

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

This article is about the problems of system of ecological and economic appraisalment on the base of the results of enterprise's activity.

Методы экологического управления предприятием включают четкое определение экологических целей организации, стратегическое планирование соответствующих программ (мероприятий), их реализацию и контроль исполнения.

Для полноценности такого управления необходим механизм оценки хозяйственной деятельности предприятия с экономической и экологической позиций, в совокупности преследующих одну цель – максимизация эколого-экономической эффективности хозяйственной деятельности.

Попытки комплексной оценки хозяйственной деятельности предприятия предпринимались не раз. Многие авторы пытались найти обобщающий показатель эффективности производства или модель системы показателей. Основным недостатком ряда предлагаемых методов является использование только монетарных (к тому же еще и директивных) показателей, часто оторванных от производственной реальности и отражающих фрагментарно фактические результаты деятельности. Без внимания при этом остаются основные цели ведения производства. Стоимостные показатели отражают производственные затраты, которые являются только средством хозяйственной деятельности, но не целью.

С.Б. Волохин и Л.Л. Романишин, анализируя концепции оценки эффективности организационной системы предприятия, ссылаются на социально-ориентированный менеджмент П. Друкера, подход с позиции управления персоналом Т. Питерса и Р. Уотермена, комплексный подход Д. Синка и планово-нормативный подход концепции техпромфинплана.

Все подходы характеризуются применением системы показателей, дифференцируемых по параметрам социальной, экономической и производственной сред организации. Отличительной особенностью каждого подхода является ориентирование системы показателей в социальную (модели Друкера, Питерса и Уотермена) или в функциональную сторону (модель Синка) [3, с. 24].

Предлагаемая же самими авторами комплексная модель мониторинга организационной среды предприятия (организации) («система КММОСО»), на наш взгляд, характеризуется как командно-административная, механистичная и несбалансированная, так как не учитывает влияние социальной сферы на результаты деятельности. Например, контролируемый параметр человеческого фактора в модели – «готовность повиноваться указани-ям». Адекватно ли при этом будет оцениваться и проявляться инициативность работников? И насколько оправдано безрассудное подчинение? Кроме того, модель предполагает создание на предприятии особого звена («организационного наблюдателя»), которое упрочит бюрократизацию системы управления. Другое дело, если это звено будет сформировано не в качестве отдельного подразделения, а в виде консультационной группы аналитиков различных специальностей, привлекаемых из существующих подразделений (своеобразный «кружок качества»).

На наш взгляд, модель КММОСО не дает возможности отразить комплексно все сферы хозяйственной деятельности предприятия и назвать причины изменения контрольных показателей. К тому же, органично действующая система не должна требовать неукоснительного достижения плановых значений показателей любым путем. Необходимо в первую очередь обращать внимание на условия их выполнения (или мероприятия, кото-

рые необходимо для этого провести).

Комплексным и научным является подход, учитывающий не только фактические результаты деятельности предприятия, но и его потенциал. При этом должны рассматриваться все аспекты управления предприятием (экономические, производственные, социальные, экологические и др.), влияющие в той или иной мере на результативность производства. Использование показателей немонетарного характера увеличивает информативность оценки результатов и обеспечивает полноту охвата факторов, влияющих на результат деятельности.

Необходимо прежде всего определить инструмент устойчивого развития.

Организационную согласованность и упорядоченность в системе эколого-экономического управления предприятием может обеспечить такой диагностический инструмент, как сбалансированная система показателей (the Balanced Scorecard, BSC).

Идея сбалансированной системы показателей принадлежит Роберту Каплану и Дэвиду Нортону. Зарождение основ датируется 1990 годом.

«Система сбалансированных показателей – это подход, необходимый для снабжения менеджмента компании информацией, помогающей в формулировании стратегической политики и целей организации. Данный подход делает акцент на том, что пользователя необходимо в объективной и беспристрастной манере обеспечить информацией, которая направлена на все значимые участки деятельности организации. Предоставленная информация должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые элементы и покрывать такие области, как прибыльность компании, удовлетворение запросов потребителей, внутренняя эффективность и инновации» [1].

