

МЕНЕДЖМЕНТ

Экспертная оценка относительной ответственности управляющего в исполнении подсистем бизнес-плана

Expert Assessment of the Relative Responsibilities of the Manager in the Execution Business Plan Subsystems

DOI 10.12737/2587-9111-2024-12-1-36-40

Получено: 20 декабря 2023 г. / Одобрено: 15 января 2024 г. / Опубликовано: 26 февраля 2024 г.

Фомичёва И.В.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»,
Россия, 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49,
e-mail: fiw712@mail.ru

Fomicheva I.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
49 Leningradskiy Prospect, Moscow, 125993, Russia,
e-mail: fiw712@mail.ru

Юдина О.В.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический
университет им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: polyakovaov2006@yandex.ru

Yudina O.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,
e-mail: polyakovaov2006@yandex.ru

Поляков Д.В.

Студент, ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»,
Россия, 300012, г. Тула, пр. Ленина, д. 92,
e-mail: polyakovdi2002@yandex.ru

Polyakov D.V.

Student, Tula State University,
92, Prospekt Lenina, Tula, 300012, Russia,
e-mail: polyakovdi2002@yandex.ru

Аннотация

Проведен анализ работ по внутрифирменному планированию. Рассмотрен пример распределения относительной ответственности на основании данных экспертной матрицы бизнес-плана. Для согласования экспертных оценок и компетенций экспертов был принят метод рангов. Предложена методика оценки относительной ответственности управляющего в исполнении подсистем бизнес-плана на основании коэффициента относительной важности и коэффициента взаимной ответственности (полезности). Предложены варианты вычисления относительной ответственности функциональных подразделений организации в исполнении подсистем бизнес-плана.

Ключевые слова: экспертный анализ, бизнес-план, «дерево» целей, относительная ответственность, коэффициенты относительной важности и взаимной ответственности, метод рангов.

Abstract

An analysis of the work on intra-company planning has been carried out. An example of the distribution of relative responsibility based on the data of the expert matrix of the business plan is considered. To coordinate expert assessments and expert competencies, the rank method was adopted. A methodology is proposed for assessing the relative responsibility of the manager in the execution of business plan subsystems based on the coefficient of relative importance and the coefficient of mutual responsibility (utility). The variants of calculating the relative responsibility of the functional divisions of the organization in the execution of business plan subsystems are proposed.

Keywords: expert analysis, business plan, “tree” of goals, relative responsibility, coefficients of relative importance and mutual responsibility, ranking method.

Бизнес-план выступает не только инструментом для привлечения инвестиций, но и основой внутрифирменного планирования — инструментом управления предприятием. Во внутрифирменном планировании бизнес-плана рассмотрим подход вычисления относительной ответственности функциональных подразделений организации в исполнении подсистем бизнес-плана.

Гаврилова И.В. [4] считает, что современные организации в недостаточной мере используют навыки внутрифирменного планирования из-за низкого уровня развития и использования методического и программного обеспечения. По ее данным, значительную весовую долю факторов во внутрифирменном планировании занимают субъектив-

ные, связанные с кадровой политикой и организацией труда. Но наиболее важным фактором выделен недостаточный уровень методического обеспечения.

Кочнев А.А. считает, что формой установления ответственности может служить технология бюджетирования [10, с. 43]. Ответственность подразделений в выполнении бизнес-плана распределяется пропорционально бюджету.

Необходимость формирования методологических требований по внутрифирменному планированию с методическим обеспечением рассматривалась в работах Алексева М.М. [1, с. 26], Забодаева И.В. [8], Аникейчика Н.Д. [2]. Бухалков М.И. связывает процесс планирования с установлением нормативов,

которые должны применяться в оценке деятельности организации [3, с. 19].

Задача выделения численных значений ответственности подразделений построена на оценке степени вероятности их влияния на сроки и эффективность выполнения бизнес-плана. Выполнение плана всегда характеризуется неопределенностью состояния планируемого объекта в зависимости от состояния внутренней и внешней среды. Значения ответственности могут меняться, так как они динамичны, но методика их расчета должна быть неизменной в отличие от методики планирования. Сокуренко А.П. утверждает, что процессы планирования нельзя стандартизировать, это приведет к снижению эффективности управленческих решений [11].

