

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРВИЧНОГО ЗВЕНА ПРЕДПРИЯТИЯ

Асп. М.В. ВОЛКОВА, инж. Т.И. ВОЛКОВА

Методика формирования системы комплексной оценки эффективности деятельности первичного звена предприятия включает в себя несколько этапов.

Сначала определяется стратегическая цель производственного подразделения и осуществляется ее перевод в плоскость конкретных стратегических задач на основе существующих моделей управления. Затем намечаются ключевые направления оценки, которые конкретизируются реальными оценочными показателями с описанием методики их расчета. Следующий этап предполагает идентификацию экономико-математических методов. И, наконец, установление плановых значений показателей в соответствии с поставленными стратегическими задачами.

Methods of integrated assessment system formation in a primary part of the enterprise include some stages.

At first the strategic purpose of industrial division is defined and then its transfer on a plane of concrete strategic problems basing on existing models of management is carried out. Then the key directions of estimation which are concretized by real estimated parameters with the description of technique of their account are scheduled. The following stage assumes identification of economic-mathematical methods. And the final phase is the establishment of scheduled significances of parameters according to put by strategic problems.

При необходимости формирования операционной оценочной системы перед разработчиками комплексной системы оценки эффективности деятельности первичного звена предприятия ставится задача трансформации миссии предприятия и целей конкретного подразделения в набор конкретных стратегических задач и показателей. Исходя из этого полагаем, что методика формирования системы комплексной оценки должна включать следующие этапы.

1. Уточнение стратегической цели хозяйственного подразделения предприятия на основе анализа внутренней и внешней среды. Управление бизнес-процессами требует согласованности с общей целью, стоящей перед хозяйствующим субъектом. Поэтому все управленческие функции должны осуществляться в рамках единого стратегического плана, отражающего генеральную концепцию развития в определенной отрасли экономики.

2. Перевод стратегической цели в плоскость конкретных стратегических задач на основе существующих моделей стратегического управления.

Теорией и практикой стратегического менеджмента выработаны как обширная классификация стратегий, так и множество моделей и методов выбора стратегии. Они широко освещаются в специальной литературе. Так, предлагается концепция системы сбалансированных показателей, которую можно взять за основу в процессе формирования направлений и критериев оценки деятельности первичного звена предприятия.

Первые два этапа методики формирования комплексной оценки производственно-экономического состояния производственного подразделения промышленного предприятия по своей сути являются подготовительными. Следующие этапы непосредственно касаются отбора показателей и обработки их значений.

3. Определение ключевых направлений (составляющих), в которых будут выбраны конкретные показатели. Представляется целесообразным выделить следующие направления:

- эффективность использования трудовых ресурсов и инновационной деятельности в условиях производственного подразделения;
- техническое и технологическое состояние производства в подразделении;
- качество выпускаемой продукции и работы производственного подразделения;
- производственно-экономическое состояние производственного подразделения;
- вклад и доля производственного подразделения в производственных ресурсах и результатах работы предприятия.

Выделение оценочных показателей характеристик персонала связано с тем, что в современной экономике происходит переоценка его роли в процессе создания добавленной стоимости. Совокупность знаний, навыков, умений человека, его мобильность (способность к восприятию новой информации, обучению, переподготовке, адаптации к новым условиям) и креативность (способность неординарно мыслить и формировать идеи) составляют категорию интеллектуального капитала и рассматриваются как важнейшие конкурентные преимущества.

Составляющая технического и технологического состояния производства в подразделении диагностирует состояние его производственно-технической базы, характеризует ее использование в технологическом процессе и выявляет наличие резервов для повышения эффективности использования материальной составляющей производства.

Оценка качества выпускаемой продукции и работы производственного подразделения строится на позиции восприятия последующих в технологической цепочке звеньев производства как потребителей.

Оценить финансовое состояние отдельного подразделения невозможно вследствие объективных причин. Однако проекцией «финансы» системы сбалансированных показателей можно считать направление «производственно-экономическое состояние производственного подразделения».

