

Д.С. Косимова, д.э.н., проф., ТГЭУ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ КОМПАНИИ

В данной статье рассмотрены вопросы по совершенствованию управления организационно-производственным потенциалом, проанализирована сбалансированная система показателей компании. Раскрыта сущность интегрированного аспекта финансовой деятельности, дана оценка обоснованных и адекватных управленческих решений, а также определены и обоснованы система критериев на основе коэффициентного метода анализа финансово-хозяйственной деятельности.

This paper analyzes issues of modernization of managing potential, basic components of balanced system of company, opened the main core of integrated system of financial activity, evaluated proved solutions of management as well as proved the system of criteria based on financial activity of coefficients analyzed method.

Ключевые слова: потенциал, интегрированный аспект, управленческие решения, сбалансированная система, менеджмент, ресурс, стратегия

Как отмечал Глава нашего государства И.А. Каримов: **«... нейтрализация последствий все более расширяющегося мирового финансового кризиса требует от каждого из нас, в первую очередь, осознать, перед какой непростой задачей мы стоим, и исходя из этого обеспечить максимальную мобилизацию наших сил и ресурсов»**[1]. В связи с этим, важной задачей является обеспечение повышения эффективности деятельности на основе сохранения и дальнейшего формирования имеющегося потенциала отечественных предприятий и компаний.

Выбор и реализация стратегии ведения бизнеса во многом определяется организационно-производственным потенциалом, от уровня которого зависит вся дальнейшая экономическая состоятельность хозяйствующего субъекта. В настоящих условиях, когда многие ресурсы приобретают статус эксклюзивного или взаимозаменяемого встает необходимость решения в науке управления вопроса их использования или развития, т.е. менеджеры всё больше сталкиваются с проблемой релевантного выбора. Для адекватного принятия решения о таком или ином применении ресурса (способствующего минимальной потере ресурсов, задействованных в экономической деятельности с их максимальной отдачей), руководителям нуждаются в достаточных сведениях и знаний о специфике своего бизнеса, его перспектив внутри страны, непосредственного окружения и мировой экономики. Подобная установка требует безотлагательного мониторинга тенденций изменения внутренних показателей хозяйственной деятельности и внешних факторов, что проявляет собой актуальность рассмотрения путей повышения уровня организационно-производственного потенциала компании.

Организационно-производственный потенциал компании представляет собой совокупность субъективных и объективных ресурсов (источников) хозяйствующего субъекта, посредством которых осуществляется его предпринимательская деятельность. При этом крайне значимыми регулируемыми и стимулирующими факторами ведения бизнеса (или движущим мотивом без учета конкретных субъективных причин) является институциональная основа, привлекательность отрасли и доступность материально-интеллектуальных ресурсов[1].

В зарубежной практике для улучшения производственно-хозяйственной деятельности широкую популярность обретает подход совершенствования ведения бизнеса, основанной на применении метода сбалансированной системы показателей. Обеспечить рост итоговых финансовых показателей, разрабатывая усовершенствуя нынешнюю стратегию фирмы посредством сбалансированной системы показателей, топ-менеджмент может. Но что же представляет собой и предлагает эта система показателей и почему она обретает всю большую популярность среди практикующих управленцев и интересует теоретиков науки управления? Ответ оставим нашим читателям, которых мы постараемся ознакомить в наиболее лаконичной форме с основной сутью данной концепции управления по совершенствованию ведения бизнеса в условиях рынка.

Концепция стратегических карт, являющая основой разработки инструмента оценки эффективности, появилась в 1992 году как результат исследований по проблемам управления и организации рыночной деятельности Робертом Капланом и Дэвидом Нортон. Стратегические карты, как предполагается понимать, предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности (рис. 1)[2].

Как видим из рис.1 стратегические карты в основном акцентировались на достижение компанией нескольких важных целей по приоритетным направлениям. Позволяя руководству оценивать работу компании и контролировать влияние текущих операций на ее перспективы, стратегические карты, отражающие три момента во времени: вчера, сегодня и завтра, как бы объединили в себе и анализ, и планирование и прогнозирование производственно-хозяйственной деятельности. Это позволило менеджерам компании расширить поле зрения, что позволило увеличить количество контролируемых показателей, позволяя целостно реализовывать их стратегию. Таким образом, сбалансированная система показателей выступает новым инструментом топ-менеджеров для быстрого получения максимально полного представления о работе компании.

