

УДК 338.24:664

UDC 338.24:664

**ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ
ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ****ESTIMATION OF POSSIBILITIES FOR
DEFINITION OF THE ACTIVITY IN SYSTEM
OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE
PURPOSES**

Гафорова Елена Борисовна

к.т.н , доцент

*Тихоокеанский государственный экономический
университет, Владивосток, Россия*

Gafforova Elena Borisovna

Cand.Tech.Sci., senior lecturer

Pacific State Economic University, Vladivostok, Russia

Первичным вопросом повышения результативности управления предприятием является постановка конкретных целей. В статье предлагается вариант процедуры формирования целей предприятия по производству хлебобулочных и мучных кондитерских изделий на основе оценки его возможностей. Постановка целей осуществляется в рамках единой системы управления предприятием на основе базового понятия «качество деятельности», ориентированной на выполнение комплекса требований заинтересованных сторон

Defining of concrete objectives is the first issue to raise the enterprise management effectiveness. One of the procedure versions to from the objectives of the enterprise producing bakery and flour confectionary on the basis of evaluating its capacity has been suggested in this article. Objectives are defined in the framework of the enterprise single management system on the basis of the principle concept “operation quality” oriented at the fulfillment of the parties concerned requirements

Ключевые слова: КАЧЕСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, МЕНЕДЖМЕНТ,
ПРЕДПРИЯТИЕ, ПИЩЕВАЯ
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Keywords: QUALITY OF ACTIVITY, DEFINITION
OF THE PURPOSES, MANAGEMENT,
ENTERPRISE, FOOD-PROCESSING INDUSTRY

В последнее время в поиске наиболее эффективных рычагов повышения конкурентоспособности продукции предприятий пищевой промышленности все большее внимание уделяется использованию различных методов управления и внедрению современных систем менеджмента. Основное предназначение их применения – способствовать достижению поставленных предприятием целей деятельности. В то же время, как свидетельствует практика, зачастую создание систем менеджмента и применение комплекса методов управления происходит в отсутствие самих целей, что приводит к разочарованию руководства предприятий результатами внедрения таких методов (систем) и отказу от их использования в реальной практике управления. Однако, как известно, основой функционирования любой системы и использования любого метода является наличие целей, без которых в принципе непонятно их предназначение и направленность. Поэтому наличие, характер и форма целей является ключевым моментом, определяющим результативность и эффективность деятельности предпри-

ятия и действующих на нем систем менеджмента с соответствующим инструментарием.

В такой ситуации первичным вопросом повышения результативности управления предприятием является постановка конкретных целей, которая, как свидетельствует опыт многих предприятий, является далеко нетривиальной задачей. Далее в статье рассматривается вариант процедуры формирования целей предприятия по производству хлебобулочных и мучных кондитерских изделий, осуществляющего управление на основе базового понятия «качество деятельности» и ориентированного на выполнение комплекса требований заинтересованных сторон [1]. Принципы создания единой системы менеджмента предприятия на основе качества рассмотрены в работах [2-6].

Понимая цели в области качества деятельности как желаемый результат с позиции всех заинтересованных сторон, их постановку можно рассматривать как нахождение компромисса требований (ожиданий, потребностей) всех заинтересованных сторон и имеющихся на предприятии ресурсов. В этом случае порядок формирования целей будет включать этапы:

- идентификация всех заинтересованных сторон;
- определение их требований и ожиданий;
- оценка возможностей предприятия по выполнению требований заинтересованных сторон;
- составление перечня целей на основе сбалансированного учета требований сторон и возможностей предприятия, их структурирование по функциональным подразделениям предприятия.

Вопросы идентификации всех заинтересованных в деятельности предприятия сторон, определения их требований для использования в постановке целей рассмотрены в указанных работах [2-6], поэтому далее продемонстрирован механизм анализа имеющихся возможностей пред-

приятия, как второй составляющей, рассматриваемой при выработке целей, отражающих понятие «качества деятельности». Кроме того, в условиях неопределенности требований заинтересованных сторон именно оценка реального потенциала предприятия и выявление основных проблем в управлении различными объектами на момент разработки целей представляют собой альтернативный (индуктивный) подход к их формулировке, который может выглядеть следующим образом:

Цель = нынешнее состояние (объекта или их совокупности) + выявленная и решенная проблема

Оценка имеющихся возможностей предприятия может осуществляться на основе комплекса аналитических и расчетных методов. Анализ состояния отдельных объектов управления, в первую очередь финансов и деятельности в целом по количественным показателям (объем производства, общее число покупателей и т.п.), посредством обозначенных методов достаточно широко применяется на предприятиях. Вместе с тем, состояние таких объектов управления как продукция, персонал, процессы и условия производства учитывается высшим руководством при анализе деятельности предприятия не в полной мере. Это обусловлено тем, что на предприятиях пищевой промышленности зачастую недостаточно данных, необходимых для применения аналитических методов и получения объективной информации по этим объектам. Ввиду этого для анализа состояния указанных объектов рекомендовано использование преимущественно экспертных методов, как наиболее приемлемых и менее затратных, а при соблюдении ряда условий достаточно объективных.

