

УДК 331.1

Совершенствование инструментов менеджмента промышленных предприятий

В.А. Оглоблин

Иркутский государственный университет путей сообщения, ул. Чернышевского 15, Иркутск, Россия
ogloblinva@mail.ru

Статья поступила 17.01.2019, принята 24.02.2019

Обосновывается актуальность совершенствования инструментов менеджмента промышленных предприятий. Сформулирована исторически сложившаяся подмена системы оценки менеджмента оценкой производства. Рассмотрена модель сбалансированной системы показателей, описана суть этой системы, обсуждаются ее недостатки и достоинства, отмеченные как зарубежными, так и отечественными исследователями. Приводится авторское мнение на этот вопрос. Предлагается новый инструмент совершенствования менеджмента на основе использования комплексной функции и разделения функций менеджмента по критерию достижения стратегических целей промышленных предприятий.

Ключевые слова: инструменты менеджмента промышленных предприятий; комплексная функция менеджмента; модель сбалансированной системы показателей.

Improving the management tools of industrial enterprises

V.A. Ogloblin

Irkutsk State Transport University; 15, Chernyshevsky St., Irkutsk, Russia
ogloblinva@mail.ru

Received 17.01.2019, accepted 24.02.2019

The urgency of improving the management tools of industrial enterprises is substantiated. A historically established substitution of the management evaluation system with production evaluation has been formulated. A model of a balanced scorecard is considered, the essence of the system is described, its drawbacks and advantages noted by both foreign and domestic researchers are discussed. The author's opinion on this question is given. A new management improvement tool is proposed based on the use of an integrated function and the separation of management functions in terms of achieving the strategic goals of industrial enterprises.

Keywords: management tools of industrial enterprises; integrated management function; balanced scorecard model.

Совершенствование инструментов менеджмента промышленных предприятий имеет важное значение для экономики страны. Именно в этой области можно получить конкурентное преимущество, что позволит промышленному предприятию получить ресурсы для своего развития.

Адаптация деятельности промышленного предприятия к внешней среде невозможна без адекватной системы менеджмента. Вместе с тем исторически сложилось так, что деятельность отечественных промышленных предприятий оценивается по производственным показателям, и прочие аспекты не учитываются. Такой подход позволяет совершенствовать инструменты производства, но не менеджмента.

Наиболее широко применяемым на практике методом оценки является целевой подход. На

основе данного подхода к оценке разработана модель сбалансированной системы показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортона, которая фокусируется на финансовом капитале промышленного предприятия, считая, что его увеличение — самая главная цель [6]. Следующая модель, предложенная Хервигом Фридагом и Вальтером Шмидтом, предлагает считать интеллектуальный капитал областью применения сбалансированной системы показателей [19].

Одним из основополагающих моментов модели сбалансированной системы показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортона является выбор рынка и клиента, ради которых предприятие собирается производить продукцию. Не менее важным этапом представляется определение ключевых бизнес-процессов с точки зрения

удовлетворения потребностей клиентов. И, наконец, требуется разработать решения по оптимизации связанных с выбранным сегментом рынка и типом клиента бизнес-процессов, которые смогут обеспечить достижение целей промышленного предприятия. Авторы модели определяют понятие сбалансированной системы показателей наличием связи между учетом краткосрочных и долгосрочных целей, внешних и внутренних оценок деятельности организации, опережающих и запаздывающих индикаторов, объективных и субъективных оценок. Всего принимается во внимание 20–25 показателей из следующих сфер деятельности организации: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, инноваций и обучения. Наибольшее затруднение вызывает определение причинно-следственных связей между показателями, хотя основная идея состоит в том, что достижение финансовых целей организации возможно при определенных результатах работы с клиентами, для чего требуется перестроить свои бизнес-процессы за счет инновационного потенциала организации и ее возможностей по обучению персонала.

Ряд авторов – А.И. Волков, А.В. Киселев, И.Е. Мизиковский, Е.С. Миляева, А.И. Птускин [3; 8; 10; 11] – положительно оценивает перспективы применения данных моделей в практике российских промышленных предприятий.

Так, Е.С. Миляева считает, что система сбалансированных показателей обеспечит распространение стратегии на все уровни предприятия и каскадирование целей, а за счет выполнения разработанных мероприятий реализация стратегии будет ускоренной и последовательной [11].

Использование системы сбалансированных показателей, по мнению А.В. Киселева, позволит ежеквартально оценивать вклад каждого показателя в достижение целей, тем самым оценивая степень успешности выбранной стратегии развития [8].

И.Е. Мизиковский рассматривает возможность применения модели сбалансированной системы показателей Фридага – Шмидта, положительно оценивая ее использование [10].

