

УДК 338.45

DOI: 10.12737/article\_58f9c4d9a91f53.64413840

Г.И. Коновалова

## ПОДХОД К СОГЛАСОВАНИЮ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ПЕРИОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена решению проблемы согласования целей и показателей на стратегическом, тактическом и оперативном уровне управления на машиностроительном предприятии. Методом исследования является комплексный подход к выбору целей. Предложены инструменты для согласова-

ния различных целей. Подход является универсальным и может применяться на всех машиностроительных предприятиях.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, цель, система, производство, показатели.

G.I. Konovalova

## APPROACH TO COORDINATION OF THE PURPOSES AND INDICATORS FOR VARIOUS PERIODS PLANNING AT A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Today there is an inconsistency issue between taking the management decisions and the required production condition at machine-building enterprises, including high production costs, long period of a production cycle and the operational delays. For solving the problem the author of the work has investigated production and management at machine-building enterprise on the basis of system analysis. The approach for coordinating

purposes and indicators at the strategic, tactical and operational level of management at machine-building enterprise is offered. The proposed technical solutions are introduced in CJSC CC Bryansk Engineering Plant and universal they can be applied at all machine-building enterprises of the country.

**Keywords:** enterprise, management, purpose, system, production, indicators.

### Введение

Стратегия машиностроительного предприятия характеризуется совокупностью взаимосвязанных целей, которые определяют направления развития и задают показатели, с помощью которых можно установить степень достижения целей. Цели должны быть достижимыми, конкретными, измеримыми и совместимыми, формулироваться на определенный период времени. В зависимости от горизонта планирования цели подразделяются как долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Поскольку на предприятии существуют различные виды деятельности, то оно ставит перед собой одновременно несколько целей – финансовые, рыночные, производственные, ресурсные, обучения персонала. В результате выстраивается иерархия целей [3].

Требование конкретности и измеримости означает, что при формулировании цели должны быть предусмотрены показатели, которые позволят определить, достигнута ли цель. Показатели должны по-

зволять проводить измерение цели как по окончании процесса реализации решения, так и в ходе его. Предлагается осуществлять контроль достижения целей предприятия на основе показателей результатов и факторов их достижения, взаимосвязанных на основе причинно-следственных отношений [2].

Следовательно, для оценки результатов деятельности предприятия в текущем и долгосрочном периоде требуется совокупность взаимосвязанных количественных и качественных показателей.

### Схема согласования целей и показателей

Согласование целей и показателей показано на рис.1. Показано, что для формулирования целей и определения показателей используются планы-графики, которые являются элементами универсальной системы оперативного управления динамичным разнотипным производством [1]. Поскольку планы-графики строятся на долгосрочный период, то можно опреде-

лить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели и соответствующие им отсроченные и опережающие показатели. Отсроченные показатели отражают конечные цели и результаты предприятия, опережающие показатели определяют то, что необходимо сделать для достижения результатов.

Согласование целей и показателей достигается:

- 1) взаимосвязью планов-графиков;
- 2) последовательным переходом от стратегического к тактическому уровню управления, от тактического к оперативному уровню управления.

