

УДК 332:001.895

Е.М. Сибирская**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ**

Уточнены концептуальные положения индикативного управления предприятиями с целью приведения научных основ управления в соответствие с требованиями современной бизнес-среды и обоснована методология исследования индикативного управления предприятиями, отличительной чертой которой является возможность комплексной оценки их потенциала и особенностей как рыночной субстанции и как системной целостности. Методология индикативного управления реализуется через комплекс методических подходов и положений, использование которых позволяет совершенствовать управление качеством бизнес-процессов, определить перспективные направления интеграционного развития предприятий, обеспечить повышение инновационной восприимчивости персонала.

Ключевые слова: *методика, управление предприятием, система индикаторов.*

Развитие рыночных отношений в нашей стране привело к изменению социально-экономических условий осуществления производственно-хозяйственной деятельности во всех отраслях экономики. В каждой из сфер производства новые условия хозяйствования проявились в смене организационно-правовых форм и форм собственности хозяйствующих субъектов, изменении характера и участников взаимодействия, появлении новых приоритетов в производстве товаров, а также в изменении подходов к управлению персоналом предприятий. Однако результаты функционирования предприятий к настоящему времени оказываются неудовлетворительными. Основными процессами, сдерживающими развитие предприятий промышленности, являются: сокращение объемов поставок на промышленную переработку и, следовательно, снижение уровня использования производственных мощностей; моральный и технический износ основных фондов; сложное финансово-экономическое положение; несовершенные формы взаимодействия, неэффективный менеджмент предприятий; слабая мотивация персонала; низкая инновационная восприимчивость предприятий; несовершенные методы организации производства. Наглядно отобразить изменения указанных процессов в динамике позволяют индикаторы управления, лежащие в основе индикативного управления, при котором управленческие решения принимаются на основе анализа складывающейся ситуации, путем выявления направленности развития исследуемого процесса или явления (рис. 1).

Концепция индикативного управления предприятиями – это совокупность взглядов на проблему обеспечения эффективного управления предприятиями, отражающая авторское видение перспективных направлений использования в управлении сформированной особым образом системы индикаторов. Новизна концепции заключается в том, что она основывается на оценке эффективности

процессов, протекающих на предприятиях, и их соответствия требованиям международных стандартов. Концепция индикативного управления позволяет осуществлять объективное и адекватное складывающейся в отраслях промышленности ситуации управление по результатам комплексного анализа индикаторов мотивации персонала, индикаторов инновационных и интеграционных процессов, индикаторов менеджмента качества бизнес-процессов. В отличие от существующих подходов к индикативному управлению, данная концепция позволяет с помощью специальных инструментальных методов определить перспективные направления развития и разработать индикативный прогноз развития предприятий.