Анализ возможностей предприятия осуществляется на основе отслеживания деятельности «справа - налево», то есть от результатов к процессам и условиям их формирующим. В связи с этим первым этапом анализа является рассмотрение основных показателей деятельности предприятия, характеризующих качество в многоаспектном варианте. При этом

оцениваются достигнутые значения показателей основных объектов управления, которые рассматриваются как базовые при выборе целей на предстоящий период.

В первую очередь качество деятельности предприятия оценивается через характеристики производимой продукции, являющейся основным значимым для потребителя результатом, фактором его удовлетворенности и приверженности. Кроме того, в современном мире качество продукции рассматривается как самое важное условие, влияющее на рентабельность бизнеса за счет значительной рыночной доли, высокой доходности на инвестиции и зачастую более высокой цены.

Качество продукции, как объекта управления на высшем уровне управления предприятием, определяется:

- широтой и глубиной ассортимента;
- степенью соответствия всей совокупности характеристик требованиям и ожиданиям потребителей;
- стабильностью характеристик;
- совокупной ценностью для потребителя и производителя, понимаемой через соотношение характеристик качества и стоимости.
- Оценка указанных комплексных характеристик качества продукции, осуществляется на основании:
 - экспертного мнения персонала коммерческих и технологических служб предприятия, принимающих участие в формировании ассортимента, а также непосредственно контактирующих с потребителями в рамках должностных обязанностей;
 - анализа отчетной документации предприятия по количественным показателям выпуска продукции;

- мнения непосредственных потребителей продукции, полученного посредством анкетирования и обращений через созданные на предприятии каналы обратной связи.

С целью повышения достоверности получаемой информации опрос персонала предприятия и потребителей должен осуществляться по аналогичным вопросам. Полученные результаты используются в качестве объективных данных только при высоком уровне согласованности между ответами обеих групп респондентов (пример - табл.1,2,3).

Для унификации экспертной информации в ответах в отношении глубины ассортимента была предложена трехбалльная шкала, характеризующая глубину ассортимента в разрезе основных групп: недостаточный – «-1», достаточный – «1», излишний – «+1».

Для выбора целей предприятия в отношении развития ассортимента, специалистам предприятия было предложено оценить перспективность отдельных групп продукции на основании экспертного мнения по таким позициям как:

- коэффициент значимости ассортиментной группы – комплексная экспертная характеристика, отражающая вес данной продукции в общем объеме производства и реализации, а также уникальность на специализированном рынке;
- достаточность ассортиментных позиций в группе – показатель, характеризующий экспертную оценку глубины ассортиментной группы (табл.1) с учетом коэффициента значимости;
- затратность производства по каждой ассортиментной группе – экспертная оценка (в баллах) уровня всех видов материальных и нематериальных издержек при производстве данной продукции.

Таблица 1 - Оценка ассортимента выпускаемой продукции в сравнении с конкурентами

Глубина ассортимента (число наименований в ассортиментной группе)/ Экспертная оценка глубины ассортимента	Группы изделий (широта)	Глубина ассортимента																
		Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Хлеб из ржаной муки и смеси ржаной и пшеничной муки	Хлеб из пшеничной муки	Булочные изделия	Сдобные х/б изделия	Изделия пониженной влажности (бараночные изделия, сухари, гренки)	Панировочные сухари	Изделия из дрожжевого, слоеного теста	Х/б зерновые изделия	Торты и пирожные	Пряники и печенье	Кексы и вафли	Х/б изделия нарезанные		
		16	3	11	17	9	4	19	28	10	21	2	59	3	88	16	9	11
		1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	+1	-1	+1	1	-1	-1
		3	11	4	19	10	34	21	10	2	2	-	1	-	12	27	-	-
		-1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-	1	1	-	-
		11	4	19	34	21	2	2	10	2	2	-	5	-	12	3	22	22
		1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-	1	-1	+1	+1

Данные, полученные в результате проведенной оценки, для наглядности определения перспективности выпускаемого ассортимента представляются в виде матрицы (табл.2)

Результаты, полученные по итогам оценки перспективности ассортимента (табл. 2,3), соотнесенные с полученной ранее информацией о требованиях потребителей, могут быть использованы для обоснованного выбора целей в отношении развития ассортимента предприятия.

