

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи



Оглоблин Владимир Александрович

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами  
(промышленность))

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук, профессор  
Соколова Лариса Георгиевна

Иркутск 2022

## Оглавление

Введение.....	3
1. Концептуальные подходы к формированию организационно-экономического инструментария современной системы менеджмента промышленных предприятий.....	13
1.1. Теоретико-методические подходы к формированию современной системы менеджмента промышленных предприятий .....	13
1.2. Определение взаимосвязи целей и задач функционирования современной системы менеджмента с организационной структурой промышленных предприятий.....	26
1.3. Концептуальный подход к формированию организационной структуры промышленных предприятий при современной системе менеджмента .....	35
2. Методический инструментарий формирования и функционирования современной системы менеджмента промышленных предприятий.....	50
2.1. Обоснование методических подходов к формированию нового инструментария системы менеджмента промышленных предприятий .....	50
2.2. Формирование комплексной функции менеджмента, как основы организации стратегического развития промышленного предприятия .....	58
2.3. Модернизация функционирования современной системы менеджмента при внедрении нового инструментария его реализации .....	67
3. Формирование оценочных критериев и показателей эффективности и результативности усовершенствованной системы менеджмента промышленных предприятий.....	79
3.1. Анализ методической базы и существующей практики оценки современного менеджмента промышленных предприятий .....	79
3.2. Методика определения эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий при модернизации организационной структуры и внедрении нового инструментария системы менеджмента промышленных предприятий.....	96
3.3. Практическая реализация применения показателей оценки и инструментов системы менеджмента промышленного предприятия .....	113
Заключение .....	130
Список использованных источников .....	133

## Введение

В современных условиях одним из ведущих направлений повышения ВВП РФ является комплексное и системное развитие промышленности. На практике это сводится к применению методов и инструментария менеджмента повышающих эффективность деятельности промышленного предприятия. Внедрение современных инструментов управления предприятием оказывает влияние на систему оценки менеджмента, изменяя ее критерии и требуя новых показателей определения эффективности и результативности.

Исторически сложившаяся система управления промышленными предприятиями в России предусматривала двухуровневую систему со стратегическим планированием в министерствах и ведомствах и выполнением оперативной деятельности промышленными предприятиями. Централизация стратегического управления привела к тому, что промышленные предприятия не имеют органов, отвечающих за их перспективное развитие. Система менеджмента продолжает выполнять функции оперативной деятельности. Это не способствует комплексному решению стратегических проблем и обуславливает необходимость модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленного предприятия.

При существующей системе управления промышленными предприятиями в России оценка эффективности и результативности деятельности менеджмента осуществлялась финансово-экономическими показателями, характеризующими итоги работы предприятия в целом, поскольку оперативное управление было направлено на увеличение объема выпуска продукции.

Использование новых инструментов и методов менеджмента промышленных предприятий требует пересмотра методических подходов, оценочных критериев и показателей. В связи с этим разработана теоретико-методическая обос-

печения изменения организационно-экономического инструментария менеджмента позволит в условиях рыночной экономики направить деятельность менеджмента на достижение стратегических целей предприятия.

Это обуславливает актуальность темы настоящего диссертационного исследования, решение поставленных теоретических задач имеет непосредственное практическое значение.

**Степень научной разработанности проблемы.** При исследовании вопросов, касающихся терминологической базы понятий «менеджмент» и «управление» с точки зрения их отличительных особенностей по выполняемым функциям были использованы труды таких отечественных и зарубежных ученых, как М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Е. Е. Вершигора, В. В. Глухов, Б. В. Прыкин, В. И. Королев, Р. Н. Костромин, П. П. Табурчак, Р. А. Тьетар, П. Ф. Друкер, Н. А. Кислякова, М. Коултер, С. Роббинс, А. В. Самаруха, Д. В. Бородин, О. С. Виханский, И. Н. Герчикова, А. И. Наумов и др.

При рассмотрении проблем, касающихся взаимосвязи степени эффективности менеджмента с используемым видом организационной структуры в рыночных условиях, автор опирался на работы следующих ученых: М. П. Фоллет, Л. Г. Соколова, М. Портер, Е. А. Резник, Ф. Котлер, В. П. Белова, Э. М. Коротков, Р. А. Фатхутдинов, А. И. Шинкевич и др.

При анализе применяемого инструментария менеджмента и его недостатках в деятельности промышленного предприятия были использованы научные работы авторов: Г. Хэмел, Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Донелли, П. Друкер, Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатова, Е. П. Третьякова.

Для модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий необходим анализ способов оценки современной системы менеджмента. При их рассмотрении автор опирался на работы П. Друкера, Дж. Гибсона, Д. Иванцевича, Д. Донелли, И. Н. Голоскова, Г. Я. Беляковой, М. И. Тертышника, О. В. Чистяковой, Р. Каплана, Д. Нортон, Х. Фридага, В. Шмидта, И. Е. Мизиковского, И. Н. Баранова, Г. Хэмела и др.

Вместе с тем до настоящего времени недостаточно разработанными остаются вопросы по совершенствованию инструментария менеджмента промышленных предприятий. В частности, дальнейшего изучения требуют методические вопросы разработки инструментария менеджмента промышленных предприятий. Особый научный интерес представляет разработка организационно-экономических факторов инструментария менеджмента промышленных предприятий, таких как вид используемой организационной структуры, организация труда менеджеров, вопросы мотивации их деятельности и т. п.

Актуальность и практическая значимость указанных проблем для социально-экономического развития Российской Федерации обусловили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

**Объект исследования** — организационная система менеджмента по достижению стратегических целей на промышленных предприятиях.

**Предмет исследования** — инструментарий менеджмента промышленных предприятий по достижению стратегических целей.

**Цель исследования** состоит в теоретическом обосновании и разработке методических положений модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий в достижении стратегических целей при хозяйствовании в рыночных условиях.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие **задачи**:

– исследовать теоретические подходы к современному определению понятия «менеджмент» и «управление» промышленных предприятий, уточнить их сущность, определив границы выполняемых функций;

– рассмотреть выполнение функций менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей промышленного предприятия; разработать модель формирования группы функций, выполняемых менеджментом на современном промышленном предприятии, обеспечивающих связь текущей деятельности менеджеров и достижение стратегических целей промышленного предприятия;

– выявить и изучить недостатки существующих методических подходов к использованию инструментария менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей организации для используемой линейно-функциональной организационной структуры промышленных предприятий и разработать предложения по ее модернизации;

– проанализировать действующий инструментарий менеджмента, выявить его недостатки, отрицательно сказывающиеся на достижении стратегических целей и разработать предложения по его совершенствованию на примере угледобывающего предприятия Восточной Сибири – Компании «ВостСибуголь»;

– предложить методический подход к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий по проектированию, реализации и оценке комплексных функций менеджмента;

– разработать методические рекомендации, позволяющие рассчитать показатели эффективности и результативности менеджмента по реализации предложенного инструментария и апробировать их применение на примере угледобывающего предприятия – к Компании «ВостСибуголь».

**Гипотеза исследования.** Достижение стратегических целей промышленным предприятием способствует повышению его экономической эффективности, что возможно при условии модернизации системы менеджмента путем внедрения нового инструментария (комплексной функции менеджмента), изменения организационной структуры и добавлением к оценке выполнения функций показателями в контексте теории систем.

**Область исследования** соответствует паспорту специальности ВАК Минобрнауки РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями – комплексами: промышленность)», п. 1.1.13 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

**Теоретической базой диссертационного исследования** послужили научные труды российских и зарубежных ученых в области менеджмента промыш-

ленных предприятий, стратегического планирования, оценки эффективности менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей в условиях использования линейно-функциональной организационной структуры и минимизации издержек на текущую управленческую деятельность.

**Методологической основой исследования** является комплекс общенаучных методов познания, включающий анализ и синтез, абстрагирование и идеализацию, аналогию и моделирование, специальные методы: сравнительный и статистический анализ, формально-логический, функциональный и процессный подход к исследованию, а также методы изучения документации и информационных материалов, методы управленческого анализа, такие как: диаграмма Исикавы, структурный анализ, целевой анализ, функциональный анализ, а также системный подход, экспертные методы (наблюдение, беседа, анкетирование, ранжирование, балльный) и др.

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативно-правовые акты федеральных органов государственной власти; основные программные документы угольной промышленности («Программа долгосрочного развития угольной промышленности России на период до 2030 года»); локальные нормативные акты ООО Компании «Востсибуголь»; информационные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики. В работе также использованы аналитические материалы, монографии, статьи, содержащиеся в периодических изданиях, эмпирические данные, полученные в ходе исследования.

**Наиболее существенные научные результаты и новизна исследования, полученные автором:**

– уточнены определения понятий «менеджмент» и «управление» промышленного предприятия, как нетождественных терминов, обоснованные разными границами выполняемых ими функций. Новизна данных определений заключается в том, что автор выделил две группы функций, выполняемых менеджментом на современном промышленном предприятии: обеспечивающие функциониро-

вание системы менеджмента и влияющие на решение стратегических задач организации, реализующихся ранее в системе управления. Это позволит совместить определение эффективности менеджмента промышленного предприятия как по оценке результатов управления по финансово-экономическим показателям деятельности по решению стратегических задач, так и по функционированию системы по решению оперативных задач менеджмента (гл. 1, разд. 1.1, с. 13–26);

– введено авторское определение «комплексная функция», которая образуется набором линейных функций, выполняемых менеджментом, направленная на достижение стратегических целей, позволяющая использовать предложенные оценочные критерии определения эффективности деятельности для разработки мероприятий по совершенствованию менеджмента промышленного предприятия. Разработана модель формирования комплексной функции, обеспечивающая связь текущей деятельности менеджеров с достижением стратегических целей промышленного предприятия (гл. 2, разд. 2.1, с. 53–58; разд. 2.2, с. 58–59);

– предложено использование комплексных функций менеджмента, как инструмента, обеспечивающего выполнение стратегических задач промышленного предприятия, что оказывает влияние на изменение организационной структуры, порядка работы менеджеров и смены целевого подхода к оценке менеджмента на подход в контексте теории систем на основании определения факторов, негативно влияющих на достижение стратегических целей промышленного предприятия: использование линейно-функциональной организационной структуры; отсутствие связи линейных функций менеджмента со стратегическими целями промышленного предприятия; целевой подход к оценке менеджмента. (гл. 1, разд. 1.3, с. 36–40);

– выявлены недостатки действующего инструментария менеджмента промышленного предприятия, на основе проведенного структурного, целевого и функционального анализа деятельности менеджмента, а именно: несовпадение главной цели с главной задачей системы управления предприятием и высокая

степень централизации организационной структуры. Разработанные предложения ориентированы на целенаправленную деятельность по стратегическому развитию предприятия. Научная новизна заключается в использовании комплексных функций, направленных на обеспечение стратегических целей промышленного предприятия и внесение элементов матричной структуры в линейно-функциональную организационную структуру промышленного предприятия (гл. 1, разд. 1.2, с. 30–35);

– предложен авторский методический подход к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий, нацеленного на его стратегическое развитие. Разработанный подход отличается от существующей модели введением алгоритма проектирования комплексной функции менеджмента и формализацией процесса оценки выполнения комплексной функции, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия и линейных функций показателями эффективности и результативности, а не только по финансово-экономической деятельности (гл. 2, разд. 2.2, с. 60–67; разд. 2.3, с. 70–78);

– разработана авторская методика определения эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий. Рассчитаны показатели эффективности и результативности менеджмента на примере крупнейшего угледобывающего предприятия Восточной Сибири – Компании «ВостСибуголь». Расчеты выявили недостаточно полное выполнение линейных функций, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия. Научная новизна заключается в использовании показателей эффективности и результативности для оценки менеджмента промышленных предприятий для принятия мер по его совершенствованию (гл. 3, разд. 3.2, с. 96–113; разд. 3.3, с. 123–128).

**Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций** подтверждается использованием значительного перечня трудов российских и зарубежных авторов в области менеджмента промышленных предприятий; нормативно-правовых документов; официальных статистических данных.

**Научная и практическая значимость диссертационной работы.** Значимость результатов диссертационного исследования может рассматриваться в научном, практическом и учебно-образовательном аспектах.

В научном аспекте значимость диссертационного исследования заключается в изменении области оценки менеджмента с финансово-экономических показателей предприятия на показатели результативности и эффективности деятельности работника на основе использования определенного вида или набора функций, что дает возможность связать достижение стратегических целей предприятия с деятельностью менеджеров путем использования предложенной автором «комплексной функции» и применения подхода к оценке в контексте теории систем на основе разработанной методики.

Практическая значимость исследования заключается в расширении области использования критериев оценки менеджмента промышленных предприятий с рейтинга по сфере деятельности до определения качества менеджмента по интегральному коэффициенту и степени обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий отрасли (ротация, подготовка, повышение квалификации). Основные положения и результаты диссертационного исследования могут быть использованы промышленными предприятиями для модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента.

В учебно-образовательном аспекте значимость результатов диссертационного исследования состоит в том, что они могут рассматриваться в качестве материалов при создании и преподавании в организациях высшего образования учебных курсов «Менеджмент», «Производственный менеджмент», «История и методология управления», «Управление проектами» и др., при повышении квалификации и переподготовки менеджеров промышленных предприятий.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования были представлены и получили одобрение на: International scientific conference "Metrological support of innovative technologies - ICMSIT-2020" (Krasnoyarsk, март 2020 года), II международной научно-практической конференции «Машиностроение, инновационные аспекты развития»

(Санкт-Петербург, март 2019 г.), международной научно-практической конференции «Евразийское сотрудничество: гуманитарные аспекты» (Иркутск, сентябрь 2017 г.), VI международной научно-практической конференции «Научный диалог: Экономика и менеджмент» (Санкт-Петербург, 2017); международной научно-практической конференции «Научные преобразования в эпоху глобализации» (Уфа, 2017); международной научно-практической конференции «Новое слово в науке и практике» (Красноярск, 2016); международной научно-практической конференции «Новая наука: проблемы и перспективы» (Стерлитамак, 2016); международной научно-практической конференции «Роль инноваций в трансформации современной науки» (Казань, 2015); международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки на современном этапе развития» (Екатеринбург, 2015).

Результаты диссертационного исследования приняты к апробации и учету в практической деятельности научно-производственной фирмой ООО «Спирит» (справка о внедрении).