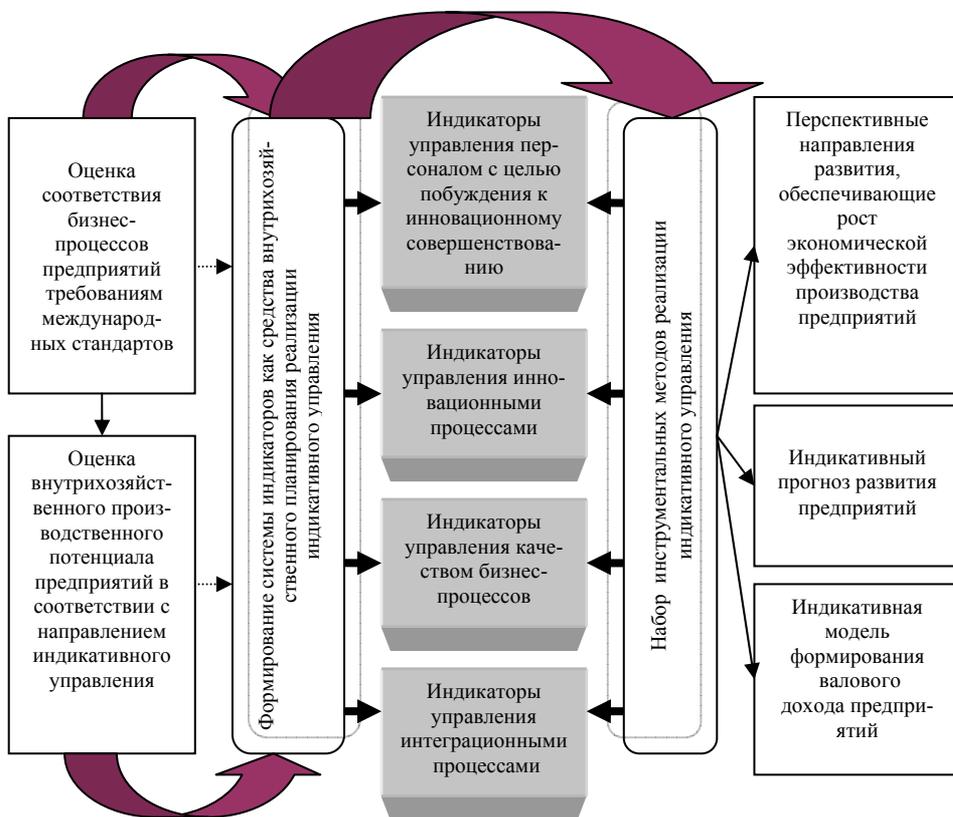


Рис. 1. Концепция индикативного управления предприятиями

Внутренней средой индикативного управления является основное содержание производственно-хозяйственной деятельности предприятий, которое формируется вследствие их инновационного развития.

Внешнюю среду индикативного управления формируют предприятия-конкуренты, партнеры, поставщики, государство, потребители и другие субъекты рыночных отношений, наличие которых обуславливает необходимость использования при принятии управленческих решений соответствующих индикаторов.

Цели индикативного управления – это конкретные конечные результаты, которых ожидает добиться высшее руководство предприятия и которые формулируются в процессе индикативного планирования и разработки стратегических альтернатив поведения организации на рынке. Основными целями индикативного управления предприятиями являются:

- получение предприятиями устойчиво высокой прибыли;
- эффективное позиционирование и закрепление за предприятием положительной репутации;
- обеспечение стабильного положения на рынке;
- рост объемов производства продукции, выпускаемой предприятиями;
- создание благоприятных условий труда и повышение доходов работников предприятий.

Под принципами индикативного управления автор понимает руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются управляющие предприятиями в силу социально-экономических условий, сложившихся в комплексе. Принципы индикативного управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления. В принципах индикативного управления находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления. Основными принципами индикативного управления являются:

1. Соответствие структур управления целям индикативного совершенствования предприятий.
2. Построение сети бизнес-процессов в соответствии с системой индикативного управления.
3. Обеспечение высокой инновационной восприимчивости персонала предприятий.
4. Комплексное использование менеджментом предприятий инструментария индикативного управления.
5. Соответствие качества бизнес-процессов предприятий требованиям международных стандартов.

Сущность индикативного управления заключается в разработке и принятии эффективных управленческих решений в области управления персоналом с целью побуждения его к инновационному совершенствованию, управления инновационными и интеграционными процессами в организациях, а также менеджмента качества бизнес-процессов, основывающихся на сравнительном анализе, характеризующих эти направления индикаторов. Основное содержание индикативного управления раскрывается через его функции:

- 1) планирование перспективных направлений развития организации на основе использования набора индикаторов;
- 2) разработка рациональной организационной структуры управления для достижения стратегических целей функционирования предприятия;
- 3) контроль качества результирующих бизнес-процессов;
- 4) подбор, расстановка и мотивация персонала в соответствии с принципами индикативного управления в целях удовлетворения текущих и стратегических потребностей организации;

5) активизация субъектов управления в целях обеспечения эффективного функционирования бизнес-процессов в условиях индикативного управления.

Таким образом, концепция индикативного управления отражает современные представления о методах принятия управленческих решений на основе использования особым образом отобранных индикаторов и находит свою реализацию через совокупность действий, направленных на совершенствование функционирования предприятий в соответствии с индикативными прогнозами, с целью обеспечения роста экономической эффективности производства товаров.

Система индикаторов управления является системой второго порядка, наряду с системой инструментов, входящей в состав системы индикативного управления. Индикатор представляет собой качественно-количественную характеристику исследуемого процесса или явления, отражающую его изменение в динамике или отклонение от нормативного значения. Качественная сторона индикатора отражает сущность последствий, вызванных различными явлениями или процессами экономического развития организаций в определенный период времени, количественная – приращение численного значения индикатора, произошедшее в течение исследуемого промежутка времени вследствие изменения различных процессов или явлений, определяющих характер поведения предприятия.

Индикатор в системе индикативного управления имеет существенные отличия от вектора и показателя. Так, вектор определяет направление развития различных социально-экономических процессов или явлений, а показатель – это величина, позволяющая судить о текущем состоянии изучаемого процесса или явления.