Таблица 2 - Матрица перспективности ассортимента

Достаточность ассортимента в группах	Затратность производства продукции ассортиментных групп		
	Высокая	Средняя	Низкая
Избыточ-	Изделия из дрожжевого, слоеного теста (+30) Торты и пирожные (+30)		
Оптимальный	Пряники и печенье (21)	Хлеб из ржаной муки и смеси ржаной и пшеничной муки (20) Изделия пониженной влажности (бараночные изделия, сухари, гренки) (16)	Хлеб из пшеничной муки (10) Панировочные сухари (3)
Недостаточ-	Сдобные х/б изделия (-27) Х/б зерновые изделия (-15)	Кексы и вафли (-12)	Булочные изделия (-7) Х/б изделия нарезанные (-4)

Таблица 3 - Оценка перспективности ассортимента производимой продукции

Обозначение и наименование ассортиментных групп	Коэффициент значимости	Достаточность ассортимента в группе (глубина по табл.4.1.3 x гр.2)	Затратность производства (3 – высокая, 2 – средняя, 1 – низкая)	Экспертная оценка перспективности производимого ассортимента (гр.3x гр.4)
Хлеб из ржаной муки и смеси ржаной и пшеничной муки	10	10	2	20
Хлеб из пшеничной муки	10	10	1	10
Торты и пирожные	10	+10	3	+30
Изделия из дрожжевого, слоеного теста	10	+10	3	+30
Сдобные х/б изделия	9	-9	3	-27
Изделия пониженной влажности (бараночные изделия, сухари, гренки)	8	8	2	16
Булочные изделия	7	-7	1	-7
Пряники и печенье	7	7	3	21
Кексы и вафли	6	-6	2	-12
Х/б зерновые изделия	5	-5	3	-15
Х/б изделия нарезанные	4	-4	1	-4
Панировочные сухари	3	3	1	3

В частности, по представленным в таблицах данным, перспективным направлением совершенствования ассортимента продукции следует считать его расширение по группе булочных изделий и нарезанной продукции, так как именно данных ассортиментных групп продукции исследуемого предприятия недостаточно на рынке (особенно в сравнении с конкурентами), а ее производство является наименее затратным.

Поскольку экспертная оценка позволяет получить оперативную, но в определенном смысле субъективную информацию, то ее результаты, в случае возникновения сомнений при постановке целей, могут быть проверены соответствующими аналитическими методами с использованием достоверных данных (например, об уровне издержек производства). Однако и в данном случае применение экспертных методов можно считать обоснованным, так как именно с их помощью можно сократить общий объем анализируемой информации, конкретизировав ее сбор в выбранном направлении.

Следующей позицией подлежащей оценке в ходе анализа возможностей предприятия (по объекту – качество продукции) является определение степени соответствия всей совокупности характеристик требованиям и ожиданиям потребителей. Данная оценка осуществляется на основании информации, полученной от персонала предприятия и при анкетировании потребителей.

Полученные результаты (табл.4) позволяют систематизировать состояние качества продукции ассортиментных групп следующим образом:

- *1 группа* – продукция, в которой невысокий уровень характеристик не соответствует высоким требованиям потребителей. Данная группа должна являться приоритетной при установлении целей повышения качества продукции с точки зрения улучшения перечня и значений характеристик до уровня, соответствующего требованиям;

Таблица 4 - Оценка соответствия требований потребителей и уровня характеристик выпускаемой предприятием продукции *

		Уровень требований потребителей			
		Низкий	Сравнительно низкий	Сравнительно высокий	Высокий
Уровень характеристик продукции (услуг)/ реализованные возможности предприятия	Высокие			Изделия пониженной влажности	
	Сравнительно высокие (средние)		Х/б зерновые изделия Панировочный сухарь Пряники и печенье	Хлеб из ржаной муки и смеси ржаной и пшеничной муки Хлеб из пшеничной муки Нарезка	Сдобные х/б изделия
	Сравнительно низкие (ниже среднего)			Булочные изделия Кексы и вафли	Изделия из дрожжевого, слоеного теста Торты и пирожные
	Низкие				

* - 1 группа - 2 группа - 3 группа

- 2 группа – продукция, в которой максимально реализованные возможности предприятия в отношении создания перечня характеристик продукции не встречают должного спроса на них со стороны потребителей. Формирование целей по качеству продукции данной ассортиментной группы должно осуществляться в направлении либо упрощения характеристик и снижения в результате этого себестоимости/цены продукции, либо в направлении усиления информирования потребителей о разнообразных характеристиках продукции и формирования, тем самым, повышенных требований и спроса на нее;
- 3 группа – продукция, с максимальной степенью соответствия характеристик требованиям. Следовательно, данная группа не является приоритетной при формировании целей в области качества продукции на данный период. Вместе с тем для сохранения баланса между

характеристиками и требованиями будущие цели должны быть направлены одновременно и на совершенствование характеристик, и на формирование повышенных требований к ним со стороны потребителей.