Теоретические положения применены при выполнении научно-исследовательской работе «Институциональная модернизация системы публичного управления» в 2021 г. (справка о внедрении).

Предложенные в исследовании материалы внедрены в учебный процесс для студентов ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения» (справка о внедрении).

**Публикации по теме исследования.** По теме диссертации автором опубликовано 23 научных работы общим объемом 9,6 п. л., в том числе 9 статей в ведущих научных рецензируемых изданиях, входящих в перечень ВАК Минобрнауки России, из них по теме диссертационного исследования 9, в том числе 3 статьи в ведущих научных рецензируемых изданиях, входящих в перечень SCOPUS из них по теме диссертационного исследования 3.

**Структура и содержание работы.** Основной текст диссертации изложен на 149 страницах. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, содержит в основном тексте 27 таблиц и 26 рисунков.

**Во введении** обоснованы актуальность темы диссертационного исследования, его предмет и объект, цели и задачи.

**В первой главе** «Концептуальные подходы к формированию организационно-экономического инструментария современной системы менеджмента промышленных предприятий» рассмотрены терминологические и деятельностные проблемы определения менеджмента промышленных предприятий, а также классификация функций менеджмента. Дано мнение об используемом на практике методическом инструментарии оценки деятельности системы менеджмента на примере ОАО «Компания «Востсибуголь». Обоснована связь методов оценки функционирования системы менеджмента промышленных предприятий с их стратегическими целями.

**Во второй главе** «Методический инструментарий формирования и функционирования современной системы менеджмента промышленных предприятий» На основе данной информации предложен механизм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента.

**В третьей главе** «Формирование оценочных критериев и показателей эффективности и результативности усовершенствованной системы менеджмента промышленных предприятий» приведена методика оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия. Приведены условия внедрения методики оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия в деятельность предприятия. Определен эффект от внедрения методики оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия.

**В заключении** сформулированы основные выводы по результатам исследования в соответствии с поставленной целью и задачами ее достижения.

# **1. Концептуальные подходы к формированию организационно-экономического инструментария современной системы менеджмента промышленных предприятий**

## **1.1. Теоретико-методические подходы к формированию современной системы менеджмента промышленных предприятий**

Развитие промышленности нашей страны является важнейшим фактором ее успешного функционирования. Это, в свою очередь, зависит от инструментов и методов, используемых в сфере организации системы менеджмента промышленных предприятий с учетом современных направлений его функционирования. Инструментарий менеджмента основывается на применении сочетания средств, способов, процедур воздействия, формируется и применяется в виде сложных конструкций, объединяющих отдельные составляющие в соответствующий механизм, применение которого обеспечивает определенные действия.

Организация менеджмента промышленных предприятий на современном этапе развития претерпела значительные изменения, связанные с перераспределением выполняемых функций по уровням управления. Реорганизация системы управления промышленностью страны практически исключила выполнение функций на федеральном уровне управления, передав их непосредственно предприятиям. Отраслевой характер управления промышленностью выделял функции управления, выполняемые министерствами, трестами, объединениями. В настоящее время напрямую влиять на текущие и стратегические показатели деятельности должны сами предприятия. Поэтому целесообразно проанализировать применяемые менеджерами инструменты и методы управления процессом производства и реализации продукции и рассмотреть эффективность их использования.

Для целей исследования возникает необходимость определения выполняемых функций менеджмента промышленного предприятия, поскольку в научной ли-

тературе существует множество отличных друг от друга точек зрения, раскрывающих содержание данного понятия.

Исследуя работы авторов по содержанию приводимых определений понятия «менеджмент», можно заключить, что существует четыре подхода: менеджмент определяют через понятие «управление», через понятие «процесс», через понятие «деятельность» и через инструменты и используемые им методы.

Для выявления подходов к определению выполняемых функций менеджмента промышленных предприятий рассмотрим его характерные черты, отраженные в научной литературе.

Отправной точкой развития этого понятия является определение, данное М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури: «Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» [59, с. 41]. Можно обратить внимание, что непосредственно определения именно понятия «менеджмент» данные авторы не дают, они определяют понятие «управление».

Многие исследователи (Е. Е. Вершигора, В. В. Глухов, М. А. Комарова, М. М. Максимцева, Н. П. Масленникова, Б. В. Прыкин) придерживаются данной точки зрения и полагают, что менеджмент то же самое, что и управление. Н. П. Масленникова считает, что «...менеджмент — это управление в социально-экономической системе, в производственно-хозяйственной сфере, т.е. в коммерческой организации, с целью извлечения и приумножения прибыли...» [60]. Вершигора Е. Е. дает определение менеджменту как «...профессионально осуществляемому управлению предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленному на получение прибыли путем рационального использования ресурсов...» [24]. Прыкин Б. В. [88] приводит определение, что менеджмент — это управление, т. е. умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей. Максимцева М. М. и М. А. Комарова подчеркивают, что «...менеджмент — это управление в социально-экономических системах, умение управленца добиваться поставленных целей, организуя и

направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих на предприятии...» [56]. В Большом экономическом словаре размещено такое определение «...менеджмента (англ. management) — управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли...» [9]. Глухов В. В. определяет «...менеджмент как совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли...» [29].

Выделяется группа исследователей, таких как: О. А. Мамонова [61], Н. Б. Акатов, Д. Ю. Брюханов, А. Н. Иванова [8], Р. А. Мусаев, З. Д. Муратова [63], О. П. Санжина, И. В. Имидеева [109], В.Г. Прудский, М.А. Жданов [89], Ю. В. Котелевская, Д. В. Нехайчук [50], которые отождествляя понятия «управление» и «менеджмент», тем не менее определяют объектом оценки деятельности менеджера процесс производства.

Составим таблицу определений менеджмента, отождествляемого с понятием «управление», для нахождения границ выполняемых функций менеджмента (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Определение границ выполняемых функций менеджмента при отождествлении понятий «менеджмент» и «управление»

ФИО автора	Содержание понятия	Границы выполняемых функций
Мескон М, Альберт М. и Хедоури Ф.	Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля	Чтобы сформулировать и достичь целей организации
Масленникова Н. П.	Управление в социально-экономической системе, в производственно-хозяйственной сфере, т. е. в коммерческой организации	С целью извлечения и приумножения прибыли
Вершигора Е. Е.	Рациональное использование ресурсов	Направленном на получение прибыли
Прыкин Б. В.	Использование труда, интеллекта, мотивов поведения людей	Умение добиваться поставленных целей
Максимцева М. М. и Комарова М. А.	Организация труда, интеллекта, мотивов, поведения людей, работающих на предприятии	Добиваться поставленных целей
Большой экономический словарь	Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством	Повышения эффективности производства и увеличения прибыли

Источник: составлено автором по [9, 24, 56, 59, 60, 88].

Из таблицы 1.1 видно, что использование отождествления менеджмента и понятия «управление» при определении границ выполняемых функций промышленного предприятия ориентируется на достижение общих целей организации, эффективность производства и увеличение прибыли, не разделяя эффективность системы управления промышленным предприятием и эффективность системы менеджмента.

Вторая группа исследователей [12, 54, 84, 88, 106, 117, 118] применяет подход к определению менеджмента, как к процессу. Например, О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева считают, что «...менеджмент — это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей...» [84]. С другой стороны, они же полагают менеджмент искусством: «...это искусство получения работы, сделанной посредством других людей...» [84]. Этой же точки зрения придерживается Б. В. Прыкин: «...менеджмент — это сложный многогранный процесс, связанный с взаимодействием трех начал: научного подхода, опыта и искусства...» [88]. Королев В. И. уже не считает менеджмент искусством, но подчеркивает его особенность: «...менеджмент — это особый процесс организации управления фирмой и ее подразделениями, осуществляемый для достижения намеченных целей и задач...» [54]. Тьетар Р. А. [118, с. 10] предлагает самое краткое определение, объединяющее первые две точки зрения: менеджмент — процесс управления организацией (искусство и способ руководства). По мнению П. П. Табурчак и А. Н. Гродинской менеджмент является процессом и предлагают использовать метод структурного моделирования для повышения его результативности [117]. Бабичевская А. М. и Р. Н. Костромин считают менеджмент процессом предопределенным понятием интегрированных систем менеджмента [12].

Выделим границы выполняемых функций менеджмента, сравнив определения менеджмента как процесса (см. табл. 1.2).

Приведенные мнения авторов позволяют сделать вывод о том, что границы выполняемых функций менеджмента определяются также, как и у первой группы

авторов, т. е. по достижению общих целей промышленных предприятий, а не функциональным целям видов менеджмента. Необходимо отметить, что ни у первой группы авторов, ни у второй группы авторов нет ориентира на достижение стратегических целей промышленного предприятия, а речь идет только о текущем процессе управления.

Таблица 1.2  
Определение границ выполняемых функций при рассмотрении понятия «менеджмент» как процесса

ФИО автора	Содержание понятия	Границы выполняемых функций
Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.	Процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов	Достижения организационных целей
Королев В. И.	Особый процесс организации управления фирмой и ее подразделениями,	Осуществляемый для достижения намеченных целей и задач
Прыкин Б. В.	Сложный многогранный процесс, связанный с взаимодействием трех начал: научного подхода, опыта и искусства	Не указано
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Процесс планирования, организации, мотивации и контроля	С целью формирования и достижения целей организации
Роббинс С. и Коултер М.	Процесс координирования и объединения рабочей деятельности других людей	Работа должна быть эффективной и результативной

Источник: составлено автором по [54, 59, 84, 88, 95].

Следующая группа авторов [33, 85, 95, 99] дает определение понятия менеджмента через понимание методов его осуществления, что позволяет выделить его практический аспект. Этому мнению придерживаются С. Роббинс и М. Коултер которые определяют «...менеджмент, как процесс координирования и объединения рабочей деятельности других людей таким образом, чтобы она была эффективной и результативной...» [95].

Друкер П. Ф. также полагает, что «...менеджмент — это набор методов и приемов, совокупность анализирующих инструментов, базирующихся на таких принципах как: касается человека и только человека, главная задача — интеграция людей в единое предприятие, наличие возможности роста и развития предприятия в целом, каждого из работников в отдельности по мере изменения потребностей и

появления новых возможностей, деятельность основывается на обмене информацией и на индивидуальной ответственности...» [33]. В этом ряду и отечественные исследователи, Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова, которые считают, что «...менеджмент — это совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли...» [85]. Е. Л. Морева отстаивает наличие связи между менеджментом и методами его осуществления через понятие производительности труда «...различиям в трактовках соотношения управления и производительности способствовало затрудняющее их измерение и оценку свойство неовещественности управления...» [57]. Необходимо отметить и мнение А. В. Самарухи, который выделяет такое понятие как «актуальный менеджмент» и отмечает, что это «...позволяет в стратегическом менеджменте выделить традиционные и неформальные методы и методики менеджмента...» [99].

Приведем определения менеджмента как набора методов и инструментов в таблице 1.3 для рассмотрения границ выполняемых функций менеджмента.

Таблица 1.3  
Определение границ выполняемых функций для понятия «менеджмент» как набора методов и инструментов

ФИО автора	Содержание понятия	Границы выполняемых функций
Роббинс С., Коултер М.	Процесс координирования и объединения рабочей деятельности других людей	Чтобы она была эффективной и результативной
Вачугов Д. Д., Березкина Т. Е., Кислякова Н. А.	Совокупность принципов, методов, средств и форм управления	С целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли
Самаруха А. В.	...множество трактовок, классификаций и структур менеджмента и как процесса, и как методологии, и как кадрового состава, а также в существовании различных экономических школ и исторических предпочтений...	... в условиях усиления международной, финансовой, технологической и сбытовой конкуренции, геополитических и геоэкономических разногласий, а также природно-климатических и техногенных рисков...
Друкер П. Ф.	... интеграция людей в единое предприятие, наличие возможности роста и развития предприятия в целом, каждого из работников в отдельности по мере изменения потребностей и появления новых возможностей...	...деятельность основывается на обмене информацией и на индивидуальной ответственности

Источник: составлено автором по [33, 85, 95, 99].

Анализ подходов данной группы авторов к выполняемым функциям менеджмента промышленных предприятий позволяет сделать вывод, что мнение их неоднозначно. Поскольку некоторые из них предлагают оценивать менеджмент по увеличению прибыли и достижению общих целей для организации, при этом усилия менеджеров организации суммируются и оценивается результат деятельности системы управления промышленных предприятий. Высказывается точка зрения (А. В. Самаруха), предлагающая учитывать влияние внешней среды на организацию. С другой позицией выступает П. Друкер, определяя переход от оценки деятельности предприятия, к оценке индивидуальной деятельности работника, но не уточняет границ выполняемых функций.

В более поздних научных работах [17, 26, 55, 86] менеджмент воспринимается как самостоятельный вид деятельности. Так И. Н. Герчикова определяет «...менеджмент как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента...» [55]. Виханский О. С. и А. И. Наумов утверждают, что «...менеджмент — это деятельность, сохраняющая целостность организации и устанавливающая взаимодействие организации с внешней средой и реализуемая посредством деятельности других людей...» [26]. Бородин Д. В. полагает, что «...эффективным менеджментом называется такая управленческая деятельность в организации, при которой руководитель, креативно используя всю совокупность разработанных в мире методов и концепций эффективного управления организацией, аккумулирует собственную, либо адаптирует уже имеющуюся управленческую деятельность к реальным условиям внутренней и внешней среды предприятия, исходя из того, что основной источник благополучия и ценность предприятия – в его способном к командной работе коллективе, в самоуправляемых и самообучающихся рабочих группах...» [17]. А.В. Полянин и Е.А. Астафичева считают, что менеджменту присущи профессиональность, высокая организованность и развитый инструментальный обеспечения экономической эффективности [86].

Сравнение определений выполняемых функций менеджмента как вида деятельности (см. табл. 1.4) позволяет констатировать, что ответственность за функции менеджмента изменилась от общего процесса управления в целом по предприятию или структурному подразделению к деятельности индивидуальной работы менеджера. Причем выполняемые функции менеджмента рассматриваются как с позиции достижения общих целей организации, так и с позиции достижения функциональных целей видов менеджмента.

