 \cdot 0,32) = 0,25;$$

$$k_3^1 = \frac{1}{1,462}(0,1 \cdot 0,22 + 0,4 \cdot 0,35 + 0,3 \cdot 0,22 + 0,2 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 0,32) = 0,25;$$

$$k_4^1 = \frac{1}{1,462}(0,2 \cdot 0,22 + 0,3 \cdot 0,35 + 0,2 \cdot 0,22 + 0,1 \cdot 0,2 + 0,2 \cdot 0,32) = 0,19;$$

$$k^1 = (0,31; 0,25; 0,25; 0,19).$$

Таблица 2

**Оценка внешних конкурентных преимуществ компании**

Эксперт	Внешние конкурентные преимущества				
	Сервисные	Конструктивные	Качественные	Ценовые	Имиджевые
1	0,3	0,5	0,1	0,3	0,4
2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,4
3	0,1	0,4	0,3	0,2	0,3
4	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2

Вычисляя групповые оценки второго и т. д. приближения, получим:

$$X^2 = (0, 225; 0, 350; 0, 225; 0, 200; 0, 325),$$

$$\lambda^2 = 1,476,$$

$$k^2 = (0, 307; 0, 253; 0, 248; 0, 190);$$

$$X^3 = (0, 2250; 0, 3500; 0, 2250; 0, 2000; 0, 3250),$$

$$\lambda^3 = 1,4775,$$

$$k^3 = (0, 2673; 0, 2538; 0, 2487; 0, 1895).$$

Результат третьего шага удовлетворяет условию окончания итерационного процесса и за значение групповой оценки принимается:

$$X \approx X^3 = (0, 2250; 0, 3500; 0, 2250; 0, 2000; 0, 3250).$$

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка внешних и внутренних конкурентных преимуществ компании, необходимо построить матрицу позиционирования по каждой в отдельности цели роста предприятия. В зависимости от того, какой цели роста придерживается предприятие, будут определяться финансовые цели по соответствующим переменным.

Определение финансовых целей предприятия по каждой стратегии роста, исходя из привлекательности рынка и конкурентных преимуществ компании, представлено в табл. 3.

Таблица 3

**Определение финансовых целей предприятия по каждой стратегии роста, исходя из привлекательности рынка и конкурентных преимуществ компании**

		Цели предприятия					
		Быстрый рост		Стабильный рост		Сокращение	
Привлекательность рынка	Высокая	1	2	1	2	1	2
	Низкая	3	4	3	4	3	4
		Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Нет
		Внешние конкурентные преимущества		Внешние конкурентные преимущества		Внутренние конкурентные преимущества	
Инвестирование проектов с краткосрочным сроком окупаемости		Увеличение рыночной стоимости компании				Перенесение акцента на зарабатывание текущих денег: рост прибыли от реализации; рост выручки от реализации; увеличение рентабельности продаж	
Удержание своих позиций на рынке: эффективное использование коммерческих расходов; контроль брендовой премии; контроль доли рынка;		Укрепление сильных сторон компании: повышение эффективности производства; обеспечение долгосрочной работоспособности оборудования;				Поддержание способности противодействовать конкурентам: снижение производственных затрат на изготовление одного изделия; повышение эффективности производства;	



Цели предприятия		
Быстрый рост	Стабильный рост	Сокращение
удовлетворенность клиентов; удержание клиентов; лояльность целевой аудитории; стабильное качество при снижении затрат; увеличение рентабельности продаж; увеличение выручки от реализации; увеличение прибыли от реализации продукции	увеличение производительности труда; снижение затрат на ремонт оборудования; стабильное качество при снижении затрат; удержание и развитие кадрового персонала; сокращение затрат на сырье и материалы; модернизация продуктовой линейки	стабильное качество при снижении затрат; удержание и развитие кадрового персонала; модернизация продуктовой линейки; сокращение затрат на сырье и материалы; снижение затрат на ремонт оборудования
Перефокусировка деятельности компании: захват доли наиболее привлекательных сегментов рынка; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким	Концентрация усилий по поддержанию сильных сторон предприятия: эффективное использование коммерческих расходов; контроль брендовой премии; контроль доли рынка; удовлетворенность клиентов; удержание клиентов; лояльность целевой аудитории; стабильное качество при снижении затрат	Поиск и выход на новые наиболее прибыльные сегменты рынка. Поиск новых направлений НИОКР
Ликвидация бизнеса. Уход с рынка	Ликвидация бизнеса. Уход с рынка	Ликвидация бизнеса. Уход с рынка