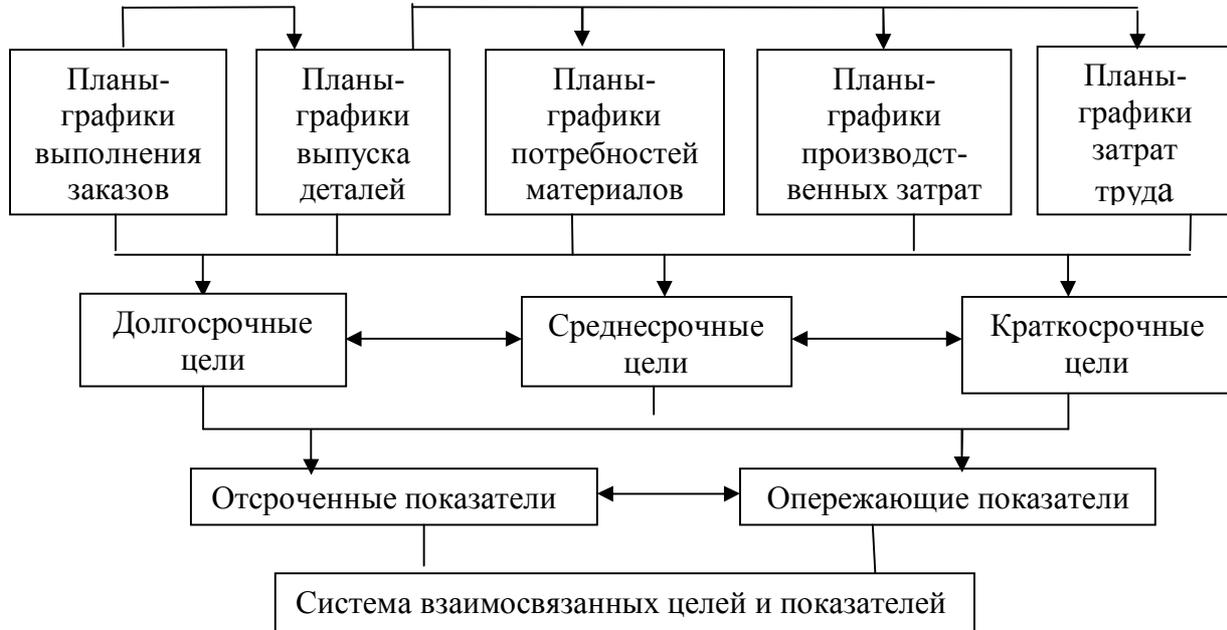


Рис. 1. Согласование целей и показателей

### Формулирование целей и показателей

Формулирование целей и показателей представлено в табличной форме. Финансовые цели и показатели приведены в табл. 1.

Таблица 1

Финансовые цели и показатели

Период планирования	Цели	Показатели		Название плана-графика
		Отсроченные	Опережающие	
Долгосрочный	Сокращение затрат	Целевые затраты	Структура затрат	Планы-графики производственных затрат
Среднесрочный	Управление затратами	Целевая себестоимость изделия	Мероприятия по усовершенствованию	
Краткосрочный	Оперативное управление затратами	Плановые затраты валовой продукции	Отклонение фактических и плановых затрат	

Финансовые цели описывают желаемые экономические результаты машиностроительного предприятия. В долгосроч-

ном периоде экономические результаты могут быть улучшены посредством сокращения затрат. Поэтому в качестве показате-

теля результатов выбраны целевые затраты, а фактором достижения целевых затрат – структура затрат. Показатель «целевые затраты» определяет себестоимость продукции, которую необходимо достигнуть при разработке и производстве изделий. Общая задача снижения затрат на предприятии подразделяется на отдельные задачи отделов, цехов и производственных участков.

В среднесрочном периоде машиностроительное предприятие должно осуществлять управление затратами с учетом основных направлений сокращения расходов. В качестве показателя результатов выбрана целевая себестоимость изделия, соответствующая целевым затратам на

данный период планирования. Фактором достижения целевой себестоимости изделия становятся мероприятия по непрерывному усовершенствованию структуры и снижению затрат за счет внутренних резервов производства.

В краткосрочном периоде машиностроительному предприятию требуется осуществлять оперативное управление затратами. В качестве показателя результатов выбраны плановые затраты валовой продукции, а фактором достижения их является отклонение фактических и плановых затрат.

Рыночные цели и показатели приведены в табл.2.

Таблица 2

## Рыночные цели и показатели

Период планирования	Цели	Показатели		Название плана-графика
		Отсроченные	Опережающие	
Долгосрочный	Расширение базы клиентов	Доля рынка целевых клиентов	Изучение сегментов рынка	Планы-графики выполнения заказов
Среднесрочный	Управление маркетингом	Прибыльность клиента	Удовлетворение потребностей клиентов	
Краткосрочный	Управление заказами	Соблюдение срока выполнения заказов	Отклонение от срока выполнения заказов	

Рыночная стратегия машиностроительного предприятия определяется сегментом рынка и группой клиентов, которые выбраны как целевые клиенты. К целевым сегментам рынка относятся предложения большей потребительской стоимости. Предприятие может увеличить прибыль, если в своей рыночной стратегии поставит цель расширения клиентской базы в выбранном сегменте рынка. В связи с этим в долгосрочном периоде показателем результатов является доля рынка целевых

клиентов, а фактором достижения выбранного показателя является изучение сегментов рынка.