Вместе с тем группа ученых (Ittner, Larcker, Norreklit [20; 23]) подвергает критике данные модели оценки. По их мнению, значительная часть промышленных предприятий применяет неадаптированную под конкретные условия систему сбалансированных показателей. В первую очередь данное утверждение относится к нефинансовым показателям. В связи с этим установление причинно-следственных связей между рассчитываемыми показателями и целями организации происходит с ограничением степени достоверности. В таких условиях менеджеры

имеют возможность корректировать значение показателей для обоснования премирования своего труда [20]. Некоторые исследователи считают модель системы сбалансированных показателей внутренне противоречивой, не имеющей логики построения и использования. Они полагают, что известность системы сбалансированных показателей основывается на харизме ее авторов и репутации Гарвардской школы бизнеса [23].

Наши отечественные ученые А.И. Волков, В.В. Голод, В.В. Кайль, М.В. Каралкин, И.И. Малова, А.Б. Молчанов, А.С. Птускин выделяют конкретные проблемы при внедрении и использовании системы сбалансированных показателей [3–5; 7; 9; 12].

Исследователи А.И. Волков и А.С. Птускин отмечают отсутствие необходимой квалификации у персонала отечественных промышленных предприятий и сильную зависимость выбора показателей от сферы деятельности предприятия [3].

С проблемой отраслевой зависимости для крупных отечественных предприятий, в частности топливно-энергетического комплекса, согласен и М.В. Каралкин, предлагающий учитывать огромные масштабы производства, длительный производственный цикл, несовершенную корпоративную культуру, отсутствие развитой системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента, неэффективные методы управления и инструменты, применяемые руководством, несогласованность бизнес-процессов, неразвитость системы управленческого учета, риск-менеджмента, систем мотиваций, управления затратами и т. д. [7].

В.В. Кайль утверждает, что между стратегическими целями предприятия и сбалансированной системой показателей деятельности отсутствует связь, ряд показателей несопоставим, акцент делается только на финансовом аспекте деятельности организации, а долгосрочные и краткосрочные цели несбалансированны [5].

И.И. Малова полагает, что использование системы сбалансированных показателей без адаптации к другим, уже существующим элементам системы управления приводит к отсутствию желаемых результатов реализации поставленных целей [9]. С этим утверждением согласны исследователи М.В. Каралкин и В.В. Голод [4].

По мнению А.Б. Молчанова, в силу отсутствия результирующего показателя, позволяющего измерить инновационный потенциал, проблемой является формирование инновационного потенциала российских промышленных предприятий [12]. Исследователь предлагает проводить такую оценку на базе методики оценки и управления устойчивым развитием предприятия С.М. Бухоновой [2], скорректированной с учетом системы сбалансированных показателей. Суть предлагае-

мого подхода заключается в сравнении с показателями среднестатистической критериальной шкалы значений интегрального инновационного потенциала предприятий отрасли (сферы деятельности) на основании бенчмаркингвого подхода, т. е. построения рейтинга предприятий по сфере деятельности.

И.Н. Баранов считает, что выбор показателей для развития инновационного потенциала организации и ее способности к развитию представляет собой сложную проблему для менеджеров промышленных предприятий [1], что косвенно доказывает ссылкой на работы Р. Каплана и Д. Нортон, рассматривающих эту составляющую системы сбалансированных показателей [21; 22].

Мы считаем, что главный недостаток модели системы сбалансированных показателей состоит в том, что наряду с постановкой целей промышленного предприятия не предусмотрено никакого инструмента по их достижению. Предполагается, что менеджеры в достаточной степени квалифицированы, чтобы справиться с поставленными задачами. Данное положение не позволяет совершенствовать систему менеджмента на промышленном предприятии, определять качество менеджмента, степень обеспеченности компетентными менеджерами для принятия взвешенных решений по подготовке, повышению квалификации и ротации менеджеров.

А.И. Волков и А.С. Птускин предлагают для возможности сопоставления качества работы сотрудника с результатами подразделения, в котором он работает, и с полученным вознаграждением объединить использование системы управления стоимостью бизнеса (VBM – *value-based management*) и сбалансированной системы показателей (BSC – *balanced scorecard*) [3].

Б.Г. Туренко полагает, что существует два подхода к оценке персонала: ориентированный на результат проделанной работы и на развитие организации [18, с. 24]. Последний подход автор связывает с процессом формирования и обучения профессиональных кадров управления следующими показателями оценки эффективности:

1. Интегральный показатель – коэффициент эффективности процесса формирования кадров управления.