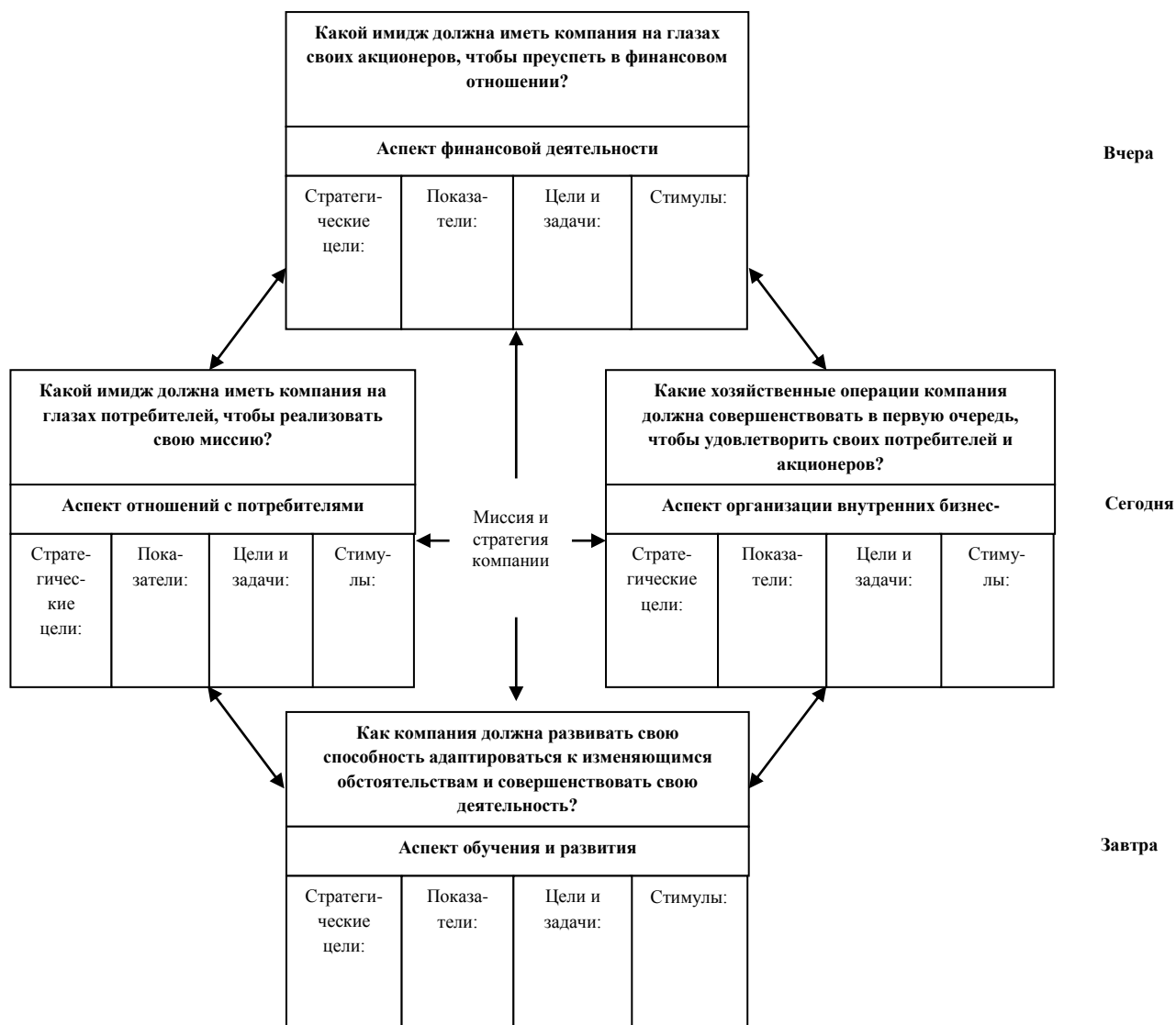


Рис. 1. Стратегические карты

Источник: Разработка автора.