Численное обоснование уровня ответственности по функциям бизнес-плана необходимо для определения напряженных мест в его исполнении и выделения критического пути как важнейшего показателя контрольной функции управления проектом. Формализация во внутрифирменном планировании позволит установить корреляционную зависимость между величиной ответственности и процентом выполнения плана функциональных подразделений для того, чтобы сделать организационные выводы и скорректировать управленческие решения по равнонапряженному планированию выполнения бизнес-плана организации.

Рассмотрим обоснование уровня ответственности по функциям бизнес-плана на основе методики оценки «дерева» целей (рис. 1). В нашем случае цель — это то, что должен достичь менеджмент организации. В нашем случае — реализация бизнес-плана. Термин «дерево целей» раскрывает использование иерархии для разделения общей цели на подцели [9]. В нашем примере «дерево» целей имеет два уровня: вершина определяет нулевой уровень, к промежуточным целям первого уровня в бизнес-плане относят маркетинг, производство, финансы, которые порождают свои подцели низшего уровня.

Глубина декомпозиции может быть любой, все зависит от постановки задачи.

«Дерево» целей в принятии решений по внутрифирменному планированию бизнес-плана оценивается следующими основными параметрами.

1) Коэффициентом относительной важности (КОВ) или, в нашем случае, ответственности, характеризующим степень значимости конкретной функциональной структуры в выполнении бизнес-плана. Правилom для КОВ выступает:

- сумма КОВ на одном уровне декомпозиции целей всегда должна равняться 1 — $\sum \text{КОВ}_i = 1$;
- сумма исходящих из вышестоящей цели КОВ должна быть равна КОВ вышестоящей.

2) Коэффициентом взаимной ответственности (полезности) (КВО), характеризует вклад подсистемы нижестоящего уровня «дерева» целей в обеспечение ответственности по выполнению бизнес-плана. Оценивается так:

$$\text{КВО}_{ij} = \text{КОВ}_{ij} * \text{КВО}_{i-1},$$

где КОВ_{ij} — коэффициент относительной важности на i -м уровне j -го фактора; КВО_{i-1} — коэффициент взаимной ответственности (полезности) $i-1$ уровня.

Проведем расчет ответственности по структурам «дерева» целей (рис. 1) бизнес-плана.

Численная оценка «дерева» целей связана с данными, получить которые достаточно сложно при постоянно изменяющейся внешней среде и рыночной конъюнктуре. Таким данным свойственны неопределенность и соответственно риск принятия руководителем управленческого решения.

Рассмотрим пример экспертного анализа «дерева» целей. Примем широко известный метод экспертной оценки — ранжирование [10].

В качестве экспертов могут выступать как узкие специалисты, так и специалисты широкого профиля. При ранжировании i -й эксперт должен расположить объекты (факторы, признаки) в порядке, который представляется ему наиболее рациональным, и при-

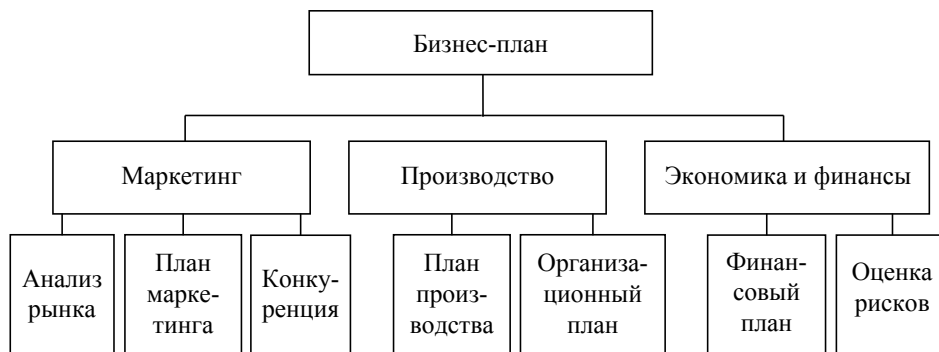


Рис. 1. Структура «дерева» целей бизнес-плана

писать каждому из них числа натурального ряда — ранги (1, 2, 3 и т.д.) [5; 6; 12].