Таблица 1.4  
Определение границ выполняемых функций понятия «менеджмент» как вида деятельности

ФИО автора	Содержание понятия	Границы выполняемых функций
Герчикова И. Н.	Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента	Достижение в рыночных условиях намеченных целей
Виханский О. С. и Наумов А. И.	Устанавливает взаимодействие организации с внешней средой и реализуется по средствам деятельности других людей	Сохраняющая целостность организации
Бородин Д. В.	Основной источник благополучия и ценность предприятия — в его способном к командной работе коллективе, в самоуправляемых и самообучающихся рабочих группах	Адаптирует уже имеющуюся управленческую деятельность к реальным условиям внутренней и внешней среды предприятия

Источник: составлено автором по [17, 26, 55].

Результаты проведенного исследования позволили выявить генезис подходов к определению выполняемых функций менеджмента промышленных предприятий, так существуют две группы авторов, одни из которых считают понятие «менеджмент» тождественным понятию «управление», другие же полагают, что эти два понятия самостоятельны. Мы поддерживаем мнение второй группы авторов (М. С. Агафонова, В. С. Логойда [51], С. В. Слабинский [110], Н. В. Тимошенко [116]), потому что выполняются различные функции и отличаются между собой

содержание понятий «менеджмент» и «управление». Отличительные их особенности приведены (см. табл. 1.5) для уточнения существующих подходов к параметрам выполняемых функций управления и менеджмента промышленного предприятия.

Таблица 1.5  
Существующие подходы к определению параметров выполняемых функций управления и менеджмента промышленного предприятия

Наименование	Менеджмент	Управление
Область применения	Отдельные функции	Сфера деятельности предприятия (группы предприятий, холдинга) в целом
Форма организации	Выполнение отдельных линейных функций, слабо связанных технологически между собой	Процесс, состоящий из последовательности функций управления
Область оценки	Экономические результаты предприятия (группы предприятий, холдинга). А должно быть, деятельность сотрудника по выполнению функций предприятия или его структурного подразделения	Экономические результаты предприятия (группы предприятий, холдинга)

Источник: составлено автором.

Проведенное исследование позволило установить, что поскольку понятие «менеджмент» исторически появилось позже понятия «управление», то логично, что оценка менеджмента промышленного предприятия стала определяться посредством процесса управления. Однако с развитием теории менеджмента были созданы предпосылки для выделения менеджмента в самостоятельное понятие относительно управления и выделения собственной области оценки его осуществления.

Таким образом, под управлением мы будем понимать организованный процесс в любой сфере деятельности для достижения финансово-экономических результатов, которые и становятся оценочными показателями эффективности его проведения.

Менеджмент промышленного предприятия с позиции организации оценки — это деятельность в системе управления, ориентированная на достижение стратегических целей организации, имеющая показатели эффективности и результативности деятельности менеджера на основе использования определенного вида или набора функций (см. табл. 1.6).

Таким образом, можно констатировать, что уточнение сферы применения понятий «управление» и «менеджмент» позволяет сделать вывод о разграничении параметров выполняемых функций, применении различных критериев, используемых для каждого понятия, отличного от другого и необходимость внесения изменений в применяемый инструментарий менеджмента промышленных предприятий [76].

Таблица 1.6  
Предлагаемый подход к параметрам выполняемых функций понятий «управление» и «менеджмент»

Наименование	Управление	Менеджмент
Область применения	Сфера деятельности	Функция
Форма организации	Процессный подход	Планирование, организация, мотивация и контроль выполнения функции, позволяющей достигать стратегических целей организации
Методы формы оценки	В контексте теории систем	Целевой подход с элементами подхода в контексте теории систем
Область оценки	Экономические показатели деятельности предприятия	Результативность и эффективность выполнения функций
Отношении к стратегии	Учитывается при оценке функционирования процесса	Учитывается при формировании показателей результативности и эффективности выполнения функций организации

Источник: составлено автором.

Для уточнения инструментария и параметров выполняемых функций менеджмента промышленных предприятий рассмотрим более детально организацию деятельности менеджеров по выполнению конкретных функций. В отечественной научной мысли понятию «функции менеджмента» уделяется большое внимание, инициирующее многочисленные обсуждения. Выделение определенного состава функций позволяет уточнить совершенствование менеджмента и оценить его эффективность. Поэтому состав функций менеджмента и их классификация крайне важен как для теории, так и для практики. Рассмотрим далее точки зрения ученых по данному вопросу.

По мнению М. П. Фоллет менеджмент промышленного производства должен

проводиться в трех направлениях: маркетинг, управление производством, управление финансами [100]. Соколова Л. Г. дает определение маркетинга, управление производством и управление финансами. Маркетинг — управленческая деятельность по обеспечению адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка [100, с. 194]. «Управление производством — управление процессом трансформации факторов производства в готовую продукцию, а также минимизацией затрат на ее выпуск» [100, с. 195]. «Управление финансами — это управление процессом получения организацией денежных фондов и направлением их в дело» [100, с. 195]. Основываясь на этих определениях можно сделать вывод, что каждое направление менеджмента отвечает за комплекс выполняемых функций по определенному направлению деятельности, причем, видимых (жестких) связей между направлениями менеджмента не прослеживается.

Портер М. [91], исходя из исследования конкурентных стратегий, выделяет функциональные зоны менеджмента, которые требуют высоких стандартов управления, так как могут дать преимущество данному предприятию на рынке. Работа с потребителями в виде маркетинговых исследований позволит создать продукцию, отличающуюся от того, что есть у конкурентов в лучшую сторону. Использование прогрессивных методов логистики даст возможность обеспечения производства фирмы более дешевым и качественным сырьем. Внимание производственным вопросам позволит снизить себестоимость продукции и повысить ее качество. Снижение издержек в сбыте продукции предоставит широкие возможности предприятию. Послепродажное обслуживание может гарантировать лояльность потребителей торговой марке (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. – Ключевые виды деятельности промышленных предприятий  
(составлено автором по [91])

Полянин А. В. и И. А. Докукина также полагают, что «реализация стратеги-

ческого менеджмента в промышленных предприятиях возможна на основе применения тактических и стратегических конкурентных преимуществ развития данных структур» [87].

Резник Е. А. выделяет «...функциональные области менеджмента промышленных предприятий (в другой терминологии они называются элементами системы менеджмента):

- производство (производственный менеджмент; операционный менеджмент; управление производством);
- персонал (кадровый менеджмент, человеческие ресурсы, human resource, HR менеджмент);
- финансы (финансовый менеджмент), инвестиции;
- сбыт, изучение рынка...» [94].

Соколова Л. Г. предлагает для контроля качества продукции организации использовать следующие виды менеджмента: изучение рынка, планирование производства, разработка и внедрение, консультирование качества продукции, подготовка производства, снабжение и контрактование, производство, контроль, реализация, обслуживание [100].

Зарубежные исследователи менеджмента (М. Альберт, Р. Дафт, Р. Кох, М. Мескон, Ф. Хедоури) не посвящают этому вопросу внимание и даже упускают термин «функции менеджмента» в тезаурусах.

Нельзя не отметить, что существует достаточно серьезное затруднение для нашего исследования в виде отсутствия общепризнанного перечня функций менеджмента и их групп (направлений). Например, Ф. Котлер для маркетинга выделяет следующие функции: аналитическую, производственную, сбытовую, функцию управления и контроля и формирующая функция [48]. Однако не во всех видах деятельности исследователи сходятся во мнении, касательно состава и количества функций (даже в маркетинге некоторые исследователи считают, что функций всего четыре, без формирующей).

По нашему мнению, такое разнообразие определения функций менеджмента

создает неопределенность понятия «функция менеджмента» и не позволяет менеджерам сосредоточиться на правильном выполнении таких действий, которые бы позволили достигать целей организации, что не дает возможности оценить эффективность менеджмента промышленных предприятий.

В этой связи целесообразнее рассматривать не виды менеджмента, а классификацию функций менеджмента промышленных предприятий.

Существует множество научных работ, классифицирующие функции менеджмента (В. П. Белова, Э. М. Коротков, А. И. Терновой, Р. А. Фатхутдинов).

Портер М. предлагает классификацию функций менеджмента промышленного предприятия проводить в зависимости от видов деятельности, используя категории «основных» и «вспомогательных», чтобы использовать их в контексте достижения конкурентных преимуществ. Вид деятельности сводится по сути к выполняемым функциям в рамках выбранной деятельности [91].

При проведении функционально-стоимостного анализа функции делят на главные, основные и вспомогательные относительно их роли в удовлетворении потребности потребителей. Главная функция — это внешняя функция, определяющая назначение, сущность и основную цель создания объекта в целом (для организации приобретает вид миссии). Основная функция является результатом технологических или организационных решений, используемых для реализации главной функции. В некоторых случаях можно утверждать, что основная функция удовлетворяет потребности потребителей. Вспомогательные функции способствуют выполнению основных, но не удовлетворяют потребности потребителей [120].

Существуют и иные подходы (Э. М. Коротков [49], Р. Фатхутдинов [124]) к классификации функций менеджмента, поскольку к общепринятой классификации функций: основные, общие и специальные функции менеджмента – некоторые авторы указывают на наличие функций дифференциации и интеграции.

Часто в экономической литературе можно встретить смешение функций управлений и менеджмента. Например, основными функциями менеджмента считают планирование, организацию, контроль, мотивацию, координацию. Общими

функциями менеджмента считают управление производством, управление маркетингом, управление финансами, управление персоналом и прочими конкретными видами управленческой деятельности. Функции дифференциации менеджмента отвечают за организацию взаимодействия, распределение обязанностей и полномочий различных звеньев управленческой системы. Функция интеграции менеджмента обеспечивает согласованную деятельность всех звеньев управленческой системы [16].

Шинкевич А. И. считает, что «...можно зафиксировать около 85% функций, которые выполняют менеджеры нижнего и среднего звена управления, и около 65% функций менеджеров высшего звена на основе информации, содержащейся в процедурных правилах всех подсистем предприятия», что позволит на практике определить перечень функций, выполняемых на промышленных предприятиях [136].

Результатом нашего исследования является доказательство того факта, что большинство авторов используют две группы функций: основные и вспомогательные, вкладывают в их выполнение различный смысл – от сферы деятельности [49, 91] до распределения обязанностей [120, 124]. Для целей данного исследования, не отрицая предлагаемых авторами классификаций, мы выделяем группы функций по их отношению к поставленным перед менеджментом задачам. В первую группу функций менеджмента включаем функции, обеспечивающие решение стратегических задач организации. Во вторую группу - обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента. Предложенная классификация функций позволит выделить наиболее важную сферу деятельности и сосредоточиться менеджерам на достижении стратегических целей промышленного предприятия.

## **1.2. Определение взаимосвязи целей и задач функционирования современной системы менеджмента с организационной структурой промышленных предприятий**

Организационная структура любого предприятия может как способствовать,

так и препятствовать достижению определенной цели, ради которой оно создавалось. На примере действующего предприятия ООО «Компания «Востсибуголь» проанализируем организационную структуру с помощью структурного, целевого и функционального метода.

Целевой анализ позволит оценить способность организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах. Функциональный анализ обеспечит поиск функций, имеющих наибольшее и наименьшее значение для деятельности организации и даст возможность корректировать степень этого значения в зависимости от поставленной цели. Структурный анализ проводится с целью исследования статических характеристик системы путем выделения в ней подсистем и элементов различного уровня, и определения отношений, и связей между ними. Структурный анализ даст возможность определить пути совершенствования организационной структуры организации, за счет выявления параметров присущих данной организационной структуре, таких как: степень централизации, структурной компактности, неравномерности распределения связей и т. п.

Исследование начнем с выяснения стратегических целей, стоящих перед промышленным предприятием угледобывающей отрасли [4].

Исследовать будем кадровый менеджмент, такое предпочтение сделано в соответствии с рисками стратегии, определенными именно для Сибири и Дальнего Востока, отсутствием квалифицированной рабочей силы для выполнения поставленных задач [1, с. 77]. Стратегические задачи кадрового менеджмента в рамках федеральных подпрограмм будут достигаться реализацией следующих основных мероприятий:

- разработка квалификационных характеристик (профессиональных стандартов) рабочих, руководителей, специалистов и служащих на базе унификации действующих профессий и должностей с учетом требований к модернизации производства и развитию организаций угольной отрасли на перспективу;

- разработка рекомендаций по установлению тарифных ставок и должностных окладов в организациях угольной промышленности;

– разработка новых методических документов по организации системы нормирования труда в угольной промышленности.

В дополнение к федеральному уровню существует и региональный уровень видения путей развития угольной промышленности. Так, в соответствии со стратегией социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 г., стратегическими приоритетами для увеличения угледобычи в области и тем самым развития угольной промышленности являются:

- максимальное обеспечение потребителей области за счет собственных углей;
- повышение качества добываемых углей за счет увеличения объемов их обогащения и облагораживания;
- увеличение поставок местных углей на внутрироссийские и зарубежные рынки.

На региональном уровне в рамках документа «Стратегия социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года» нет уточнений каким именно образом будет организован процесс достижения стратегических целей угольной отрасли, возможно предполагается, что это зона ответственности конкретных организаций угольной промышленности. Нужно обратить внимание, что заданное направление стратегического развития для предприятий угольной промышленности разделяется и самими компаниями этой отрасли. Для дальнейшего исследования выберем вид менеджмента – кадровый, как наиболее типовой и вместе с тем влияющий на результат, показанный промышленным предприятием.

Для реализации описанных мероприятий необходимо развивать механизмы мониторинга, анализа и принятия решений, инструменты контроля и целевые ориентиры, позволяющие придать планомерный и более эффективный (в части затрат) характер деятельности кадрового менеджмента в угольной отрасли, а также совершенствовать организационную структуру предприятия. Поэтому разработка методического обеспечения оценки результата выполнения функций рассматриваемого вида менеджмента с точки зрения достижения организационных целей является определяющей задачей современного кадрового менеджмента ООО «Компания

«Востсибуголь».

Выполним структурный анализ для изучения существующей системы кадрового менеджмента на примере ООО «Компания «Востсибуголь».

Организационная структура ООО Компания «Востсибуголь» является линейно-функциональной. В непосредственном подчинении генерального директора находятся технический директор (первый заместитель), финансовый директор, директор коммерческой службы, директор по экономической службе, директор по работе с персоналом и административно-хозяйственной работе, директор по связям с государственными органами, советники и помощники. Объединение работы с персоналом и административно-хозяйственной работе показывает отношение топ-менеджмента ООО Компания «Востсибуголь» к кадровому менеджменту, как одинаковой полезности этих видов деятельности для предприятия.