Для того чтобы обеспечить расширение клиентской базы, увеличение доли рынка целевых сегментов необходимо в среднесрочном периоде осуществлять эффективное управление маркетингом. В среднесрочном периоде показателем результатов является прибыльность клиента, а фактором достижения этого показателя – удовлетворение потребностей клиентов,

учитывающее их предпочтения с помощью таких характеристик, как цена, качество, функциональность, обслуживание.

В краткосрочном периоде требуется осуществлять управление выполнением заказов. Поэтому показателем результатов является соблюдение срока выполнения заказов, а фактором достижения этого показателя является отклонение от срока выполнения заказов. Срок выполнения заказов выбран в качестве показателя потому, что является одним из основных факторов репутации предприятия на рынке как надежного поставщика.

Производственные цели и показатели приведены в табл.3. Производственные цели показывают, какими способами следует реализовывать избранную стратегию. Машиностроительное предприятие может увеличить выпуск продукции, если в своей производственной стратегии поставит цель организации эффективного производства. В долгосрочном периоде показателем результатов является показатель эффективности производственного цикла, а факторами достижения этого показателя – модернизация оборудования, совершенствование технологии и организации труда.

Таблица 3

## Производственные цели и показатели

Период планирования	Цели	Показатели		Название плана-графика
		Отсроченные	Опережающие	
Долгосрочный	Эффективное производство	Показатель эффективности производственного цикла	Модернизация оборудования. Совершенствование технологии, организации труда	Планы-графики выпуска деталей
Среднесрочный	Создание комплектного незавершенного производства	Коэффициент комплектности незавершенного производства	Мероприятия по непрерывному усовершенствованию	
Краткосрочный	Выполнение оперативных плановых заданий	Коэффициент комплектности незавершенного производства	Отставание, сверхплановое превышение в днях	

Модернизация оборудования, совершенствование технологии и организации труда являются наиважнейшей задачей для машиностроительных предприятий в настоящее время, так как способствуют сокращению затрат, уменьшению длительности производственного цикла и созданию на этой основе эффективного производства.

В среднесрочном периоде в качестве цели выбрано создание комплектного незавершенного производства. Поэтому показателем результатов является коэффициент комплектности незавершенного производства, а факторами достижения этого

показателя – мероприятия по непрерывному усовершенствованию. Мероприятия по непрерывному усовершенствованию предполагают сокращение «бесполезных» действий и разного рода потерь (сверхнормативных запасов материалов, заделов деталей, запасов готовой продукции и др.). Данная цель ориентирует цехи на организацию ритмичной работы и равномерный в соответствии с установленным графиком выпуск продукции.

Так как в краткосрочном периоде планируются конкретные действия над предметами, то в качестве цели выбрано выполнение оперативных плановых зада-

ний. Показателем результатов является коэффициент комплектности незавершенного производства на текущий рабочий день, а факторами достижения данного показателя – отставание и сверхплановое превышение по деталям в днях.

Ресурсные цели и показатели показаны в табл.4. Ресурсные цели определяют потребность в материальных ресурсах для достижения производственных целей. Машиностроительное предприятие может

создать эффективное производство, если в своей ресурсной стратегии поставит цель снижения материалоемкости продукции. В долгосрочном периоде показателем результатов является доля снижения расхода материалов на изделие, а фактором достижения этого показателя – структура материальных ресурсов. Общая задача снижения материалоемкости производства подразделяется на конкретные задачи отделам, цехам, участкам.