Шкала экспертных ранговых оценок может быть любой. В нашем примере (рис. 1) примем диапазон 1–3: оценку 3 получает более ответственное мероприятие, которому надо уделить наибольшее внимание и провести в первую очередь, 2 — менее значимое, 1 — самое малозначимое.

Проведем расчет КОВ на примере экспертной матрицы рангов 1-го уровня «дерева» целей (табл. 1). Количество экспертов примем пять.

Таблица 1

Матрица экспертных рангов ответственности первого уровня подцелей

Подцели	Эксперты				
	1	2	3	4	5
Маркетинг	1	2	3	1	2
Производство	3	1	2	3	1
Экономика и финансы	2	3	1	2	3

В принятой шкале максимальная оценка $R_{max} = 3$. Проведем нормирование матрицы 1 путем: $R_i = R_{i1} / R_1$, где R_{i1} — i -й ранг экспертной матрицы 1-го уровня, что отражено в табл. 2 и на рис. 2.

Таблица 2

Нормированная матрица преобразованных рангов 1-го уровня

Подцели	Эксперты					Сумма	КОВ
	1	2	3	4	5		
Маркетинг	2	1	0	2	1	6	0,40
Производство	0	2	1	0	2	5	0,33
Экономика и финансы	1	0	2	1	0	4	0,27
						15	1

Как видно из расчетов коэффициентов КОВ и КВО, главная цель при детализации разбита на 3 неравнозначные подцели: наибольшая ответственность лежит на функции маркетинг (40%), далее производстве (33%), меньше всего на финансах (27%).

Проведем оценку функций бизнес-плана 2-го уровня. Экспертная матрица подцели «маркетинг»

показана в табл. 3, а уже преобразованных рангов — в табл. 4.

Таблица 3

Матрица опроса экспертов на втором уровне подцели «маркетинг»

Подцели	Эксперты				
	1	2	3	4	5
План маркетинга	1	2	1	2	1
Конкуренты	2	1	2	1	2
Анализ рынка	2	1	1	1	2

$R_{max} = 2$.

Таблица 4

Матрица преобразованных рангов подцели «маркетинг»

Подцели	Эксперты					Сумма	Доля	КОВ	КВО
	1	2	3	4	5				
План маркетинга	1	0	1	0	1	3	0,333	0,133	0,053
Конкуренты	0	1	0	1	0	2	0,222	0,088	0,035
Анализ рынка	0	1	1	1	1	4	0,444	0,176	0,07
						9	1,0	0,4	

Из данных КОВ табл. 4 видно, что наибольшая ответственность в выполнении бизнес-плана лежит на качественном проведении анализа рынка.

В табл. 5 приведены экспертные оценки других подсистем первого уровня «дерева» целей. В табл. 6 приведены данные матрицы уже преобразованных рангов подцелей «Производство» и «Экономика и финансы».

Таблица 5

Матрица опроса экспертов ранговым методом на втором уровне по структурам бизнес-плана — подцелей «Производство» и «Экономика и финансы»

Подцели	Эксперты				
	1	2	3	4	5
План производства	2	2	1	1	1
Организационный план	1	1	2	2	2
Финансовый план	0	0	0	0	1
Оценка рисков	1	1	1	1	0

$R_{max} = 2$.

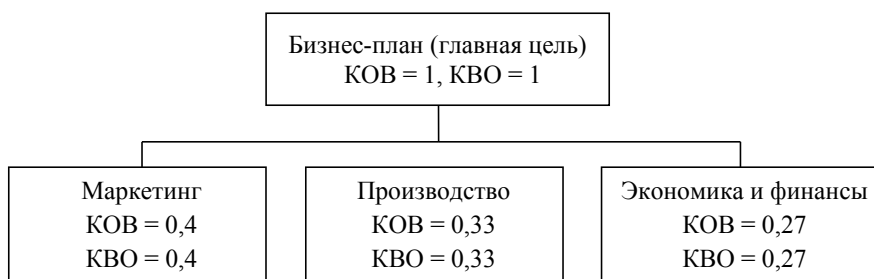


Рис. 2. Показатели оценки целей 1-го уровня бизнес-плана

Таблица 6

Матрица преобразованных рангов подцелей «Производство» и «Экономика и финансы»