Кадровый менеджмент ООО Компания «Востсибуголь» осуществляет служба управления мотивации и организации труда (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. – Организационная структура системы кадрового менеджмента ООО Компания «Востсибуголь» (составлено автором)

В составе службы управления мотивации и организации труда функционируют 2 отдела (отдел труда и заработной платы и отдел кадрового администрирования). Общая численность работников службы управления мотивации и организации труда по состоянию на 01.09.2020 г. составляет 12 человек.

В каждом подразделении Компании «Востсибуголь», создан и действует учебный пункт, отдел кадров, но не везде он имеет такое название.

Для определения степени результативности и эффективности функционирования службы управления мотивации и организации труда Компании «Востсибу-

голь» проведем структурный анализ ее влияния на результаты деятельности предприятий, входящих в состав Компании «Востсибуголь».

Мы рассмотрим такие параметры как: связность, структурная избыточность ( $R$ ), неравномерность распределения связей ( $E_{отн}$ ), структурная компактность ( $Q_{отн}$ ) и степень централизации ( $\delta$ ) [53, с. 104]. Результаты структурного анализа для службы управления мотивации и организации труда ООО Компания «Востсибуголь» и компании разрез «Черемховуголь» приведены в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Результаты структурного анализа службы управления мотивации и организации труда ООО Компания «Востсибуголь» и компании разрез «Черемховуголь»

Предприятие	Связность организационной структуры	Избыточность организационной структуры	Неравномерность распределения связей	Структурная компактность организационной структуры	Степень централизации элементов организационной структуры
Управление службы мотивации и организации труда ООО «Компания «Востсибуголь»	$11 = 11$	$R = 0$	$E_{отн} = 0,44$	$Q_{отн} = 1,59$	$\delta = 0,87$
Компания разрез «Черемховуголь»	$18 > 11$	$R = 0,63$	$E_{отн} = 0,88$	$Q_{отн} = 1,69$	$\delta = 0,8$

Источник: рассчитано автором.

Выбор предприятий обусловлен необходимостью рассмотреть и сравнить характеристики организационной структуры службы управления персоналом на разных уровнях управления ООО Компания «Востсибуголь».

Для всех приведенных предприятий структура связная, то есть действия внутри них связаны общей целью (если  $R < 0$ , то система несвязная).

Структурная избыточность организационной структуры для службы мотивации и организации труда ООО Компания «Востсибуголь» минимальна, для компании разрез «Черемховуголь» она достаточно высока (для  $R = 0$  система обладает минимальной избыточностью, при  $R > 0$ , система имеет избыточность; чем выше  $R$ , тем выше избыточность).

Неравномерность распределения организационных связей высока для

службы мотивации и организации труда ООО Компания «Востсибуголь» и компании разрез «Черемховуголь» (величина  $E_{отн}$  для различных типов структур изменяется от 0 (для структур с равномерным распределением связей) до 1).

Структурная компактность организационной структуры является хорошей для службы управления мотивации и организации труда ООО Компания «Востсибуголь» и компании разрез «Черемховуголь», то есть служебная информация вовремя доставляется по назначению. С увеличением  $Q_{отн}$  увеличиваются средние временные задержки при обмене информацией между подразделениями, так как каждый элемент тратит время на обработку информацию и передачу ее дальше, что вызывает снижение оперативности структуры.

Степень централизации очень высока для всех рассмотренных предприятий ООО Компания «ВостСибуголь» (значение степени центральности находится в диапазоне  $1 \geq \delta \geq 0$ , при этом для структур с равномерным распределением связей  $\delta=0$ , для структур, имеющих максимальную степень централизации  $\delta=1$ ). Высокое значение степени центральности структуры ( $\delta=0,87$ ) предъявляет высокие требования к пропускной способности центра (элемент 1), через который устанавливается большое число связей, по приему и переработке информации и надежности его функционирования, так как отказ центрального элемента ведет к полному разрушению структуры. Если в структуре есть центральный элемент, т. е.  $\delta$  близко к 1, то целесообразно продумать меры по дублированию данного центрального элемента для повышения надежности структуры организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что рассматриваемая организационная структура крайне зависима от позиции начальника службы управления персоналом, настроена на быстрый обмен данными, а значит на исполнение указаний, что позволяет достаточно быстро реагировать на отклонение системы от нормального хода работы. Существенным недостатком такой системы менеджмента является «узкое место» связанное с ограниченной способностью любого руководителя принимать конечное число управленческих решений, более того при систематической переработке руководителя вероятность принятия им некорректного решения возрастает.

Функционирование такой организационной структуры системы кадрового

менеджмента ООО Компания «ВостСибуголь» позволяет решать задачи в основном на уровне начальника управления, снимая ответственность с рядовых исполнителей, не имеющих цели деятельности и полномочий по реализации задач службы.

Для более полного рассмотрения эффективности деятельности службы управления мотивации и организации труда ООО Компания «Востсибуголь» проведем целевой и функциональный анализ, не меняя объект исследования, системы кадрового менеджмента.

Анализ выполнен по целям трех уровней (основная, главная, вспомогательная), характеризующих кадровую стратегию компании разрез «Черемховуголь» (рис. 1.3).

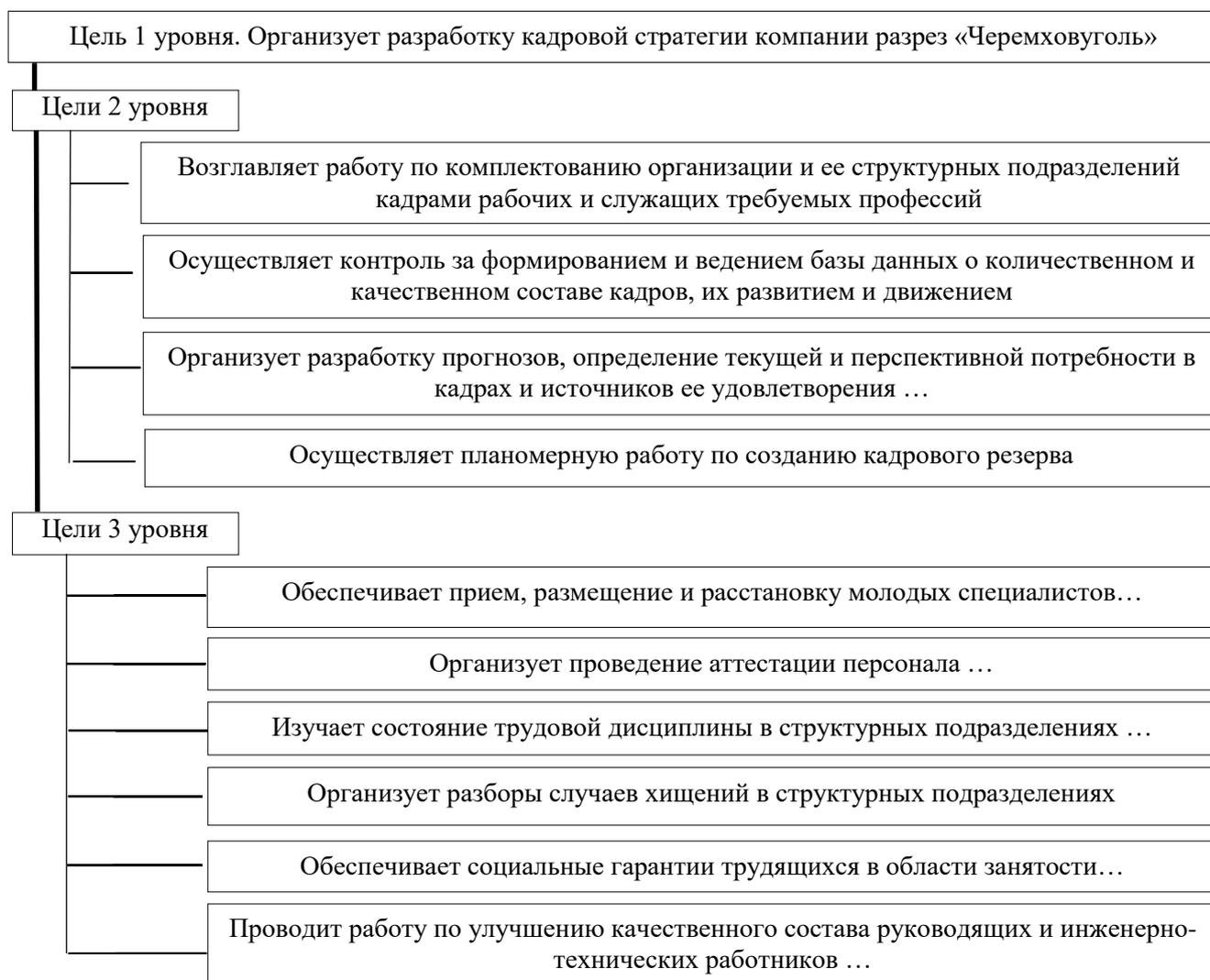


Рисунок 1.3. – Анализ целей системы кадрового менеджмента разреза «Черемховуголь» (составлено автором)

Предоставленные для анализа цели управления персоналом, не соответствуют SMART-подходу [35]. Это не позволит обеспечить достижения целей службы управления персоналом, в связи с этим требуется работа по приведению целей управления персоналом предприятий ООО Компания «Востсибуголь» в соответствие со SMART-подходом.

Были также проанализированы задачи трех уровней (основная, главная, вспомогательная) системы кадрового менеджмента компании «Черемховуголь», результаты которого представлены на рисунке 1.4.

Здесь для простоты задачи формулировались в стилистике постановки целей промышленного предприятия для их однозначного сопоставления. Можно также отметить, что цели не сформулированы по SMART-подходу, но в рамках нашего анализа мы не считаем это существенным.

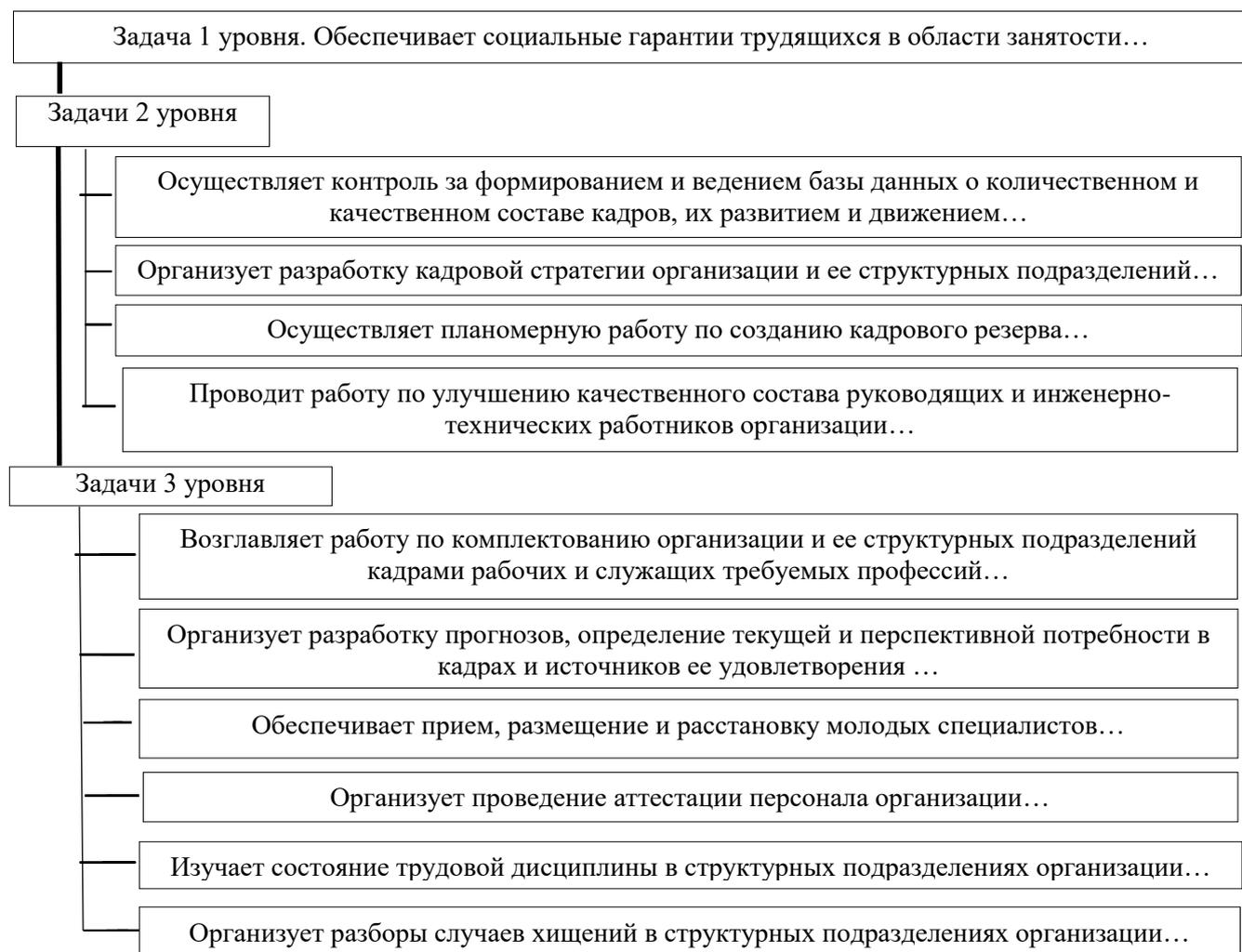


Рисунок 1.4. – Анализ задач системы кадрового менеджмента разреза «Черемховуголь» (составлено автором)

Сравнение главной задачи и главной цели системы управления персоналом показали, что они не соответствуют друг другу, что осложняет достижение производственных целей.

Теперь приведем результаты *функционального анализа* в зависимости от выполняемых функций системой кадрового менеджмента разреза «Черемховуголь» (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. – Функциональный анализ системы кадрового менеджмента разреза «Черемховуголь» (составлено автором)

Анализ целей кадрового менеджмента ООО Компания «Востсибуголь» бази-

руется на официальных документах<sup>1</sup>, касающихся установки целей развития предприятий ООО Компания «Востсибуголь» в области управления персоналом.

Функциональный анализ системы управления позволяет сделать вывод, что главная задача совпадает с главной функцией, но не совпадает с главной целью управления персоналом на уровне предприятий, а поддерживает вспомогательную цель, однако эта цель не является задачей развития организации, заявленной в документе «Долгосрочная программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года».