Сбалансированная система показателей, представляя информацию о финансовых показателей в прошлом, особое внимание заостряет на тех ключевых показателях, которые позволяют повысить удовлетворенность потребителя, внутренние процессы и способность компании к обновлению и обучению, от которых зависят финансовые результаты в будущем. Технология создания сбалансированной системы основана на отражении миссии и стратегии в конкретных целях и показателей по рассматриваемым аспектам. Следовательно, сбалансированная система показателей является методом контроля деятельности по основным нескольким значимым показателям, гарантирующих успех компании в условиях роста требований покупателей и конкурентной борьбы.

По утверждению Роберта Каплана и Дэвида Нортон: «... использование этой системы выявил ряд ее преимуществ с управленческой точки зрения. Во-

первых, она объединяет в рамках одного отчета многочисленные и как будто бы не связанные друг с другом элементы конкурентной стратегии компании: ориентацию на потребителя, улучшение качества, повышение роли работы в команде, сокращение времени реагирования на запрос клиента и сроков освоения новой продукции, а также управление на долгосрочной основе. Во-вторых, сбалансированная система показателей предотвращает эффект субоптимизации»[3].

Как указывалось выше, сбалансированная система направлена прежде всего акцентировать внимание на ключевых показателях, способных генерировать доход в будущем, вследствие чего, можно отметить, что нахождение способов и резервов улучшения по таким направлениям как аспект внутренних аспектов, клиентский аспект и аспект обучения и обновления составляют основу методологии разработки и принятия данной системы показателей. В методологическом отношении процедура усовершенствования всех этих процессов является комплексно структурированным способом повышения деятельности, основанная на четком определении причинно-следственных связей взаимодействия и функционирования компании. Примерный состав определенных на данной основе показателей и целей компании в ее сбалансированной системе показателей иллюстрирует рис. 2.

Присутствие в сбалансированной системе периодического финансового отчета служит своего рода индикатором, позволяющим определить как мероприятия по повышению качества, сокращение времени реагирования на запрос потребителя, рост производительности труда или обновление ассортимента продукции были благоприятны посредством их влияния на транспонирование роста продаж и рыночной доли, снижение операционных расходов или ускорение оборачиваемости активов.

Таким образом, задачей и основной сутью данной системы состоит в том, как обозначили его авторы, чтобы научиться увязывать операционную эффективность финансовой эффективностью. И для этого как далее они указывают, потребуются методы имитационного моделирования и моделирования затрат.

Сбалансированная система показателей как новый подход к оценке эффективности, позволяющий анализировать деятельность компании одновременно по четырем аспектам (финансовый, клиентский, внутренние процессы, обновление и обучение), является предпосылкой для понимания многих важных взаимосвязей в деятельности компании. Определяя наиболее продуктивные и результативные взаимозависимости, компания сможет увеличить на этой основе синергетический эффект своего функционирования, что служит неотъемлемым атрибутом совершенствования менеджмента организации с целью обладания главного ключевого фактора успеха – конкурентного преимущества и/или его дальнейшего упрочения при рыночном способе хозяйствования и, соответственно, эффективностью в будущем[2].

Аспект обновления и обучения		Финансовый аспект	
Цели	Показатели	Цели	Показатели
Стать лидером в области технологии	Время на разработку продукции следующего поколения	Выжить	Денежный поток
Совершенствовать производственные процессы	Уровень зрелости процесса	Успешно работать	Рост квартальной прибыли и операционной прибыли каждого отделения
Ориентироваться на продукцию	Процент продукции, на которую приходится 80% продаж	Процветать	Рост рыночной доли и рентабельности собственного капитала
Ориентироваться на новшества	Доля новой продукции в сравнении с конкурентами		

Клиентский аспект		Аспект внутренних процессов	
Цели	Показатели	Цели	Показатели
Разработать новую продукцию	Продажи новой продукции в процентах от общего объема продаж Продажи оригинальной продукции в процентах от общего объема продаж	Совершенствовать технологию	Производственные параметры в сравнении с параметрами конкурентов
Быстро реагировать на изменение запросов потребителей	Определяемый клиентами показатель своевременности поставок	Совершенствовать производство	Продолжительность производственного цикла Себестоимость Вывод конечной продукции
Стать основным поставщиком своих клиентов	Доля закупок ключевых клиентов Место в списке лучших поставщиков у ключевых клиентов	Обновить ассортимент продукции	Фактическое обновление ассортимента продукции против планового
Стать партнером своих клиентов	Количество совместных инженерных разработок		

Рис. 2. Сбалансированная система показателей компании
Источник: Разработка автора.