Подцели	Эксперты					Сумма	Доля	КОВ	КВО
	1	2	3	4	5				
План производства	0	0	1	1	1	3	0,6	0,198	0,065
Организационный план	1	1	0	0	0	2	0,4	0,132	0,043
ИТОГО:						5	1,0	0,33	
Финансовый план	2	2	2	2	1	9	0,6	0,162	0,043
Оценка рисков	1	1	1	1	2	6	0,4	0,108	0,029
ИТОГО:						15	1,0	0,27	

Итоговое «дерево» целей с расчетными коэффициентами показано на рис. 3.

Из данных рис. 3 следует.

- Наибольшая длина ветви ответственности по данным значений КОВ = 0,528 и КВО = 0,47 включает «Маркетинг» и «Анализ рынка».
- Наибольший вес получила подцель ответственности нижнего уровня «План производства» — 19,8%; подцель «Финансовый план» составляет 16,2%. Ответственность плана маркетинга приближит нас к цели на 13,3%, «Организационный план» — на 13,2%; «Оценка рисков» — на 10,8% и «Конкуренция» на 8,8%.

Литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. [Текст] / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.
2. Аникейчик Н.Д., Кинжагулов И.Ю., Федоров А.В. Планирование и управление НИР и ОКР. [Текст] / Н.Д. Аникейчик, И.Ю. Кинжагулов, А.В. Федоров. — СПб: Университет ИТМО, 2016. — 192 с.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. [Текст] / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 349 с.

4. Гаврилова И.В. Проблемы развития внутрифирменного планирования на российских предприятиях [Текст] / И.В. Гаврилова // Молодой ученый. 2011. — № 3 (26). Т. 1. — С. 159–162.
5. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. [Текст] / В.А. Поляков, И.В. Фомичева, О.В. Юдина // Самоуправление. 2023. — № 1 (134). — С. 743–748.
6. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. Метод оценки значимости этапов управления по проектам матричной структуры [Текст] / В.А. Поляков, И.В. Фомичева, О.В. Юдина // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. — № 2. — С. 55–59.
7. Забодаева И.В. Формирование интегрированной корпоративной информационной системы как инновационное направление совершенствования внутрифирменного планирования и управления [Текст] / И.В. Забодаева // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. — № 6. — С. 52–59.
8. Количественная оценка параметров дерева целей. [Текст] <https://otzyvyvse.ru/kolichestvennaya-ocenka-parametrov-dereva-czelej> (дата обращения 19.12.23)
9. Кочнев А.А. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра. [Текст] / А.А. Кочнев // ITeam. 2010. — № 5. — С. 43–47.
10. Мамедова Л.Э., Иванова Л.Н. Учебное пособие. Методы принятия управленческих решений. Теория и практика. [Текст] / Л.Э. Мамедова, Л.Н. Иванова. — СПб.: СПб-ГМТУ, 2017. — 122 с.
11. Сокурченко А.П. Особенности внутрифирменного планирования на промышленном предприятии [Текст] / А.П. Сокурченко // Фундаментальные исследования. ВПО «Самарский государственный экономический университет», 2014. — № 5(3) — С. 569–572.

References

1. Alekseeva M.M. Planirovanie deyatel'nosti firmy [Tekst] / M.M. Alekseeva. — M.: Finansy i statistika, 1997. — 248 s.
2. Anikejchik N.D., Kinzhagulov I.YU., Fedorov A.V. Planirovanie i upravlenie NIR i OKR. [Tekst] / N.D. Anikejchik, I.YU. Kinzhagulov, A.V. Fedorov. — SPb: Universitet ITMO, 2016. — 192 s.
3. Buhalkov M.I. Vnutrifirmennoe planirovanie: uchebnik. [Tekst] / M.I. Buhalkov. — M.: INFRA-M, 2010. — 349 s.
4. Gavrilova I.V. Problemy razvitiya vnutrifirmennogo planirovaniya na rossijskih predpriyatiyah [Tekst] / I.V. Gavri-