По результатам проведенного структурного, целевого и функционального анализа можно заключить, что существующая организационная структура не способствует выполнению стратегических задач предприятия. Сотрудники кадровой службы работают над стандартными функциями жизненного цикла работника. Сложившаяся ситуация может быть скорректирована внедрением системы оценки деятельности кадровой службы, что может стать необходимым звеном для связи между стратегическими задачами организации и выполняемыми функциями. Можно сделать вывод, что система оценки деятельности кадровой службы требует дальнейшего рассмотрения и исследования. Система оценки деятельности менеджмента должна быть спроектирована таким образом, чтобы она позволяла достигать стратегических целей промышленных предприятий на основе совершенствования организационной структуры и создания инструмента менеджмента, позволяющего одновременно держать фокус на стратегических задачах и выполнять функции менеджмента с одновременным изменением применяемых подходов к оценке функций менеджмента.

### **1.3. Концептуальный подход к формированию организационной структуры промышленных предприятий при современной системе менеджмента**

Результаты проведенного анализа в предыдущем пункте, требуют разработки

---

<sup>1</sup> Положение о службе управления мотивации и организации труда ООО «Компания «Востсибуголь».

мер по модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий. Целесообразно использовать механизм оценки деятельности менеджеров для внесения изменений в систему менеджмента.

Достижение стратегических целей промышленных предприятий требуют использования определенных методов оценки деятельности менеджеров. Выбор оптимального метода позволит создать условия для совершенствования личного мастерства менеджеров, что обеспечит промышленному предприятию конкурентное преимущество в рыночных условиях.

Существующая система менеджмента промышленных предприятий использует в основном оценку при помощи целевого подхода (рис. 1.6).

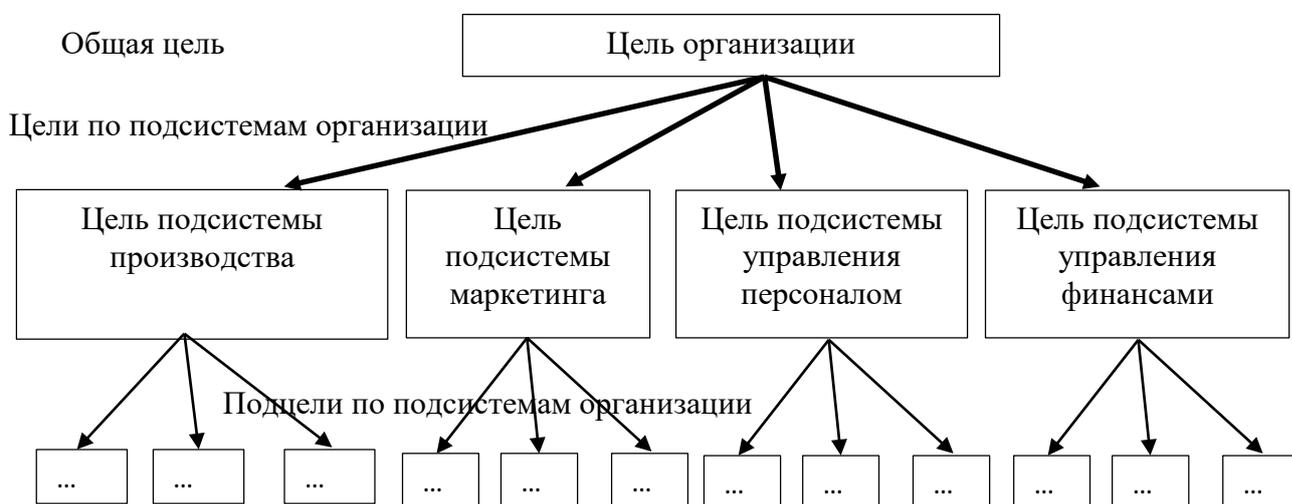


Рисунок 1.6. – Схема декомпозиции целей организации (составлено автором)

Определяются организационные цели, затем они декомпозируются на уровень вида деятельности, затем подразделения и индивидуальный уровень. Далее происходит упорядоченная деятельность в интересах достижения поставленных целей. С некоторой периодичностью оценивается степень выполнения этих целей. Целевой подход естественней применять для оценки результативности, нежели для эффективности, поскольку применяемый механизм целеполагания определяет результат работы.

Использование целевого подхода к оценке результатов системы менедж-

мента на практике требует четкого функционального разделения труда, с постановкой цели по каждому виду деятельности. Таким требованиям удовлетворяет линейно-функциональная организационная структура (рис. 1.7).

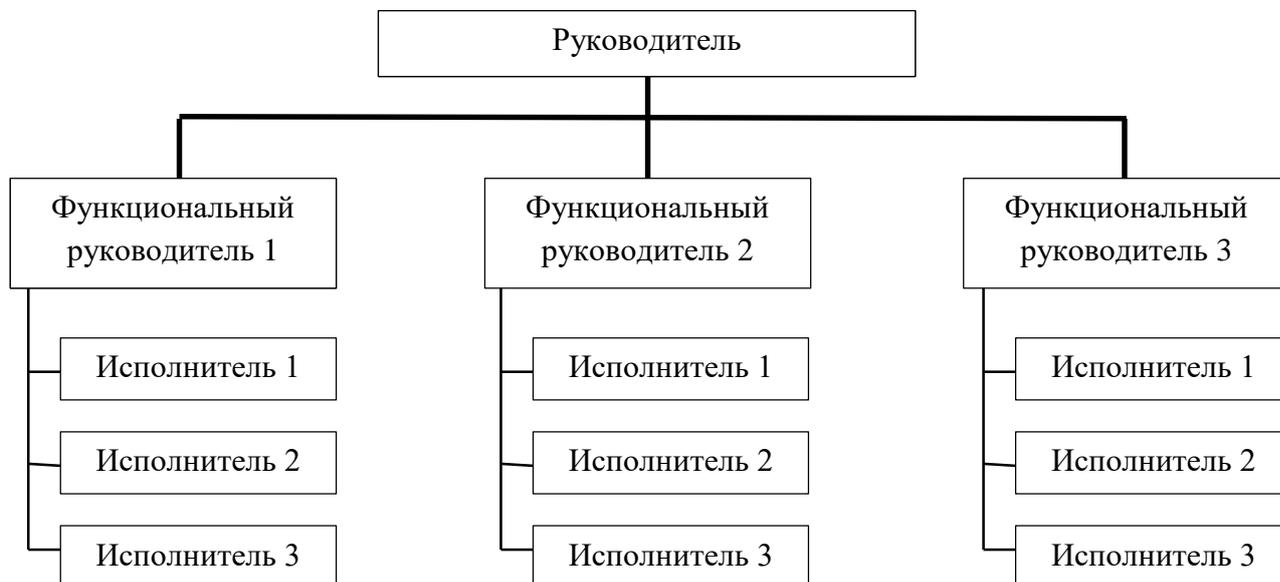


Рисунок 1.7. – Схема линейно-функциональной организационной структуры (оставлено по [52])

Характерным признаком такой организационной структуры является узкая специализация сотрудников, что дает возможность решать задачи одной сферы деятельности с использованием высококвалифицированных специалистов. Недостатком линейно-функциональной организационной структуры является невозможность комплексной оценки влияния менеджмента на достижение стратегических целей промышленного предприятия. В большинстве случаев сотрудники функционального подразделения выполняют свои функции не интересуясь, как это сказывается на достижении стратегических целей промышленного предприятия.

На уровне руководителей функциональных подразделений есть понимание стратегических целей промышленного предприятия (для них установлена, как правило, ответственность за достижение стратегических целей), но при передаче этого вопроса ниже на уровень организационной структуры неизбежно возникают проблемы из-за искажения смысла передаваемой информации. Более того, информа-

ция в основном циркулирует внутри подразделения, между подразделениями каналы информации весьма ограничены. Этот факт приводит к нарушению закона организации информированности-упорядоченности – «чем большей информацией располагает организация о внешней и внутренней среде, тем эффективнее ее сопротивление внешним и внутренним разрушающим воздействиям» [115, с. 56].

По мнению И. Н. Голоскова основными причинами недостатков, присущих линейно-функциональной организационной структуре, являются следующие [32]:

1) работники не заинтересованы в конечном результате деятельности всего предприятия;

2) происходит подмена организационных целей функциональными целями;

3) бизнес-процессы предприятия затрагивают несколько отдельных подразделений, а отсутствие нормальной взаимосвязи между подразделениями в некоторых случаях не позволяет оперативно решать проблемы, возникающие в этих бизнес-процессах;

4) плохая «клиентоориентированность» персонала, работающего в функциональных подразделениях (оцениваются результаты деятельности сотрудника не клиентами, а его непосредственным начальником);

5) высокая вероятность искажения смысла информации необходимой для осуществления деятельности предприятия («лишние» уровни иерархической «функциональной» структуры).

Большинство промышленных предприятий используют линейно-функциональную организационную структуру с присущими ей недостатками в силу простоты ее эксплуатации и учета исторических факторов развития организаций.

Например, модель традиционного менеджмента промышленных предприятий, характеризуется разработкой производственных программ, планированию использования производственных мощностей и техническому развитию предприятия, специализации, комбинированию и кооперированию производства выполнением функций по техническому руководству, оперативному производственному руководству, руководству внешними хозяйственными связями, организацией труда

и быта работников, экономическому руководству [97, 98]. Следует отметить простоту ее применения, ориентированность на выполнение закрепленных за работником функций, независимо от сложности их реализации и влияния на результаты деятельности предприятия. Результаты труда управленческого персонала не имели оценочных критериев и показателей, поскольку управленческий труд не считался производительным. Результаты производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия оценивались по группам показателей себестоимости промышленной продукции, ценообразованию, рентабельности, использования оборотных средств, фондов экономического стимулирования и финансового обеспечения и являлись базой для стимулирования работников управленческого труда [105].

По нашему мнению, целевой подход к оценке менеджмента ограничивается оценкой экономической эффективности промышленного предприятия, упуская из вида уровень организаторских компетенций менеджеров всех уровней в достижении стратегических целей и получении результатов. Использование целевого подхода при оценке деятельности менеджмента ограничивает применение различных видов оценки. При целевом подходе к оценке используются только показатели результативности и экономической эффективности. Будем считать эти показатели общепризнанными и возьмем их за основу нашей системы показателей для оценки деятельности.

Целевой подход к оценке менеджмента и использование линейно-функциональной организационной структуры не ориентирует сотрудников на выполнение стратегических целей организации, целевой подход к оценке сильно зависит от выбора конкретных целей в зависимости от поставленных стратегических задач перед организацией.

Усложнение задач менеджмента (введение условия требующего связи оценки деятельности с достижением стратегических целей промышленного предприятия, быстрого изменения внешней среды) приводит к невозможности полной оценки факторов (при помощи целевого подхода к оценке менеджмента), влияющих на си-

стему. С другой стороны, в системах управления, не требующих связи оценки деятельности с достижением целей стратегии организации целесообразно применять целевой подход к оценке и анализу результативности управления.

В научной литературе рассматриваются еще два подхода к оценке деятельности. Подход, удовлетворяющий всех значимых работников, которые участвуют в деятельности организации называется многопараметрическим. «Менеджеры организации делают результативной и эффективной деятельность организации, выявляя наиболее сильные объединения сотрудников внутри предприятия и удовлетворяя запросы наиболее влиятельных участников этих объединений» [31, с. 33]. Несмотря на видимую несправедливость по отношению к остальным индивидам (менее влиятельным), результативность и эффективность деятельности организации в данном подходе очень сильно зависит от личности менеджера ее проводящей. Именно при этом подходе к оценке деятельности можно связать целевой подход к определению результативности и эффективности [141] деятельности предприятия с достижением стратегических целей организации. При применении многопараметрического подхода к оценке деятельности используется проектная организационная структура (см. рис. 1.8).

Применение многопараметрического метода оценки деятельности и изменения в использовании применяемых инструментов менеджмента промышленных предприятий можно проследить на примере модели, описанной в статье Г. Хэмела [126]. На фирме Morning Star Company, владеющей тремя заводами, производящими томатную пасту и консервированные помидоры, все управленческие функции исполняют непосредственно сами работники. Организационной структуры менеджмента в традиционном понимании на фирме нет. У каждого работника сформулирована стратегическая цель, которая согласовывается с общей целью фирмы. Взаимодействие между коллегами по работе фиксируется при помощи ежегодного «Послания коллегам». Эта же процедура применяется при взаимодействии между подразделениями компании. Любой сотрудник может привлекать к работе дополнительный персонал, в зависимости от объемов выполняемой работы

нанять себе помощников, если это необходимо. В такой системе сотрудники борются не за должности, а за увеличение доли своего вклада в общее дело. Можно сделать вывод о том, что в такой модели менеджмента используется многопараметрический метод оценки менеджмента.