Таблица 4

Ресурсные цели и показатели

Период планирования	Цели	Показатели		Название плана-графика
		Отсроченные	Опережающие	
Долгосрочный	Снижение материалоемкости продукции	Доля снижения расхода материалов на изделие	Структура материальных ресурсов	Планы-графики потребностей материалов
Среднесрочный	Управление материальными ресурсами	Расход материалов на плановый период	Мероприятия по снижению материалоемкости изделий	
Краткосрочный	Экономия материальных ресурсов	Расход материалов на сутки	Рациональное использование материалов	

В краткосрочном периоде требуется эффективно управлять материальными ресурсами. Показателем результатов является расход материалов на плановый период, а фактором достижения этого показателя – мероприятия по снижению материалоемкости изделий. Данный подход позволяет выявить те виды материальных ресурсов, экономия которых преимущественно обеспечивает эффективность производства.

На оперативном уровне целью управления является экономия материальных ресурсов. Поэтому в краткосрочном периоде в качестве показателя результатов выбран расход материалов на сутки, фактором достижения этого показателя является рациональное использование материалов.

Цели и показатели обучения работников приведены в табл.5.

Долгосрочным результатом работы машиностроительного предприятия могут быть улучшения посредством обучения работников. В долгосрочном периоде показателем результатов является коэффициент обучения работников, а фактором достижения этого показателя – повышение эффективности деятельности работников.

В среднесрочном периоде в качестве цели выбрано сохранение работников. Показателем результатов является процент текучести кадров, а фактором достижения этого показателя – удовлетворенность работников. Цель сохранения персонала направлена на сбережение работников, в которых предприятие заинтересовано. Удовлетворенность работников способствует повышению производительности труда, качества продукции и степени обслуживания потребителей.

Таблица 5

## Цели и показатели обучения работников

Период планирования	Цели	Показатели		Название плана-графика
		Отсроченные	Опережающие	
Долгосрочный	Обучение работников	Коэффициент обучения работников	Повышение эффективности деятельности работников	Планы-графики затрат труда
Среднесрочный	Сохранение работников	Процент текучести кадров	Удовлетворенность работников	
Краткосрочный	Мотивация работников	Зарплата работников	Поощрительные выплаты	

В краткосрочном периоде в качестве цели выбрана мотивация работников. Показателем результатов является зарплата работников, а фактором достижения этого показателя – поощрительные выплаты.

**Заключение**

Предложенный подход внедрен в ЗАО «УК «Брянский машиностроительный завод», имеет универсальный характер и может быть применен на всех машиностроительных предприятиях страны.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Коновалова, Г.И. Методология внутрифирменного управления на основе системной интеграции/ Г.И. Коновалова// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №2. – С. 109-118.
2. Коновалова, Г.И. Методология внутрифирменного управления на основе системной оптимизации/ Г.И. Коновалова// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №5. – С. 121-128.
3. Коновалова, Г.И. Развитие методологии внутрифирменного управления: монография / Г.И. Коновалова. – Брянск: БГТУ, 2014. – 375 с.
1. Konovalova, G.I. Methodology of intercompany management based on system integration / G.I. Konovalova // Management in Russia and abroad. –2015. – №2. – P. 109-118.
2. Konovalova, G.I. Methodology of intercompany management based on system integration / G.I. Konovalova // Management in Russia and abroad. –2015. – №5. – P. 121-128.
3. Konovalova, G.I. Development of intercompany management methodology: Monograph / G.I. Konovalova. – Bryansk: BSTU, 2014. – 375 p.

*Статья поступила в редколлегию 21.07.2016.*

*Рецензент: д-р экон. наук, профессор  
зав кафедрой «Экономика, менеджмент  
и социально-гуманитарные дисциплины»*

*Брянского филиала Финансового университета при Правительстве РФ  
Ожерельева Марина Викторовна*

**Сведения об авторах:****Коновалова Галина Ильинична**

канд. экон. наук,  
профессор кафедры «Экономика,  
организация производства и управление»  
Брянского государственного  
технического университета,  
телефон: 8-910-336-28-50,  
E-mail: [eoruk@mail.ru](mailto:eoruk@mail.ru)

**Konovalova Galina Ilyinichna**

Can. Ec.,  
Prof. of the Dep. "Economics, Organization  
of Production, Running the Enterprise"  
Bryansk State Agricultural University