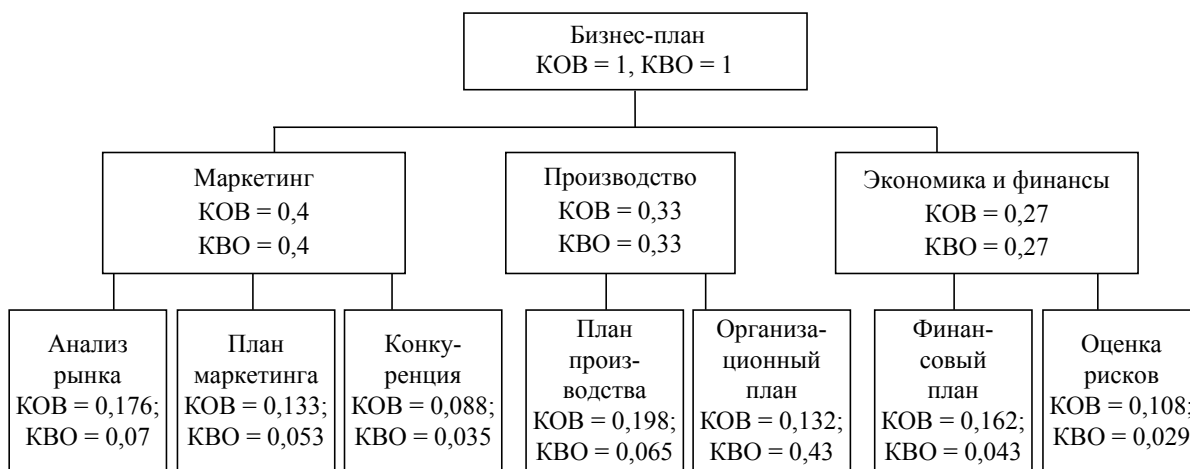


Рис. 3. Результат анализа относительной ответственности подсистем «дерева» целей бизнес-плана

- lova // Molodoj uchenyj. 2011. — № 3 (26). Т. 1. — С. 159–162.
5. Polyakov V.A., Fomicheva I.V., YUdina O.V. [Tekst] / V.A. Polyakov, I.V. Fomicheva, O.V. YUdina // Samoupravlenie. 2023. — № 1 (134). — С. 743–748.
 6. Polyakov V.A., Fomicheva I.V., YUdina O.V. Metod ocenki znachimosti etapov upravleniya po proektam matrichnoj struktury [Tekst] / V.A. Polyakov, I.V. Fomicheva, O.V. YUdina // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika. 2023. Т. 11. — № 2. — С. 55–59.
 7. Zabodaeva I.V. Formirovanie integrirovannoj korporativnoj informacionnoj sistemy kak innovacionnoe napravlenie sovershenstvovaniya vnutfirmennogo planirovaniya i upravleniya [Tekst] / I.V. Zabodaeva // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2010. — № 6. — С. 52–59.
 8. Kolichestvennaya ocenka parametrov dereva celej [Tekst]. <https://otzyvyvse.ru/kolichestvennaya-ocenka-parametrov-dereva-czelej> (data obra-shcheniya 19.12.23)
 9. Kochnev A.A. Sistemy strategicheskogo upravleniya dlya biznesa: sego-dnya i zavtra. [Tekst] / A.A. Kochnev // ITeam. 2010. — № 5. — С. 43–47.
 10. Mamedova L.E., Ivanova L.N. Uchebnoe posobie. Metody prinyatiya upravlencheskih reshenij. Teoriya i praktika. [Tekst] / L.E. Mamedova, L.N. Ivanova. — SPb.: SPbGMTU, 2017. — 122 s.
 11. Sokurenko A.P. Osobennosti vnutfirmennogo planirovaniya na promyshlennom predpriyatii [Tekst] / A.P. Sokurenko // Fundamental'nye is-sledovaniya. VPO «Samskij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet», 2014. — № 5 (3) — С. 569–572.