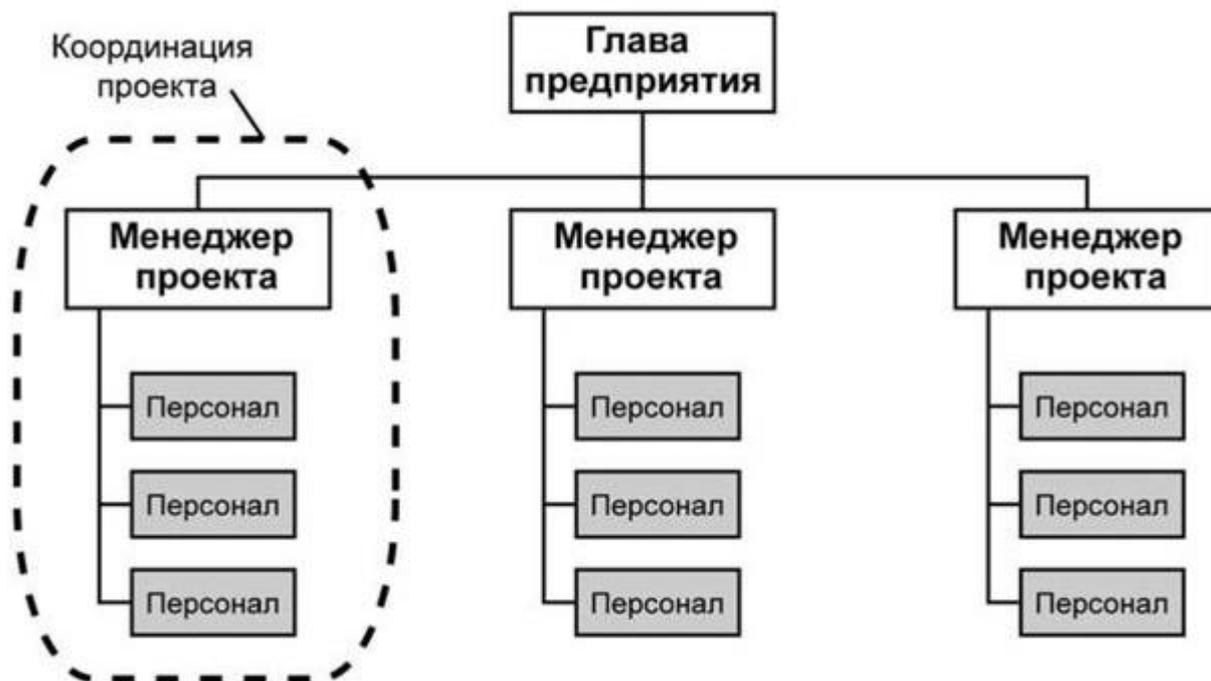


Рисунок 1.8. – Проектная организационная структура (составлено автором на основе [52])

Переход к иному подходу оценки результатов менеджмента промышленных предприятий требует изменения не только организационной структуры, но и инструментов, используемых менеджментом промышленных предприятий [13, 18, 149]. Исследуя применяемые инструменты менеджмента промышленных предприятий, можно отметить их противоположную направленность в развитии – от жестко регламентированной, узкоспециализированной деятельности к инициативности, коллегиальности в принятии решений, творческого отношения к работе, способствующей совершенствованию деятельности по управлению производством (см. табл. 1.8).

Сравнивая данные для традиционной и Morning Star Company моделей можно обратить внимание на их разнонаправленность, от смешивания индивидуальных

результатов менеджеров в один для всего промышленного предприятия до учета вклада каждого сотрудника, от соблюдения формальных правил менеджмента до замены их простыми договоренностями между сотрудниками. В связи с этим, должен существовать подход к менеджменту, главной особенностью которого является появление достаточно жесткой регламентации деятельности по выполнению функций менеджмента с учетом индивидуального вклада каждого менеджера. Такой менеджмент оправдан направленностью на решение стратегических целей промышленного предприятия и в данной модели менеджмента будет применяться метод оценки менеджмента в контексте теории систем.

Таблица 1.8  
Сравнение моделей реализации менеджмента промышленных предприятий

Направления для сравнения	Традиционная модель	Модель Morning Star Company
Стратегические цели предприятия	Сформированы, но работники нацелены на выполнение закрепленных функций	В фокусе стратегические цели компании
Организационная структура	По функциональной принадлежности процесса менеджмента	Нет в традиционном понимании
Квалификация сотрудников	Профессионалы узкоспециализированной деятельности	Профессионалы широко специализированной деятельности
Критерии оценки сотрудников	По общим показателям финансово-экономической деятельности предприятия	В зависимости от трудового вклада работника в решение стратегических целей компании
Объект оценки сотрудников	Выполнение закрепленных функций	Комплексная функция работника
Методы оценки	Целевой метод	Многопараметрический подход

Источник: составлено автором.

Этот подход к оценке менеджмента предполагает выделение основных элементов «вход-процесс-выход» в рассматриваемой системе и необходимость ее адаптации к условиям системы более высокого уровня, в которую она входит [31, с. 30]. Успешная деятельность предприятия обуславливается ее возможностью следовать изменениям внешней среды, что означает постоянный мониторинг входящей информации, готовность изменения внутренней среды и критическое отношение к продукции на выходе этого цикла. Поэтому критерии результативности и эффективности должны учитывать изложенные требования. В отличие от целевого подхода данный подход учитывает требования внешней среды и стратегические

цели промышленного предприятия.

Оценка деятельности менеджмента в контексте теории систем на практике используется достаточно редко. Действительно, для использования этого подхода необходимо выделить основные элементы «вход-процесс-выход» в менеджменте и адаптировать их к условиям промышленного предприятия в интересах которого проводится менеджмент. Сложность выделения основных элементов «вход-процесс-выход» на промышленном предприятии заключается в использовании ими линейно-функциональной организационной структуры, так как процесс проходит по нескольким подразделениям, а единым целым он не будет в связи с недостатками данной организационной структуры. В связи с этим возникают проблемы оценки взаимодействия подразделений промышленного предприятия, что не дает рассмотреть, как единое целое «вход-процесс-выход», что осложняет использование подхода к оценке менеджмента в контексте теории систем. Прежде всего, такая трудность возникает при оценке стратегического управления в деятельности промышленного предприятия. Однако, данная проблема не возникнет в случае использования элементов проектной организационной структуры (рис. 1.9), применяющаяся в подходе к оценке менеджмента в контексте теории систем.

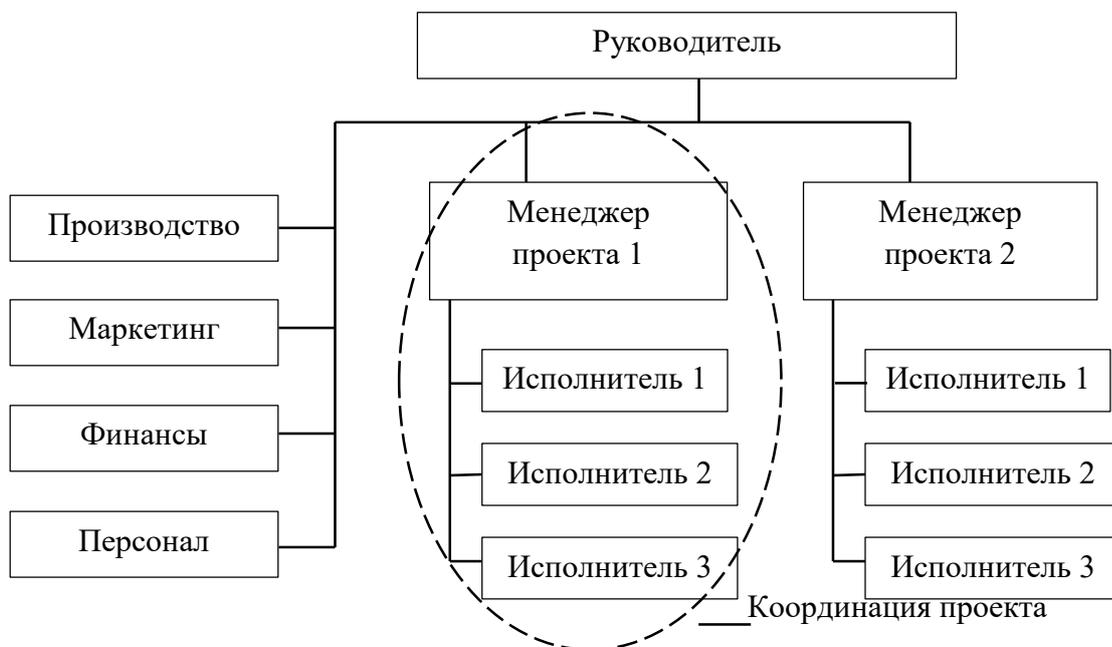


Рисунок 1.9. –Элементы проектной организационной структуры при подходе к оценке менеджмента в контексте теории систем (составлено автором)

Мы предлагаем использовать достижение стратегических планов в качестве одного из основных критериев оценки менеджмента промышленных предприятий. Рассмотрим вопрос стратегического планирования для обоснования выдвинутого аргумента более подробно.

Процесс адаптации менеджмента организации к изменившейся рыночной ситуации включает в себя долгосрочное планирование. Наиболее распространенным инструментом долгосрочного планирования рассматривается появившийся в середине 1970-х годов в США стратегический менеджмент. Основной функцией его является определение и достижение долгосрочной цели организации. В научной литературе выделяется «...три подхода к определению стратегического менеджмента:

- анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии...» [38, с. 5].

Некоторые авторы (А. Роув, Д. Шендел и К. Хаттен) придерживаются мнения, что подход «анализа окружения» представляет собой «процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой» [38, с. 5]. С другой стороны, авторы (У. Глук и Л. Джаух, А. Томпсон и А. Стрикленд, Дж. Пирс и Р. Робертсон) считают, что «стратегический менеджмент — это направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей» [38, с. 5]. В. В. Великороссов полагает, что стратегический менеджмент в современных условиях трансформируется определенным образом в соответствии с изменением классического менеджмента [21]. Наиболее полно, по нашему мнению, раскрывает понятие «стратегический менеджмент» О. С. Виханский, объединив-

ший оба подхода: «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [27, с. 13]. Данное определение разделяют и другие авторы, например, В. В. Быковский, Е. В. Быковская [14]. Мы также будем придерживаться этого определения в своих исследованиях.

Стратегический менеджмент реализуется через определенные мероприятия. Планы этих мероприятий классифицируются, так, например, М. Портер, «при рассмотрении внешней среды организации, выделяет пять основных конкурентных стратегий:

- 1) стратегия лидерства на основе низких издержек на широком сегменте рынка;
- 2) стратегия лидерства на основе низких издержек на узком сегменте рынка;
- 3) стратегия дифференциации;
- 4) стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации;
- 5) стратегию наилучшей стоимости» [92].

Достижение целей менеджмента организации определяется многими факторами, но важнейшими из них будут: стратегия с учетом особенностей внешней и внутренней среды, методы и инструменты реализации этой стратегии и адаптивность организации в связи с изменениями в ее внешней и внутренней среде. Адаптивность же, по нашему мнению, зависит от наличия системы оценки, которая оперативно позволяет корректировать стратегические мероприятия применять наиболее действенные в сложившихся условиях инструменты и методы менеджмента (такой же точки зрения придерживается Л. В. Ермолина [36]). Таким образом установ-

лено, что целевой подход к оценке менеджмента в условиях применения стратегического управления не позволяет осуществлять гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения.

Для достижения предприятием конкурентного преимущества перед его менеджментом ставятся задачи по управлению работниками и созданию организации, способной преследовать стратегические задачи, осуществить быструю реакцию на возникающие во внешней среде изменения [27, с. 150].

Для применения оценки результативности менеджмента, необходимо поставить цели для определенных функций менеджмента, связанные со стратегическими целями организации, однако при использовании целевого подхода к оценке результативности менеджмента, затруднительно однозначным непротиворечивым образом установить связь между стратегической целью предприятия, стратегической целью менеджмента и целями каждой из выполняемых функций менеджмента из таких областей деятельности организации, как маркетинг, логистика, производства как об основных видов деятельности, которые напрямую влияют на уровень конкурентоспособности организации. Предлагаемая нами замена функционального подхода к оценке менеджмента на подход в контексте теории систем, как раз предполагает такую связь по определению, поэтому для менеджмента промышленных предприятий для оценки результативности будем использовать именно этот подход к оценке (см. табл. 1.9).

Анализ данных, приведенных в таблице, показывает, что для выполнения стратегических задач необходимо объединение функций разных видов менеджмента (руководители составляют целевые ориентиры для каждого подразделения, в ведении которых находится соответствующая функция) и целевой подход к оценке менеджмента трудоемок при учете изменений внешней среды и увязывания изменений первоначальных ориентиров.

Вместо одного целевого подхода к оценке мы предлагаем при расширении возможностей совершенствования системы менеджмента промышленных предприятий, использовать все четыре вида оценки менеджмента: оценку процесса вы-

полнения, оценку результатов, оценку последствий и оценку экономической эффективности.

Сформулируем наши предложения по основным чертам модели менеджмента в описанных условиях. Уточненный состав функций, отражающий ключевые виды деятельности промышленного предприятия [66], подразделяется на два вида: функции, обеспечивающие решение стратегических задач предприятия и функции, обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента [73]. Затем необходимо установить связь между выполняемыми функциями менеджмента и стратегическими целями промышленного предприятия [72,74].

Таблица 1.9

Связь стратегии организации с подходом к оценке менеджмента [105]

Характеристика функций менеджмента	Виды менеджмента	Организационная структура	Наличие связи функций менеджмента со стратегией организации	Подход к оценке вида менеджмента
Маркетинговая система исследования, сбыт	Маркетинг	Линейно-функциональная	Фрагментарные элементы	Целевой (в рамках функционала)
Закупки и организация сбыта	Логистика	Линейно-функциональная	Фрагментарные элементы	Целевой (в рамках текущего функционала и функционала маркетинга)
Организация производства, производство того количества и качества общественных продуктов в размерах вытекающих из реализации маркетинговых функций	Производство	Линейно-функциональная	Фрагментарные элементы	Целевой (в рамках текущего функционала и функционала маркетинга)
Создание и реализация общественного продукта	Маркетинг плюс логистика плюс производство	Иная	Прямая зависимость	Иной

Источник: составлено автором.

Для осуществления таких функций менеджмента определяются ресурсы, требуемые для их выполнения и срок выполнения, в соответствии с приоритетами

развития предприятия. Предлагаемый новый методический подход к организации работы менеджеров приведет к изменениям в организационной структуре, проведении мотивационных мероприятий, обосновании штатной численности работников [71]. В таблице 1.10 приведены характеристики новой модели реализации менеджмента промышленных предприятий.

Таблица 1.10

Основные черты предлагаемой автором модели менеджмента промышленных предприятий

Направления для сравнения	Модель с элементами рыночной экономики
Стратегические цели предприятия	Работники нацелены на выполнение стратегических целей, но главным в оценке является выполнение закрепленных функций
Организационная структура	По функциональной принадлежности процесса менеджмента, с выделением структур проектирования для реализации стратегических задач.
Квалификация сотрудников	Профессионалы, способные освоить и выполнять вторые и смежные профессии
Критерии оценки сотрудников	В зависимости от трудового вклада структурного подразделения в решение стратегических целей компании
Объект оценки сотрудников	Определенного вида функция структурного подразделения
Методы оценки	Целевой метод и метод, использующий элементы в контексте теории систем

Источник: составлено автором.

Такая модель предполагает использование таких функций, что их реализация связана с достижением стратегических целей.

*Выводы к главе 1.*

1. Проведенный анализ содержания понятий управления и менеджмент позволяет сделать вывод, что указанные понятия не являются тождественными, они отличаются областью применения, формой организации и областью оценки.