2. Основные показатели – коэффициенты социального развития коллектива, организационно-технического и экономического развития предприятия; прибыль и рентабельность системы подготовки кадров управления; коэффициенты продвижения по службе и обученности.

3. Дополнительные показатели – коэффициенты логичности построения учебного плана, равномерности распределения педагогической нагрузки преподавателей, экзаменов и зачетов,

теоретического и практического обучения, удовлетворенности процессом обучения, эффективности использования учебно-материальной базы.

Б.Г. Туренко уверен, что предлагаемая им методика оценки «является средством выявления резервов, определения основных направлений развития процесса формирования кадров управления для достижения лучших результатов деятельности предприятия, повышения его эффективности» [18, с. 28].

Предложенные подходы к решению проблем системы сбалансированных показателей не позволяют выявить непосредственную связь между формированием кадров управления, качеством работы сотрудника, системой мотивации и развитием промышленного предприятия. Не описаны также инструменты для поддержки внедрения и использования системы сбалансированных показателей, крайне трудоемка процедура перепроектирования показателей в случае изменения внешней среды и, наконец, отсутствуют критерии совершенствования системы сбалансированных показателей менеджмента промышленных предприятий.

Для преодоления указанных трудностей мы предлагаем классификацию с разделением выполняемых функций менеджмента на две группы – обеспечивающие решение стратегических задач организации и обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента, что создаст условия, влияющие на процесс достижения стратегических целей организации [13]. Поскольку совершенствование менеджмента невозможно без оценки данной деятельности с точки зрения влияния на выполнение стратегии организации, важно применять современные методики определения результативности и эффективности ее функционирования.

Целесообразно дополнить оценку деятельности менеджмента ее новыми видами – оценками последствий и процесса выполнения, в результате чего целевой подход может быть расширен элементами подхода в контексте теории систем. Это позволяет установить прямую связь между стратегическими целями и реализацией системы менеджмента промышленных предприятий [17].

Изменение подходов к оценке менеджмента влечет за собой использование новых критериев функционирования современной системы менеджмента промышленных предприятий в виде экономической, социальной результативности и интегрального коэффициента [17].

Для функций, обеспечивающих решение стратегических задач организации, разработан алгоритм, позволяющий их проектировать, организовывать и выполнять [14]. Необходимо заметить, что мы предлагаем объединять такие

функции с подобными им для наилучшего достижения стратегических целей организации. Указанные комплексные функции используются не для общих функций управления, а для функций видов менеджмента. Поэтому в данной статье мы приведем алгоритм на примере функций кадрового менеджмента. Комплексная функция вида менеджмента представляет собой перечень взаимосвязанных традиционных функций. Такой набор стандартных функций позволит предприятию учитывать изменения внешней среды и оперативно реагировать на них. Ход выполнения таких функций будет контролироваться по отклонению от идеального хода выполнения комплексной функции, что даст возможность оперативного вмешательства для коррекции выполнения мультифункционала вида менеджмента. В результате деятельность менеджеров будет сосредоточена только на тех функциях, которые обеспечивают достижение поставленных перед организацией стратегических целей. Такой инструмент менеджмента предоставит обратную связь между профессиональными действиями менеджеров и степенью достижения стратегических целей предприятия.

Существуют определения менеджмента как искусства управления. Однако возможности совершенствования менеджмента дают основания считать его профессиональной деятельностью, которой необходимо учиться и получать необходимые навыки. Критерии оценки деятельности сотрудников службы вида менеджмента были выбраны после тщательного исследования вопроса о сути результативности и эффективности. Алгоритм формирования комплексной функции построен по принципу выделения основных элементов «вход – процесс – выход» в системе кадрового менеджмента и установления значений для показателей оценки результативности и эффективности. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента представим в виде списка взаимосвязанных мероприятий (курсивом отмечены предложения автора).

Этап 1. Стратегическое целеполагание.

- 1.1 Постановка стратегических целей организации для вида менеджмента;
- 1.2 Задание критериев и показателей выполнения стратегических задач организации для вида менеджмента;
- 1.3 Определение факторов, влияющих на достижение стратегических целей организации для вида менеджмента;

Этап 2. Подготовка комплексной функции вида менеджмента.

- 2.1 Определение факторов, зависящих от вида менеджмента промышленного предприятия;

- 2.2 Описание идеального результата выполнения функций вида менеджмента;

- 2.3 Конструирование комплексной функции вида менеджмента и планирование ее выполнения;

- 2.4 Согласование параметров комплексной функции вида менеджмента со всеми заинтересованными сторонами;

Этап 3. Реализация комплексной функции вида менеджмента.