Предложенный подход к определению финансовых целей промышленного предприятия позволит выстроить такую систему управления, которая будет соответствовать универсальному критерию системности — непротиворечивости элементов системы управления предприятием, что является исключительно важным. Кроме того, предложенный механизм позволит:

- определить финансовые цели предприятия исходя из его главной стратеги-

ческой позиции по соответствующим переменным;

- оценивать достижимость поставленных финансовых целей с помощью предложенных показателей;
- отслеживать малейшие изменения, касающиеся конкурентных преимуществ компании и привлекательности рынка в целом, и в связи с этим менять направленность действий компании.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: теория и технология принятия [Текст] : учебник для вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. М.: Проект, 2004. 304 с.
2. Ванганди, А.Б. 108 путей к блестящей идее [Текст] : пер. с англ. / А.Б. Ванганди. Минск: Попурри, 1996. 224 с.
3. Галенко, В.П. Как эффективно управлять организацией? [Текст] / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. М.: Бератор-Пресс, 2003. 160 с.
4. Ривкин, С. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в успешные инновации [Текст] / С. Ривкин,

- Ф. Сейтель / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2003. 240 с.
5. Эффективность стратегии фирмы [Текст] : учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. СПб.: Специальная литература, 2006. 414 с.
6. Евланов, Л.Г. Экспертные оценки в управлении [Текст] / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. М.: Экономика, 1978. 133 с.
7. Николаева, О.Е. Стратегический управленческий учет [Текст] / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. М.: Едиториал УРСС, 2003. 304 с.

## REFERENCES

1. **Baldin K.V., Vorob'ev S.N.** Upravlencheskie resheniia: teoriia i tekhnologiiia priniatii: Uchebnik dlia vuzov. M.: Proekt, 2004. 304 s. (rus)
2. **Vangandi A.B.** 108 putei k blestiasheei idee : per. s angl. Minsk: Popurri, 1996. 224 s. (rus)
3. **Galenko V.P., Strakhova O.A., Faibushevich S.I.** Kak effektivno upravliat' organizatsiei? M.: Berator-Press, 2003. 160 s. (rus)
4. **Rivkin S., Seitel' F.** Mudraia ideia. Transformatsiia vashikh idei v uspekhnye innovatsii. Pod red Iu.N. Kapturevskogo. SPb.: Piter, 2003. 240 s. (rus)
5. **Effektivnost' strategii firmy: ucheb. posobie.** Pod red. A.P. Gradova. SPb.: Spetsial'naia Literatura, 2006. 414 s. (rus)
6. **Evlanov L.G., Kutuzov V.A.** Ekspertnye otsenki v upravlenii. M.: Ekonomika, 1978. 133 s. (rus)
7. **Nikolaeva O.E., Alekseeva O.V.** Strategicheskii upravlencheskii uchet. M.: Editorial URSS, 2003. 304 s. (rus)

---

**ЛУЖЕНСКАЯ Юлия Юрьевна** – аспирант Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. Тел. (812)534-73-89. E-mail: luzhenskaya@mail.ru

**LUZHENSKAYA Yulia Yu.** – Petersburg State Polytechnical University.

195251, Politekhnikeskaya str. 29. St.Petersburg. Russia. E-mail: luzhenskaya@mail.ru

**СУЛОЕВА Светлана Борисовна** – профессор кафедры «Экономика и менеджмент в машиностроении» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, доктор экономических наук, профессор.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. Тел. (812)534-73-89. E-mail: suloeva\_sb@mail.ru

**SULOIEVA Svetlana B.** – Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: suloeva\_sb@mail.ru

---