И, наконец, выявляется роль конкретного производственного подразделения в производственно-хозяйственной деятельности предприятия посредством раскрытия такого направления предлагаемой оценочной системы как «вклад и доля производственного подразделения в производственных ресурсах и результатах работы предприятия»

4. Выбор показателей, конкретизация методики их расчета и источника информации о достигнутых значениях.

Предлагаемый к включению в систему комплексной оценки эффективности деятельности первичного звена предприятия набор показателей в разрезе перечисленных составляющих приведен в таблице.

Выбранные показатели имеют универсальный характер, т. е. не учитывают отраслевых особенностей производства и реализации продукции. Нужно подчеркнуть, что этот набор может быть изменен или дополнен с учетом особенностей конкретного предприятия и первоочередных стратегических задач.

5. Идентификация экономико-математических методов, необходимых для работы с предлагаемой системой оценки. Полагаем, что к основным методам нужно отнести.

- Метод сравнения; используется при сопоставлении фактических и запланированных значений показателей; составляет основу управления по отклонениям.
- Методы обработки рядов динамики; рассчитываются основные показатели динамики значений показателей; важное значение имеет обеспечение сопоставимости данных.

Частные показатели комплексной системы оценки эффективности работы производственного подразделения

Составляющая комплексной оценки	Направления	Частные показатели
оценка вклада и доли производственного подразделения в производственных ресурсах и результатах работы предприятия	вклад производственного подразделения в достигнутые предприятием результаты	1) удельный вес продукции, полуфабрикатов, произведенной производственным подразделением, использованной для собственных нужд предприятия. 2) удельный вес продукции, полуфабрикатов производственного подразделения в общем объеме реализованной по предприятию (отгруженной) продукции, полуфабрикатов.
	доля производственного подразделения в имеющемся ресурсном потенциале предприятия	1) удельный вес производственного подразделения в стоимости основных производственных фондов предприятия. 2) удельный вес производственного подразделения в стоимости машин и оборудования предприятия. 3) удельный вес производственного подразделения в общей по предприятию численности промышленно-производственного персонала.
оценка производственно-экономического состояния производственного подразделения	общее состояние производства продукции, полуфабрикатов	1) темп изменения объема производства продукции, полуфабрикатов (в натуральных измерителях или в приведенных показателях производства продукции, полуфабрикатов). 2) уровень реализации продукции, полуфабрикатов в соответствии с запланированными показателями по реализации на сторону (соотношение объема отгруженной продукции, полуфабрикатов к объему производства). 3) уровень выполнения плана.
	экономическая эффективность работы подразделения	1) показатели эффективности по каждому виду производимой подразделением продукции. 2) экономическая добавленная стоимость на конкретном участке производства
оценка качества выпускаемой продукции и работы производственного подразделения	—	1) ритмичность работы производственного подразделения. 2) удельный вес затрат на устранение брака в себестоимости товарной продукции, полуфабрикатов 3) удельный вес бракованной продукции, полуфабрикатов не подлежащей исправлению в общем объеме производства подразделения. 4) величина затрат на подготовку продукции, полуфабрикатов производственного подразделения к дальнейшему переделу в технологической системе предприятия.