Данная система была опробована на ряде крупнейших компаний, действующих в различных областях экономики США, Канады, Германии и Швейцарии (высокие технологии, сфера услуг, производство товаров народного потребления). В результате исследования разработчиками системы был сделан вывод о неоспоримости ее преимуществ перед традиционными концепциями комплексной оценки эффективности деятельности предприятия. Система, как показали дальнейшие научные разработки, может быть использована не только в качестве учетно-аналитического инструмента оперативного управления (улучшения качества продукции, оптимизации производственного цикла, снижения затрат и т. п.), но и для мониторинга и достижения стратегических целей предприятия.

Система сбалансированных показателей рассматривает основные взаимосвязанные и сбалансированные аспекты организации (предприятия):

- отношения с потребителем;
- внутрихозяйственные процессы;
- финансовое положение;
- перспективы инноваций и роста.

Нами предлагается во главу угла поставить экологический аспект (охрана окружающей среды и забота о ней), пронизывающий и определяющий структуру и набор системы показателей (см. рисунок).

Миссия и стратегия предприятия отражаются в названных аспектах посредством постановки соответствующих целей, выражаемых в показателях системы управления. Вся система организуется таким образом, что стратегическая цель, рождающаяся на верхнем уровне управления, спускается на нижние уровни вплоть до отдельных работников предприятия. Задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражают задачи и показатели менеджеров (работников) более низкого уровня. Экологическая политика предприятия при этом пронизывает систему и следует концепции устойчивого природопользования.

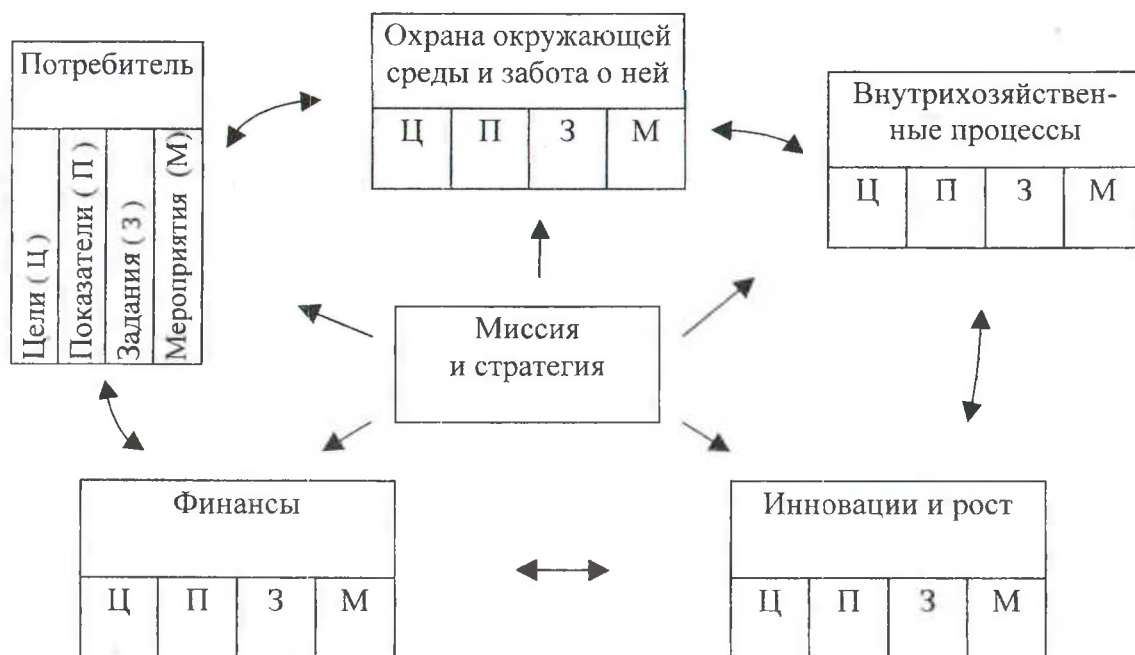


Рисунок. Общая схема системы сбалансированных показателей

Рассмотрим оцениваемые аспекты и потенциальные показатели для их характеристики.