- 3.1 Выполнение плана реализации комплексной функции вида менеджмента;

- 3.2 Подача сигнала об отклонении от нормального хода выполнения комплексной функции;

- 3.3 Работа с отклонениями от идеального результата выполнения функций вида менеджмента;

Этап 4. Оценка результативности и эффективности вида менеджмента.

- 4.1 Подведение итогов (расчет интегрированного показателя);

- 4.2 Согласование итогов и корректировка комплексных функций для их совершенствования.

Примером может послужить комплексная функция кадрового менеджмента – обеспечение персоналом, состоящая из единичных кадровых функций: подбор, наем и адаптация персонала.

Для повышения степени адаптации к внешней среде предполагаются изменение организационной структуры для выполнения такого вида функций менеджмента и организация выполнения функций, обеспечивающих методическое сопровождение функционирования системы менеджмента в рамках общего центра обслуживания для снижения стоимости их реализации [15; 16].

Выбранные показатели позволяют выстраивать рейтинг по сфере деятельности, оценивать качество менеджмента и степень обеспеченности квалифицированными менеджерами для принятия решений о ротации, подготовке и повышении квалификации специалистов управления. Предусмотрено определение личного вклада каждого менеджера в реализацию комплексной функции на базе интегрального коэффициента, который является прямым производным социальной, экономической эффективности и результативности.

Литература

1. Баранов И.Н. Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 63-70.
2. Бухонова С.М. Оценка и управление устойчивым развитием предприятия. СПб.: Химиздат, 2009. 202 с.

3. Волков А.И., Птускин А.С. Проблемы и перспективы управления стоимостью бизнеса на основе сбалансированной системы показателей // Российское предпринимательство. 2013. Т. 14, № 24. С. 41-47.
4. Голод В.В. Проблемы управления предприятиями ТЭК: основные тенденции в нефтяном бизнесе // Нефтяное хозяйство. 2000. 1 нояб.
5. Кайль В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. 2013. Т. 14, № 1. С. 68-72.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 512 с.
7. Каралкин М.В. Методы стратегического управления ТЭК на основе сбалансированной системы показателей // Российское предпринимательство. 2011. Т. 12, № 5. С. 108-113.
8. Киселев А.В. Разработка и применение сбалансированной системы показателей на строительных предприятиях // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13, № 10. С. 81-86.
9. Малова И.И. Интеграция сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование на химическом предприятии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010.
10. Мизиковский И.Е. Применение модели сбалансированной системы показателей Фридага-Шмидта // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. Сер. Социальные науки. 2015. № 1 (37). С. 39-44.
11. Миляева Е.С. Преимущества интеграции сбалансированной системы показателей и системы управления стоимостью компании [Электронный ресурс] // ЕКportal: сайт по экономике. URL: <http://www/ekportal.ru/page-id-1927.html> (дата обращения: 10.02.2019).
12. Молчанов А.Б. Подходы к оценке инновационного потенциала предприятия // Креативная экономика. 2010. Т. 4, № 7. С. 3-8.
13. Оглоблин В.А. Подход к классификации процессов управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения конкурентоспособности организации // Роль инноваций в трансформации современной науки: сб. ст. междунар. науч.-практической конф. Казань, 2015. с. 200-203.
14. Оглоблин В.А. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента // Управление экономическими системами. 2017. № 4. С. 18-26.
15. Оглоблин В.А. Организационный подход к формированию комплексных функций кадрового менеджмента Научный диалог: Экономика и менеджмент // Сб. науч. тр. по материалам VI междунар. науч.-практической конф. М.: ЦНК МНИФ «Общественная наука», 2017. 60 с.
16. Оглоблин В.А. Перспективы развития корпоративных общих центров обслуживания кадрового учета и делопроизводства // Актуальные проблемы науки на современном этапе развития: сб. ст. междунар. науч.-практической конф. Екатеринбург, 2015. С. 98-101.
17. Соколова Л.Г. Оглоблин В. А. Оценка результатов кадрового менеджмента в условиях функционирования системы управления персоналом // Baikal Research Journal. 2016. Т. 7, № 3. С. 23-28.
18. Туренко Б.Г. Формирование кадров руководителей и специалистов управления автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2006. 38 с.
19. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М.: Омега-Л, 2011. 144 с.
20. Ittner C.D., Larcker D.F. Coming up short on nonfinancial performance measurement. Harvard Business Review. 2003. Vol. 81 (11). P. 88-95.
21. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press: Boston, MA. 2003.
22. Kaplan R. S., Norton D. P. 2004. Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review. 2004. Vol. 82 (2). P. 52-63.
23. Norreklit H. 2003. The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard // Accounting, Organizations and Society. 2003. № 28 (6). С. 591- 619.