Окончание таблицы

Составляющая комплексной оценки	Направления	Частные показатели
оценка технического и технологического состояния производства в подразделении	оценка технического состояния производственной базы	1) удельный вес стоимости машин и оборудования в стоимости основных производственных фондов. 2) удельный вес стоимости полностью амортизированных машин и оборудования в общей стоимости машин и оборудования. 3) износ не полностью амортизированных машин и оборудования: 4) коэффициент обновления машин и оборудования.
	оценка технологической системы производства	1) время производственного цикла изготовления продукции. В условиях поточного производства можно использовать показатель такта процесса. 2) удельный расход материалов на единицу продукции. 3) показатель использования оборудования по производительности (коэффициент интенсивной загрузки агрегатов подразделения). 4) показатель использования оборудования во времени (коэффициент интенсивной загрузки агрегатов подразделения).
оценка эффективности использования трудовых ресурсов и инновационной деятельности в условиях производственного подразделения	эффективность использования трудовых ресурсов и инновационной деятельности	1) стабильность кадров. 2) соотношение среднего размера оплаты труда в производственном подразделении с минимальным прожиточным уровнем в регионе расположения предприятия. 3) соотношение среднего размера оплаты труда в конкретном производственном подразделении со средним размером оплаты труда в целом по предприятию. 4) выработка промышленно-производственного персонала. 5) процент рабочих с высшими квалификационными разрядами.
	показатели обучения и развития	1) удельные расходы на обучение и повышение квалификации персонала. 2) число внесенных сотрудниками предложений по совершенствованию внутренних бизнес-процессов. 3) удельный вес инновационной продукции в ее общем объеме. 4) среднее время освоения производства нового продукта в системе производственного подразделения.

• Методы экспертных оценок; используются для формирования таких неформализованных показателей как вклад отдельных направлений и показателей в общую картину оценки.

• Методы социально-экономического прогнозирования — находят применение в процессе тактического и стратегического планирования целевых значений показателей оценки.

Корректно составленная комплексная система оценки эффективности деятельности производственного подразделения предприятия должна представлять собой комплекс показателей результатов и факторов, способствующих их достижению. Без включения в систему факторов невозможно понять причины достижения тех или иных результатов.

Кроме того, только с помощью результирующих показателей на ранних этапах невозможно оценить, насколько успешно осуществляется стратегия.

6. Установление плановых (целевых) значений отдельных частных показателей и комплексного показателя эффективности деятельности производственного подразделения предприятия в соответствии с поставленными стратегическими задачами.

На основе предлагаемой методики формируется простая система оценки эффективности производственной составляющей в условиях и с учетом ее роли в деятельности промышленного предприятия.

658.5

К ВОПРОСУ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ ПОЛОЖЕНИЙ СТАНДАРТА ГОСТ Р ИСО 9001

Д-р техн. наук, проф. С.Л. ГОЛОФАСТ, инж. В.А. БУЛАХОВ

Полноценная реализация требований систем менеджмента качества [1] невозможна без проведения трансформации организационных структур, основанных на функциональном подходе, т.е. приведения их к процессному виду. С одной стороны, процессный подход — это базовый принцип менеджмента качества, нарушение которого резко снижает результативность внедряемых систем менеджмента качества, с другой стороны, реализация его — прямое требование стандарта.

Практически, функциональный и процессный подходы представляют собой диалектически связанные формы организационной структуры и, как правило, дополняют друг друга, а система управления именуется по своей доминирующей составляющей части.

В отечественной практике основное распространение получили функциональные организационные структуры. Для такой системы характерно разделение функциональных подразделений по виду ресурсов, которые они предоставляют в общее пользование. Организационные структуры таких систем имеют иерархическую (пирамидальную) структуру. Данная структура позволяет сглаживать межфункциональные противоречия через общие органы управления, находящиеся на более высоких уровнях иерархии. В крупных организациях пирамиды управления могут содержать несколько уровней иерархии. Главной проблемой таких структур является их низкая оперативная управляемость. Если учесть, что по теории информации пропускная способность каналов связи в иерархических системах «снизу—вверх» хуже в N^2 раз, чем канала «сверху—вниз» (где N — кратность подчиненности), становится понятным то, что высшие уровни пирамиды оказываются в полной информационной изоляции от управляемых ими событий. По этой причине в функциональных системах управления доминируют ситуационные методы управления. Как показано в работе [2], ситуационные методы управления совершенно не поддаются улучшениям.

Недостаток информации в функциональных системах восполняется путем проведения многочисленных совещаний, во время которых процессы управления практически прерываются. Ситуационное управление выглядит как хаотичный процесс, в котором каждый его участник реализует собственное представление о целесообразности деятельности и при этом неизбежно вступает в противоречие с другими его участниками. Это в свою очередь повышает зависимость всей системы управления от субъективных факторов. При