Успешное функционирование предприятия зависит от множества внешних и внутренних факторов, под влиянием которых складывается его производственная, кадровая и инновационная политика. Разработка системы индикаторов оценки различных сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия связана с необходимостью мониторинга эффективности и надежности его функционирования с целью выявления имеющихся нарушений и разработки рекомендаций по их устранению.

На основе исследований, проведенных автором, система индикаторов, отражающая наиболее существенные стороны функционирования предприятий, должна включать в себя следующие элементы:

1. Индикаторы управления качеством бизнес-процессов:

1.1. Индикаторы результативности:

– индикатор роста обеспеченности производства оборотным капиталом (I_1):

$$I_1 = \frac{KO_n}{KO_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где KO – величина оборотного капитала, тыс. р.; n – период исследования (год);

– индикатор роста прибыли от реализации продукции (I_2):

$$I_2 = \frac{E_n}{E_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где P – прибыль от реализации продукции, тыс. р.;
– индикатор роста рентабельности продаж (I_3):

$$I_3 = \frac{E_n}{E_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где E – рентабельность продаж, %.

1.2. Индикаторы ресурсоемкости:

– индикатор изменения соотношения численности линейного и функционального персонала (I_4):

$$I_4 = \frac{R_n}{R_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где R – соотношение среднегодовой численности линейного и функционального персонала предприятия:

$$R = \frac{\text{Среднегодовая численность линейного персонала, чел.}}{\text{Среднегодовая численность функционального персонала, чел.}};$$

– индикатор сокращения переменных издержек вследствие оптимизации объемов производства каждой ассортиментной единицы (I_5):

$$I_5 = \frac{VC_n}{VC_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где VC – переменные издержки, тыс. р.;

– индикатор сокращения простоев оборудования по непроизводственным причинам (I_6):

$$I_6 = \frac{T_n}{T_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где T – продолжительность простоев оборудования по непроизводственным причинам, ч;

– индикатор сокращения постоянных издержек вследствие более полного использования производственной мощности (I_7):

$$I_7 = \frac{FC_n}{FC_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где FC – постоянные издержки, тыс. р.;

– индикатор увеличения интенсивности рабочих процессов (I_8):

$$I_8 = \frac{И_n}{И_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где $И_n$ – интенсивность рабочих процессов, тыс.р.

2. Индикаторы инновационных процессов:

2.1. Индикаторы субъектов инновационных процессов:

– индикатор увеличения числа инновационно-активных подразделений предприятия (I_9):

$$I_9 = \frac{ID_n}{ID_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где ID – число инновационно-активных подразделений предприятия, шт.;

– индикатор увеличения численности инновационно-активного персонала предприятия (I_{10}):

$$I_{10} = \frac{IL_n}{IL_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где IL – численность инновационно-активного персонала предприятия, чел.;

– индикатор роста численности персонала, прошедшего повышение квалификации (I_{11}):

$$I_{11} = \frac{LQ_n}{LQ_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где LQ – численность персонала, прошедшего повышение квалификации, чел.;

– индикатор увеличения численности и квалификации инновационных менеджеров (I_{12}):

$$I_{12} = \frac{IM_n}{IM_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где IM – численность инновационных менеджеров, чел.

2.2. Индикаторы объектов инновационных процессов:

– индикатор роста удельного веса инновационной продукции в структуре товарной продукции (I_{13}):

$$I_{13} = \frac{TRIP_n}{TRIP_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где $TRIP$ – выручка от реализации инновационно-активной продукции, тыс. р.;

– индикатор увеличения расходов на НИОКР (I_{14}):

$$I_{14} = \frac{SC_n}{SC_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где SC – расходы на НИОКР, тыс. р.;

– индикатор увеличения завершенности инновационных проектов (I_{15}):

$$I_{15} = \frac{QIP_n}{QIP_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где QIP – количество завершенных в текущем году инновационных проектов, шт.;

– индикатор роста прибыльности инновационной продукции (I_{16}):

$$I_{16} = \frac{PIP_n}{PIP_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где PIP – прибыль от реализации инновационной продукции, тыс. р.;

– индикатор роста обеспеченности инновационных процессов собственными средствами (I_{17}):

$$I_{17} = \frac{DIP_n}{DIP_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где DIP – величина финансирования инновационных проектов за счет собственных средств, тыс. р.;

– индикатор изменения обеспеченности инновационных процессов заемными средствами (I_{18}):

$$I_{18} = \frac{KIP_n}{KIP_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где KIP – величина финансирования инновационных проектов за счет заемных средств, тыс. р.