Стабильность значений характеристик продукции, воспринимаемая потребителями как важнейшая составляющая ее качества, также должна являться объектом оценки при анализе потенциала предприятия. При этом стабильность целесообразно рассматривать во взаимосвязи с процессами жизненного цикла, оказывающими на нее значительное влияние, для дальнейшего обследования этих процессов на предмет поиска основных проблем и постановки соответствующих целей (табл. 5).

Комплексный анализ результатов оценки потенциала предприятия в отношении качества выпускаемой продукции (табл.2-5) позволяет обозначить зоны возможных улучшений и, следовательно, области при постановке целей, в частности:

- расширение ассортимента булочной продукции и нарезанных изделий, оптимизация ассортимента тортов и изделий из дрожжевого слоеного теста;
- информирование потребителей о характеристиках новых видов продукции и активное формирование потребностей в данном направлении;
- оптимизация перечня и значений характеристик продукции невысокого спроса для снижения ее себестоимости;
- стабилизация характеристик большинства видов продукции за счет повышения управляемости процессов их формирующих.

Таблица 5 - Экспертная оценка стабильности характеристик выпускаемой предприятием продукции и влияния на них основных процессов производства *

Группа продукции	Уровень стабильности характеристик			
	Не ста- бильные	Сравнительно стабильные	В основном стабильные	Всегда ста- бильные
Хлеб из ржаной муки и смеси ржаной и пше- ничной муки			+	
Хлеб из пшеничной му- ки			+	
Булочные изделия			+	
Сдобные х/б изделия		+ маркетинг снабжение производство		
Изделия пониженной влажности (бараночные изделия, сухари, гренки)				+
Панировочные сухари				+
Изделия из дрожжевого, слоеного теста		+ снабжение сбыт, маркетинг		
Х/б зерновые изделия		+ сбыт, маркетинг		
Торты и пирожные	+ снабжение производство			
Пряники и печенье		+ снабжение производство, сбыт		
Кексы и вафли			+	
Х/б изделия нарезанные		+ маркетинг, сбыт		

*В ячейках, в случае нестабильности характеристик указывается производственный или управленческий процесс, влияющий на ситуацию в настоящее время

Аналогичным образом должны быть оценены и другие объекты управления, в совокупности характеризующие качество всей деятельности предприятия, такие как: производственные (основные и вспомогательные) процессы, персонал, материальные и информационные ресурсы, внутренне и внешние условия деятельности, и другие, значимые для конкретного предприятия. В отношении этих объектов также рассматривается степень

соответствия присущих им характеристик комплексу предъявляемых к ним требований со стороны, прежде всего государства и самого предприятия (в виде руководства), а также персонала, партнеров и общества.

Результаты комплексного анализа потенциала предприятия по всем объектам позволяют обозначить приоритетные направления в управлении отдельными объектами и деятельностью в целом, направленные на повышение степени выполнения требований заинтересованных сторон, и осуществлять выбор необходимых рычагов управления (инструментов, методов, систем) на объективной основе как средств достижения поставленных целей.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М: Изд-во стандартов, 2001. 26 с.
2. Гаффорова Е.Б. Анализ деятельности предприятия для создания интегрированных систем менеджмента // Стандарты и качество. 2005. №8. С 82-84.
3. Гаффорова Е.Б., Иванова В.А. Интегрирование системы менеджмента качества в общую систему управления предприятием // Все о качестве. Отечественные разработки. Вып.40. М: НТК «Трек». 2006. С.7-23.
4. Гаффорова Е.Б. Ключ к разрешению противоречий - Единая система менеджмента предприятия на основе качества // Стандарты и качество. 2006. № 10. С.
5. Гаффорова Е.Б. Вопросы создания единой системы менеджмента предприятия на основе качества // Проблемы управления. 2006. №3. С.43-47.
6. Гаффорова Е.Б. Интегративные системы менеджмента на основе качества: организационные и методологические предпосылки: монография. М.: Европейский центр по качеству; Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. 224 с.