Блок показателей *финансового положения* предприятия является приоритетным для оценки деятельности каждого предприятия. В качестве целей, как правило, выступает увеличение рентабельности капитала, рентабельности продукции, притока наличности, увеличение оборота. Количественное выражение целей происходит при выборе показателей с конкретными значениями. Ими могут быть объем продаж и доля рынка, количество новых продуктов и рынков, выручка в расчете на одного работника, доля затрат на единицу продукции, оборачиваемость активов, отдача собственного капитала, производительность и эффективность.

Блок *отношения с потребителем* предполагает цели по продвижению и реализации продукции на прибыльных (и новых) сегментах рынка. Показатели: доля завоеванного рынка, доля продаж постоянным клиентам, количество и объем продаж, степень удовлетворения запросов потребителя, количество жалоб, возвратов, средние затраты на покупателя, общая прибыль в расчете на одного потребителя.

Оценка *внутрихозяйственных процессов* позволяет охарактеризовать положение дел на предприятии и соответствие производимой продукции требованиям покупателя. К числу показателей можно отнести: прибыльность данного вида (ассортимента) продукции, доля наукоемкой продукции в общем объеме производимой, время выхода на рынок, доля брака в общем объеме производства, временная структура производственного цикла, время простоев по техническим причинам, затраты на производство, количество своевременных доставок, количество покупателей, сделавших повторный заказ в течение трех последующих месяцев после первого заказа, количество потребителей, которые не сделали повторный заказ в течение года, следующего за первым заказом и т. п.

Аспект *инновации и роста* (обучение, развитие) затрагивает повышение квалификации персонала, индивидуальное и корпоративное совершенствование, освоение прогрессивного инструментария ведения эффективной хозяйственной деятельности. Показателями могут служить: уровень удовлетворенности сотрудников работой, текучесть кадров, уровень квалификации, производительность труда персонала, эффективность информационных каналов связи, уровень инициативности и рационализаторства персонала, процент

вознаграждения (в качестве поощрения) инициативности (по количеству предложений и в объеме чистой прибыли).

Охрана окружающей природной среды и забота о ней предполагает управление воздействием предприятия на окружающую природную среду. Показателями могут быть: материалоемкость, природоемкость производства (продукции), уровень загрязнения окружающей среды (уровень предельно-допустимых выбросов и сбросов), уровень риска аварийного (сверхнормативного) загрязнения, коэффициент ресурсосбережения, доля продукции, сертифицированной по экологическим стандартам, отходоёмкость продукции.

Создатели концепции считают, что процесс ее реализации должен состоять из четырех этапов [4, с. 111]:

- 1) разработка сбалансированной системы показателей;
- 2) сцепление (организация коммуникации, стимулирования за инициативные решения);
- 3) планирование (распределение ресурсов, проектирование мероприятий и плановых заданий);
- 4) обратная связь и обучение.

Уровень достижения стратегических целей по каждому аспекту деятельности оценивается исходя из критериев оценки (не достигнуто, частично достигнуто, достигнуто), баллов веса показателя по каждой оценке и количественной оценке каждого показателя на этой основе. Определяется максимально возможная оценка и фактическая. Их отношение характеризует процент достижения цели. В итоге можно определить средневзвешенную оценку уровня достижения стратегических целей предприятия (%). После этого определяются причины недостижения стратегических целей или их несоответствие миссии предприятия.

Компании, внедрявшие методику «Balanced Scorecard», добивались в течение двух лет после внедрения значительного роста финансовых показателей и увеличения рыночной стоимости компании в 3–4 раза. Имеются случаи и не столь удачного использования компаниями «Balanced Scorecard». BSC – достаточно требовательная методика.

В построении управления на основе BSC необходимо деятельное участие всех сотрудников компании – от генерального директора до рядового клерка. Мало объяснить персоналу, в чем цели компании, – каждый сотрудник должен быть заинтересован в их достижении.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева О.В., Николаева О.Е. Система сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard, BSC) – комплексный подход в управленческом учете // Аудит и финансовый анализ. – 2002. – № 3. – С. 88–104.
2. Варганов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
3. Волохин С.Б., Романишин Л.Л. Принципы и подходы к проблеме мониторинга хозяйственной деятельности предприятия // Вопросы управления предприятием. – 2003. – № 1. – С. 19–29.
4. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108–113.