3. Индикаторы мотивации персонала:

3.1. Индикаторы эффективности:

– индикатор роста эффективности инвестиций в персонал (I_{19}):

$$I_{19} = \frac{ROI_n}{ROI_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где ROI – коэффициент возврата инвестиций в персонал;

– индикатор роста эффективности производства вследствие увеличения производительности труда (I_{20}):

$$I_{20} = \frac{Ef_n}{Ef_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где Ef – рентабельность производства, %.

3.2. Индикаторы инновационной восприимчивости персонала:

– индикатор скорости (темпов, объемов) результатов инновационной деятельности (I_{21}):

$$I_{21} = \frac{EIP_n}{EIP_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где EIP – рентабельность продаж инновационной продукции, %;

– индикатор сокращения текучести кадров (I_{22}):

$$I_{22} = \frac{(СЧ - ЧУ)_n}{(СЧ - ЧУ)_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где $СЧ$ – среднегодовая численность персонала, чел.; $ЧУ$ – численность уволенного персонала, чел.;

– индикатор увеличения численности персонала, прошедшего обучение с последующим совмещением профессий (I_{23}):

$$I_{23} = \frac{ЧО_n}{ЧО_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где $ЧО$ – численность персонала, прошедшего обучение с последующим совмещением профессий, чел.;

– индикатор роста производительности труда (I_{24}):

$$I_{24} = \frac{\Pi_n}{\Pi_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где Π – производительность труда, тыс. р./чел.;

– индикатор роста эффективности вследствие расстановки персонала с учетом профессиональной и квалификационной совместимости с выполняемой работой (I_{25}):

$$I_{25} = \frac{TR_n}{TR_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где TR – прирост выручки вследствие расстановки персонала с учетом профессиональной и квалификационной совместимости с выполняемой работой, тыс. р.;

– индикатор роста эффективности вследствие расстановки персонала с учетом психологической совместимости с коллективом и выполняемой работой (I_{26}):

$$I_{26} = \frac{TR_n}{TR_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где TR – прирост выручки вследствие расстановки персонала с учетом психологической совместимости с выполняемой работой, тыс. р.

4. Индикаторы интеграционных процессов:

4.1. Индикаторы субъектов интеграционных процессов:

– индикатор достижения синергетического эффекта интеграционным объединением (I_{27}):

$$I_{27} = \frac{TR_n}{TR_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где TR – денежная выручка, тыс. р.;

– индикатор сокращения расходов производственных формирований вследствие изменения организационной структуры (I_{28}):

$$I_{28} = \frac{TC_n}{TC_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где TC – себестоимость продукции, тыс. р.;

– индикатор возрастания инвестиционной привлекательности интеграционных объединений (I_{29}):

$$I_{29} = \frac{TR_n}{TR_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где TR – прирост выручки вследствие расстановки персонала с учетом профессиональной и квалификационной совместимости с выполняемой работой, тыс. р.

4.2. Индикаторы объектов интеграционных процессов:

– индикатор сокращения транзакционных издержек вследствие установления интеграционных связей (I_{30});

$$I_{30} = \frac{VC_n}{VC_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где VC – переменные затраты производственных формирований;

– индикатор увеличения ресурсной обеспеченности производственного процесса вследствие установления интеграционных связей (I_{30}):

$$I_{31} = \frac{Mcp_n}{Mcp_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где Mcp – среднегодовая мощность, тыс. т/год;

– индикатор роста присутствия продукции производственных объединений на локальных и региональных продовольственных рынках (I_{31}):

$$I_{32} = \frac{Ep_n}{Ep_{n-1}} \times 100 - 100,$$

где Ep – емкость рынка, тыс. р.

Каждый из указанных выше индикаторов характеризует отдельные, но связанные между собой и наиболее перспективные стороны деятельности предприятий, а набор индикаторов представляет совокупность взаимосвязанных элементов, т.е. систему индикаторов управления.

Основанием для изучения индикаторов управления качеством бизнес-процессов, индикаторов инновационных и интеграционных процессов, индикаторов мотивации персонала стали результаты использования метода расстановки приоритетов, основывающегося на экспертной оценке и матричной форме записи (рис. 2).

Экспертами выступили руководители и специалисты исследуемых предприятий. На основе анализа их анкет мы смогли сделать вывод о приоритетности для топ-менеджмента современных предприятий того или иного направления инновационного совершенствования. Примечательным оказался тот факт, что руководство предприятий, внедривших систему менеджмента качества, считает круг вопросов, касающихся управления качеством, более значимым по сравнению с теми руководителями, которые не заинтересованы в реализации на своих предприятиях концепции TQM.