2. Предлагаемая автором классификация с разделением выполняемых функций менеджмента на две группы (обеспечивающие решение стратегических задач организации и обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента) обеспечит условия, влияющие на процесс достижения стратегических целей организации. Поскольку совершенствование менеджмента невозможно без оценки данной деятельности с точки зрения влияния на выполнение стратегии организации, важно применять оценку последствий и оценку 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.

3. Проведенный структурный, целевой и функциональный анализ деятельности менеджмента промышленного предприятия показал, что основная цель не поддерживается аналогичной по важности задачей и функцией, поэтому она не нацелена на выполнение стратегических задач менеджмента, а на выполнение текущих функций.

4. Использование линейно-функциональной организационной структуры приводит к тому, что линейные функции менеджмента не связаны со стратегическими целями промышленного предприятия. Недостатки целевого подхода переносятся из оценки управления в оценку результатов менеджмента. Это позволяет установить прямую связь между стратегическими целями и реализацией системы менеджмента промышленных предприятий. Изменения подходов к оценке менеджмента влечет за собой использование адекватной организационной структуры данной задаче.

## **2. Методический инструментарий формирования и функционирования современной системы менеджмента промышленных предприятий**

### **2.1. Обоснование методических подходов к формированию нового инструментария системы менеджмента промышленных предприятий**

Проведя исследования существующей методики по оценке деятельности менеджмента в ООО «Компания «Востсибуголь» был сделан вывод о том, что используется целевой подход, цели для видов менеджмента не связаны со стратегическими, а организационная структура — линейно-функциональная. В связи с поставленными задачами перед промышленностью нашей страны необходимо менять методические подходы для оценки функционирования современной системы менеджмента промышленных предприятий.

Перед Правительством РФ 7 мая 2018 г. была постановлена цель о росте производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год [3]. Мы приведем здесь некоторые задачи, выделенные в Указе Президента РФ для достижения указанной цели:

- стимулирование внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов;
- формирование системы подготовки кадров, направленной на обучение основам повышения производительности труда.

На это нацелена и долгосрочная программа развития угольной промышленности России на период до 2030 г. [1], которая была подготовлена согласно федеральному закону о разработке отраслевых документов стратегического планирования РФ [5].

Все перечисленные документы требуют от угледобывающих предприятий следовать следующим принципам:

- приоритет стратегии развития организации;

- новый механизм оценки менеджмента по выполнению стратегии;
- изменение организационной структуры управления промышленного предприятия.

Приведем здесь некоторые задачи программы развития угольной промышленности России на период до 2030 г. поставленные перед предприятиями:

- 1) развитие производственного потенциала угольной промышленности на основе ее модернизации, завершение реструктуризации и создание новых центров угледобычи;
- 2) обеспечение технологического развития отрасли и укрепление научно-технической базы компаний и научных центров;
- 3) развитие трудовых отношений и корпоративной социальной ответственности угольных компаний, совершенствование системы профессиональной подготовки кадров для угольной промышленности.

Данные задачи относятся к таким видам менеджмента как производственный и кадровый менеджмент. Важнейшей из задач, относящихся к производственному менеджменту, является «развитие производственного потенциала угольной промышленности на основе ее модернизации, завершение реструктуризации и создание новых центров угледобычи». Существующая система оценки менеджмента по объему произведенной продукции не сможет обеспечить реализацию указанной задачи. Эту задачу не выполнить без решения задачи с кадровым менеджментом – «развитие трудовых отношений и корпоративной социальной ответственности угольных компаний, совершенствование системы профессиональной подготовки кадров для угольной промышленности». Представляется совершенно очевидным, что поставленные задачи программы развития угольной промышленности невозможно решить без квалифицированных кадров, начиная от первой до последней задачи [70].

Для задачи «развитие трудовых отношений и корпоративной социальной ответственности угольных компаний, совершенствование системы профессиональной подготовки кадров для угольной промышленности» установлены следующие показатели (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1  
Показатели стратегических задач развития угольной отрасли в Российской Федерации до 2030 г.

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	До 2015 г. (первый этап)	До 2020 г. (второй этап)	До 2030 г. (третий этап)
По подпрограмме «Развитие трудовых отношений и корпоративной социальной ответственности угольных компаний»						
Реальная среднемесячная заработная плата 1 работника с учетом индекса потребительских цен к 2010 г., проц.	–	–	–	130	200	354
Отношение среднемесячной заработной платы 1 работника к региональному уровню прожиточного минимума, ед.	–	–	2,1	2–6	2–6 и более	Более 6
По подпрограмме «Совершенствование системы профессиональной подготовки кадров для угольной промышленности»						
Доля сотрудников, выполняющих нормы и требования должностных квалификационных характеристик, в общем числе занятых в отрасли, проц.	–	–	45	50	75	100
Доля работников, имеющих профессиональное техническое образование, в общем числе занятых в отрасли, проц.	–	–	13	15–20	55–60	70–80

Источник: составлено автором на основе [1, с. 191]

В свете указа Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [2] долгосрочная программа развития угольной промышленности будет корректироваться. Можно утверждать, что:

- будут изменены стратегические показатели долгосрочной программы развития угольной промышленности;
- будут развивать не отрасли, а виды деятельности;
- утверждается вмешательство государства в регулирование промышленности и создание высококвалифицированных рабочих мест;

– была изменена методика подсчета производительности труда<sup>2</sup>.

Таким образом, Президент РФ поставил стратегические задачи перед Правительством, но в первом пункте данной главы мы показали, что на данный момент не существует связи видов менеджмента со стратегией.

Приведем данные для SWOT-анализа деятельности предприятий, использующих традиционную организационную структуру и оценивающую деятельность менеджеров по финансово-экономическим показателям организации (табл. 2.2).

Проведенный автором SWOT-анализ [62] показал, что:

– ориентир стратегического развития (пересечение сильных сторон организации с возможностями внешней среды) — использование функций, для реализации стратегических задач предприятия;

– потенциал стратегического преимущества (пересечение сильных сторон организации с угрозами внешней среды) — разработка и исполнение стратегии развития предприятия;

– направление внутренних преобразований (пересечение слабых сторон организации с возможностями внешней среды) — построение системы менеджмента предприятия наиболее эффективно позволяющей достигать стратегических целей;

– ограничение стратегического развития (пересечение слабых сторон организации с угрозами внешней среды) — отсутствие ресурсов (персонал, методики и т. п.) для работы над стратегией развития организации.

Таблица 2.2

Данные для SWOT-анализа предприятия, использующего линейно функциональную организационную структуру и целевой подход к оценке деятельности менеджера

Сильные стороны		Слабые стороны	
1.	Высокая производительность труда благодаря узкой специализации сотрудников	1.	Внутреннее соперничество подразделений друг с другом вместо сотрудничества в интересах организации
2.	Низкие затраты на содержание системы управления предприятия	2.	Отсутствие ориентации на внешнего потребителя, подмена целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры, приводящая к оптимизации функциональных

<sup>2</sup> Об утверждении Методики расчета показателя «Индекс производительности труда : Приказ Федеральной службы государственной статистики от 28.04.2018 г. № 274. URL: <http://www.gks.ru/metod/pr274-280418.pdf> (дата обращения: 06.06.2021).

Окончание таблицы 2.2

Сильные стороны		Слабые стороны	
			решений вместо оптимизации деятельности предприятия
3.	Быстрое освоение новых инструментов менеджмента	3.	Затруднение обмена информацией между подразделениями
		4.	Неэффективное расходование ресурсов при осуществлении деятельности
Возможности		Угрозы	
1.	Появление новых технологий для обучения персонала	1.	Клиентоориентированность не является ценностью организации
2.	Вовлечение менеджеров в стратегическую деятельность	2.	Отток персонала в конкурирующую организацию
3.	Монополист по осуществлению менеджмента на предприятии	3.	Отсутствие инициатив персонала по достижению стратегических целей развития организации

Источник: составлено автором.

Таким образом, мы должны иметь такую организационную структуру, что позволит выполнять функции, ведущие к достижению стратегических целей. Такое условие подразумевает изменение организационной структуры, необходим механизм планирования таких функций и непрерывный контроль за их реализацией. Функции, обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента могут продолжать оцениваться при помощи целевого подхода. Для реализации остальных видов оценки на практике необходимо применять подход к оценке менеджмента промышленных предприятий в контексте теории систем. Этот подход, предполагает выделение основных элементов «вход-процесс-выход» в рассматриваемой системе и необходимость ее адаптации к условиям системы более высокого уровня, в которую она входит. Это означает, что успешная деятельность предприятия обуславливается ее возможностью следовать изменениям внешней среды, что определяет постоянный мониторинг входящей информации, готовность изменения внутренней среды и критическое отношение к продукции на выходе этого цикла. На входе изменение внешней среды, на выходе достижение стратегической цели, между ними процесс в виде действий, которые должны обеспечить адекватную реакцию организации. Такими операциями могут стать последовательное выполнение обычных линейных функций из разных функциональных областей менеджмента, то есть комплексная функция.

Подход к оценке менеджмента в контексте теории систем основывается на требовании принимать во внимание любые изменения внешней среды, что для целевого подхода несколько нетипично, поскольку зависит от квалификации менеджера устанавливающего цели для подчиненных. Таким образом, если сравнивать деятельность промышленного предприятия с точки зрения удовлетворения потребностей населения страны с точки зрения двух рассматриваемых подходов к оценке, то при целевом подходе необходимо разбить реакцию на изменение внешней среды по функциональным задачам, выполнить их, собрать опять воедино, тогда как при подходе в контексте теории систем формируется реакция в независимости от того в какой функциональной области находится то, или иное планируемое действие, что означает отсутствие необходимости собирать на выходе результат данной деятельности. Понятно, что деятельность в рамках подхода в контексте теории систем проще выполняется из-за меньшего числа управленческих транзакций, а формирование реакции на изменение внешней среды за счет композиции ряда единичных функций в одну целую с назначением ответственных менеджеров за их выполнение, даст возможность увеличить степень достижения стратегических целей.

В связи с этим, учитывая условие, что мы предложили выделить две группы функций: обуславливающие решение стратегических задач организации и обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента – выполнение функций первой группы должно обеспечивать достижение стратегических целей организации, предлагаем спроектировать такие функции менеджмента, которые смогли бы способствовать решению этой задачи. Стандартная процедура проектирования организационной структуры позволяет решить задачу достижения стратегических целей путем декомпозиции целей на задачи, а задачи на функции. Организационная структура проектируется для обеспечения выполнения получившихся функций. Правильно спроектированная организационная структура некоторое время будет способствовать достижению стратегической цели организации, но с изменением внешней и внутренней среды возможны изменения стратегических целей организации, что в свою очередь должно приводить к изменениям в организационной структуре, но такие изменения могут снижать уровень

эффективности работы организации, если будут происходить часто, а в настоящее время внешняя среда меняется крайне стремительно. Предлагаем использовать организационную структуру (матричную, каждое изменение рассматривается как проект), которая бы была неизменна при изменении стратегических целей организации. В условиях матричной организационной структуры необходимо перегруппировать и изменить функции, которые будут способствовать достижению стратегических целей. Эти функции будут состоять из последовательности обычных (элементарных) функций и проводить оценку не каждой из обычных функций, а их объединение. Мы предлагаем в дальнейшем называть объединенную функцию менеджмента комплексной. По нашему мнению, комплексная функция представляет собой объединение единичных функций менеджмента из видов менеджмента составляющих процесс действий, обусловленный постановкой цели и заданными результатами ее достижения.

Основные требования к комплексной функции менеджмента:

- выделенные функции должны существенно влиять на достижение целей организации;
- выделенные функции должны быть представлены набором функций менеджмента в соответствии с получением конкурентного преимущества в области менеджмента;
- выделенные функции должны обязательно подвергаться оценке результатов их выполнения с точки зрения результативности (достижения целей организации) и эффективности.

Определим принципы создания комплексных функций менеджмента. Для выполнения этой задачи мы будем соблюдать «...следующие условия:

1. Дать название принципу (но не его определение).
2. Вербально определить основные понятия принципа.
3. Дать формулировку принципа, т. е. дать его вербальное определение.
4. Показать истинность принципа.
5. Показать его применимость для решения задач, стоящих перед наукой, в которой этот принцип формируется» [121].

Основываясь на этих условиях сформулируем принципы создания комплексных функций менеджмента. Первый принцип – значимости. Проектируемая комплексная функция менеджмента должна существенно влиять на достижение целей организации. Предположим, что проектируемая комплексная функция вида менеджмента не оказывает существенного влияния на выполнение задач, стоящих перед организацией, тогда вид менеджмента выполняет только свои задачи, и никак не способствует выполнению задач организации. Перед каждым видом менеджмента стоит задача установления связи между результатами деятельности вида менеджмента и достижением целей организации, что позволит эффективно вести деятельность организации.

Второй принцип – комплексности. Проектируемая комплексная функция менеджмента должна быть представлена набором функций вида менеджмента (например, кадрового менеджмента в соответствии с порядком жизненного цикла работника или получения конкурентного преимущества в области кадрового менеджмента). Предположим, что проектируемая комплексная функция не представлена набором функций управления персоналом в соответствии с порядком жизненного цикла работника или получения конкурентного преимущества в области управления персоналом, тогда может не выполняться принцип значимости. Перед системой кадрового менеджмента стоит задача привлечения для проектирования комплексной функции менеджмента таких функций, что может быть установлена связь между результатами деятельности службы управления персоналом и достижением целей организации, что позволит эффективно вести деятельность организации.

Третий принцип – оценки. Проектируемая комплексная функция менеджмента должна обязательно подвергаться оценке результатов ее деятельности с точки зрения эффективности и достижения целей организации. Предположим, что результаты деятельности проектируемой комплексной функции менеджмента никак не оцениваются, тогда это означает, что организация не оценивает и результаты выполнения стратегических задач. Таким образом, деятельность в сфере кадрового менеджмента теряет всякий смысл, ведь если оценки нет, то любая деятельность

возможна. Перед кадровым менеджментом стоит задача построения системы оценки для результатов деятельности проектируемой комплексной функции менеджмента, что может быть установлена связь между результатами деятельности службы управления персоналом и достижением целей организации, что позволит эффективно вести деятельность организации. В подтверждении принципа оценки можно привести мнение С.В. Чупрова, который считает, что «...технологии адаптивного управления ...должно быть присуще свойство активного самообучения с приоритетом на добывание и материализацию новых знаний в профессиональном мастерстве персонала предприятий...» [135].