В зарубежной литературе существует еще один наиболее популярный метод прогнозного моделирования деятельности – это метод факторного анализа, основанного на выявлении взаимосвязности и взаимовлияния показателей деятельности предприятия.(1) Основными видами в этом методе выделяются следующие два: коэффициентный анализ (который будет использован далее) и анализ показателя возврата на инвестиции (ROI – Return on Investments). Правомочность применения в практической деятельности показателя ROI оставим также читателю, после изложения основных его положений.

Анализ показателя ROI позволяет определить эффективность деятельности организации на самом верхнем уровне финансового или общекорпоративного управления, так как возможно определение финансового результата от инвестированных средств собственниками. Ввиду простоты расчета данного показателя использование показателя ROI не стало составлять определенных осложнений (конечно при наличии доступности к необходимой информации).

Как указывалось выше, для целей анализа и определения путей или направлений совершенствования организационно-производственного потенциала химической промышленности нами была использована система критериев на основе коэффициентного метода анализа финансово-хозяйственной деятельности и собственные методы мониторинга и определения результативности и продуктивности организационного потенциала предприятия. Система оценки и расчеты основаны на Положении о порядке определения критериев для проведения мониторинга и анализа финансово-экономического состояния предприятий, утвержденных Комитетом по делам об экономической несостоятельности при Министерстве экономике Республики Узбекистан от 16 марта 2005 года № ГС-05/0271/1. [2]. Выбор путей совершенствования на основе выработанных нами форм и методов мониторинга и определения эффективности организационно-производственного потенциала компании.

Исходя из результатов исследования на основе критериев вышеуказанного Положения и исследования деятельности предприятий, проявивших параметры экономической несостоятельности в составе ГАК «Узкимёсаноат» (в частности, указанные в таблицах хозяйствующие субъекты), были разработаны мероприятия по совершенствованию организационно-производственного потенциала предприятия, которые затронули следующие аспекты деятельности:

1. Оптимизация материального производства, с целью снижения прямых и косвенных затрат, рациональное использование товарно-материальных ценностей, поддержание и обеспечение бесперебойной работы всех агрегатов, машин и оборудования.

2. Улучшение административно-распорядительной работы, повышение продуктивности и результативности осуществляемых процедур по реализации продукции и операций.

3. С целью повышения финансовой устойчивости предприятия, активизация работ по финансовому и налоговому планированию.

4. Принятие мер для дальнейшего упрочения экономической состоятельности (включающего расширения предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством, расширение дополнительных доходов от основной и финансовой деятельности).

Таким образом, используя соответствующую аналитическую процедуру и обладая как можно большей информацией о тенденциях макро-микрорукружения как в национальном масштабе, так и мировом, можно своевременно выявлять резервы (имеются ввиду внутренние) и возможности (внешние факторы) и посредством разработки соответствующих процедур по их использованию можно непрерывно совершенствовать организационно-

производственный потенциал, который является главным атрибутом по достижению или улучшению положительных экономических показателей в перспективе и оценки качества менеджмента, что довольно так и все еще остается проблемным вопросом в управленческой науке.

Список использованной литературы

1. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана - Ташкент, 2009. С.11.
2. Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с. С. 24-25.
3. Измерение результативности компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с. С. 126-127.
4. Положение о порядке определения критериев для проведения мониторинга и анализа финансово-экономического состояния предприятий / Постановление Комитета по делам об экономической несостоятельности предприятий при Министерстве экономики Республики Узбекистан. 16 марта 2005 г., № ГС-05/0271/1.