В качестве альтернативных направлений совершенствования управления предприятием рассматривались бюджетирование, управление затратами, совершенствование ценообразования и налогообложения и многие другие процессы. Однако в результате использования метода расстановки приоритетов нами были отобраны такие направления развития современных предприятий, как управление качеством, управление инновационной деятельностью, интеграционное объединение и управление мотивацией персонала.

Всеобщий менеджмент качества в отечественной практике управления является понятием относительно новым, его вполне можно назвать «революцией» в философии современного бизнеса. Качество на сегодня заключается

не только в соответствии или несоответствии продукции определенным требованиям. Современное понятие качества включает то, как предприятие выполняет все требования и ожидания покупателя.



Рис. 2. Методика экспертного оценивания перспективных направлений развития предприятий

Мы считаем управление качеством наиболее перспективным направлением развития современных предприятий. Во-первых, вступление нашей страны в ВТО потребует от участников экономической системы приведения своих бизнес-процессов в соответствие с международными стандартами. А во-вторых, несовершенство организации и управления современными организациями побуждает их руководителей использовать в своей деятельности достижения менеджмента и в первую очередь управления качеством, способного скоординировать деятельность по руководству и управлению организациями и устранить несоответствия в основных производственных процессах.

Другим приоритетным направлением развития предприятий является управление инновационной деятельностью, результативность которого представляется возможным оценить с помощью индикаторов инновационных процессов. Необходимость инноваций является бесспорной для предприятий любой отраслевой принадлежности. Несмотря на консерватизм и длительность технологических циклов, инновации являются необходимым условием и фактором обеспечения высокой эффективности. По нашему мнению, совершенствованию в первую очередь подлежат численность и состав инновационно-активных подразделений, уровень материальной обеспеченности инновационных процессов, уровень квалификации инновационно-активного персонала, интенсивность обучения персонала инновациям.

Третьим приоритетным направлением управления предприятиями является управление мотивацией персонала, являющейся частью управления человеческими ресурсами. Сложившаяся к настоящему времени практика использования трудовых ресурсов оказывается крайне неэффективной. Персонал современных предприятий восприимчив лишь к материальному стимулированию, что объясняется низким уровнем доходов населения в аграрном секторе экономики. Поэтому побуждение персонала к инновационной восприимчивости представляется весьма сложной задачей, требующей, однако, незамедлительного решения. Катализатором процесса эффективной мотивации персонала к инновационному совершенствованию должно стать осознание зависимости между результатами инновационного развития, ростом доходности предприятия и повышением уровня оплаты труда его персонала. Обеспечение корреляции данных показателей может быть достигнуто вследствие инвестиций в персонал, которые, по мнению исследователей проблемы управления человеческими ресурсами, являются наиболее эффективными, так как обеспечивают более высокую и скорейшую отдачу, чем, например, инвестиции в обновление основных производственных фондов.

Оценить перспективы роста инновационной восприимчивости персонала, по нашему мнению, представляется возможным с помощью индикатора возврата инвестиций в персонал, индикатора роста эффективности вследствие увеличения производительности, индикатора обучения персонала с последующим совмещением профессий и др.

Четвертым направлением управления предприятиями является управление интеграционными процессами. Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования моделей экономического сотрудничества позволяет выделить три основные формы взаимодействия: договорные отношения, концентрацию производства с целью организации, интеграцию.

Литература

1. *Абалкин Л.* О новой концепции долгосрочной стратегии // Вопросы экономики. 2008. № 3. С. 37–39.
2. *Дежина И., Киселева В.* «Тройная спираль» в инновационной системе России // Вопросы экономики. 2007. № 12. С. 123–135.
3. *Парамонова Т.В.* От стабилизации к устойчивому развитию: итоги, стратегия и перспективы // Деньги и кредит. 2002. № 6. С. 13–16.
4. *Полтерович В.* Стратегия модернизации, институты и коалиции // Вопросы экономики. 2008. № 4. С. 4–25.

5. *Старцева О.А., Авакумова Н.Н.* Институциональные предпосылки развития регионов // Вестник Том. гос. ун-та. 2009. №319. С. 157–161.
6. *Строева О.А.* Анализ процесса управления региональными экономическими системами // Региональная экономика: теория и практика. 2010. №15. С. 11–18.
7. *Хохлова О.А.* Региональная диагностика как методическая база статистического исследования экономики региона // Вопросы статистики. 2006. № 9. С. 52–58.
8. *Эйсен Н.* Формирование стратегии развития народного хозяйства в условиях глобализации // Экономист. 2004. № 2. С. 42–48.