## **2.2. Формирование комплексной функции менеджмента, как основы организации стратегического развития промышленного предприятия**

Оценить степень достижения стратегической цели промышленного предприятия по деятельности менеджеров сложно из-за того, что деятельность состоит из многих функций, каждая из которых имеет свои показатели оценки. Не существует какой-то одной функции, выполнение которой обеспечит достижение стратегических целей. Однако, такую одну функцию можно спроектировать, используя набор функций из оперативной деятельности менеджеров. Использование такой функции будет решать задачу установления связи между стратегическими целями организациями и целями функционирования системы менеджмента промышленного предприятия. Определим такую функцию комплексной, разработаем алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента, рассмотрим порядок организации труда менеджеров в части корректной работы во время планирования, реализации, контроля и мотивации выполнения комплексных функций.

«Комплексной функцией менеджмента будем называть набор частных функций, выполняемых менеджментом, направленных на достижение стратегических целей, позволяющих использовать предложенные оценочные критерии определения эффективности деятельности для разработки мероприятий по совершенствова-

нию менеджмента промышленного предприятия» [71]. Можно заметить, что предпосылки выделения комплексной функции формулировались и другими авторами, хотя и в столь явной форме. Например, В.И. Бураков утверждает, что «суть научно обоснованного решения указанных выше проблем на основе логистики состоит в интеграции ранее обособленных видов деятельности» [15]. С нами согласны Б.Г. Туренко и Т.А. Туренко, которые отмечают, что «...разрабатываемая стратегия должна носить комплексный характер и включать такие элементы, как маркетинговая, производственная, кадровая, управленческая, финансовая стратегия и стратегия рисков...» [113].

Для формирования комплексной функции менеджмента необходимо определить:

- стратегические цели организации и показатели их достижения в системе менеджмента;
- изучить внешние и внутренние факторы, влияющие на выполнение функций системы менеджмента организации.

Алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции построен по принципу выделения основных элементов «вход-процесс-выход» в системе менеджмента и установления значений для показателей оценки результативности и эффективности. Как пример, рассмотрим стратегическую задачу «развитие производственного потенциала угольной промышленности на основе ее модернизации», которая призвана решить системные проблемы «неконкурентоспособность продукции российского угольного машиностроения и усиливающаяся в связи с этим зависимость отрасли от импорта технологий и оборудования»<sup>3</sup> и «низкая средняя рентабельность продаж угля, короткие сроки кредитования и высокий уровень процентных ставок по банковским кредитам, препятствующие привлечению финансовых ресурсов на цели модернизации угольной промышленности». Указанные проблемы будут элементом «вход». Элемент «выход» – полностью обновить про-

---

<sup>3</sup> Доля импортного оборудования в общем количестве используемой основной горнотранспортной техники постоянно растет, только за 2018–2020 гг. она увеличилась с 37 до 49,6%. По итогам 2020 г. доля импортных очистных комбайнов достигла 75,1%, погрузчиков – 83,8%, технологических автомобилей – 87,4%.

изводственные мощности по добыче угля на основе модернизации и инновационных технологий, что даст рост производительности труда в промышленности в 5 раз. Элемент «процесс» для промышленного предприятия будет представлять собой комплексную функцию, способствующую реализации стратегической задачи.

Ниже представлен алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента, курсивом отмечены предложения автора (см. рис. 2.1).

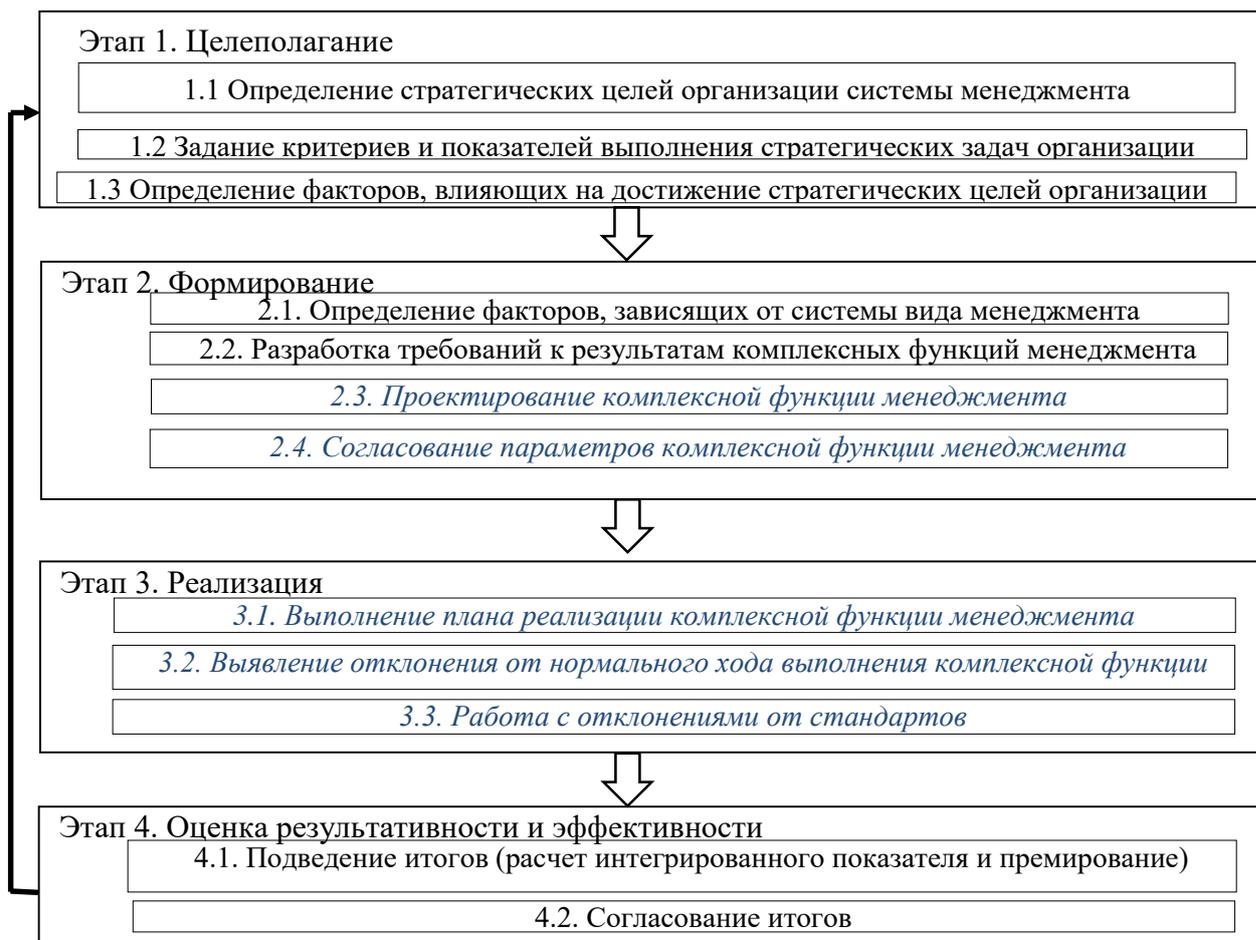


Рисунок 2.1. – Алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента (составлено автором) [72]

На первом и втором этапах формируется «вход» для осуществления «процесса», проходя стадии целеполагания и формирования комплексной функции. На первом этапе определяется стратегическая цель организации, на которую будет направлена деятельность службы ответственной за реализацию соответствующего вида менеджмента. Задаем критерии выполнения стратегических задач организации, которые находятся в области ответственности этой службы. Несомненно, что

для многих промышленных предприятий в рыночных условиях основной стратегической целью будет получение определенной суммы выручки за определенный период времени за счет основного вида деятельности. Цель определена при помощи SMART подхода, цель конкретна (Specific), она измерима (Measurable), достижима (Achievable), актуальна (Relevant) и имеет временной период для выполнения (Time) [144]. Определение критериев и показателей достижения такой стратегической цели можно начать с рассмотрения финансово-экономических показателей результатов деятельности промышленного предприятия предыдущих периодов. В данном вопросе необходима стандартизация и учет лучших практик стратегического планирования [39, 150].

Далее определяется влияние на сбыт факторов внешней среды (изменение спроса, усиление конкурентной борьбы и т. п.). Возможно проведение SWOT-анализа. Разрабатывается комплекс мероприятий для адекватного реагирования на определенные ранее изменения внешней среды. Рассчитывается стоимость выполнения плана мероприятий и сравнивается с финансово-экономическими показателями результатов деятельности промышленного предприятия предыдущих периодов. На основе этого сравнения определяется значение показателя достижения стратегической цели – размер планируемой выручки промышленного предприятия в будущем периоде.

Второй этап — формирование комплексной функции менеджмента приведен на рисунке 2.2.

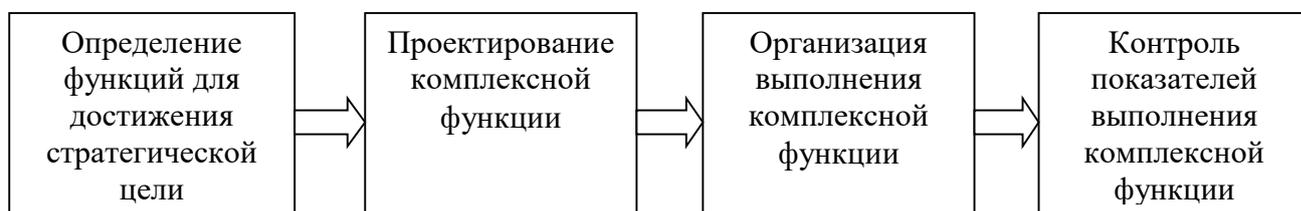


Рисунок 2.2. – Формирование комплексной функции (составлено автором)

Определяется набор элементарных функций в нее входящих на основе граничных условий в виде факторов, влияющих на достижение стратегических целей.

Формирование комплексной функции будет продемонстрировано на примере достижения стратегической цели – размер планируемой выручки промышленного предприятия в будущем периоде

Главный фактор для рассмотренной выше стратегической цели это возможности внешней среды, которые можно определить, только средствами маркетинга. Анализ рыночных возможностей позволит определить объем, структуру продукции и предположительную цену ее продажи. Эти данные будут использованы для составления плана производства, графика поставок материально-технического снабжения и коммерческого плана. Таким образом, исходя из стратегической цели промышленного предприятия была сформирована цепочка функций, результат выполнения которой и определит ее достижение. Итак, вид спроектированной комплексной функции приведен на рисунке 2.3.

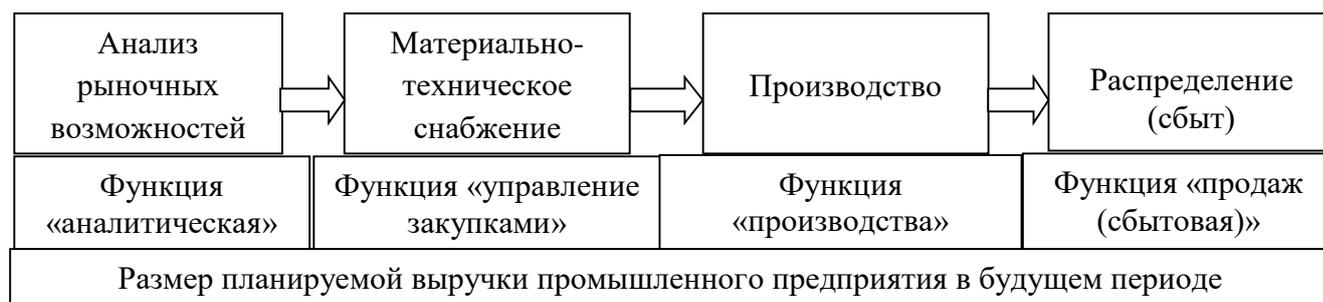


Рисунок 2.3. – Спроектированная комплексная функция на основе технологического цикла работы промышленного предприятия (составлено автором)

В какой-то мере можно говорить о выполнении планирования деятельности предприятия [134], но при помощи предлагаемого инструмента менеджмента – «комплексной функции». Комплексная функция может быть спроектирована для достижения любой стратегической цели, при условии четкого понимания какие функции в рамках каких подразделений выполняются [6, стр.13].

Согласование параметров комплексной функции требуется для обеспечения достижения стратегической цели. Самый простой случай такого согласования, когда анализ рыночных возможностей показал, что планируемый объем выручки можно получить просто нарастив количество произведенной продукции и менять что-то в материально-техническом снабжении, производстве и распределении не

надо. Сложнее, если анализ рыночных возможностей показал, что с данным ассортиментом выпускаемой продукции не обеспечить планируемый уровень выручки. В этом случае приходится планировать изменения либо на стадии распределения (расширение коммерческой деятельности, выход на новые рынки и т. п.), либо оптимизировать производство. Материально-техническое снабжение необходимо тоже будет изменять. Именно в этот момент появляются дополнительные стратегические цели, для которых тоже придется проектировать комплексные функции, поэтому алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента имеет стрелки, указывающие на возврат на предыдущий этап алгоритма. Например, на рисунке 2.3 комплексная функция состоит из единичных функций разных видов менеджмента и при оценке менеджмента придется учитывать усилия менеджеров из разных структурных подразделений.

На третьем этапе выполняется план реализации комплексной функции менеджмента. Для нашего примера комплексной функции в ее реализации будут участвовать маркетологи (анализ рыночных возможностей), логисты (материально-техническое снабжение), производственники (производство), коммерсанты и логисты (распределение).

Вместо показателей оценки выполнения единичной функции менеджмента, которая напрямую никак не влияют на выполнение планов организации, мы предлагаем показатели оценки результатов выполнения комплексной функции менеджмента осуществлять по показателям, позволяющими оценить степень отклонения от «идеального» выполнения комплексной функции. Ведь отклонение выполнения комплексной функции от идеального «вход-процесс-выход» будет означать, что этот факт негативно скажется на работе как подразделения, так, возможно, на работе всей организации.

В Программе развития угольной промышленности одной из системных проблем признается «нарастающий дефицит квалифицированных трудовых кадров на фоне непрестижности профессии горняка по условиям труда и уровню его оплаты». Функция подбора персонала в таких условиях может не обеспечивать укомплектованность штатного расписания промышленного предприятия специалистами.

С точки зрения бизнеса, пока организация работает нормально, не требуется вмешательства менеджеров. Это не значит, что менеджеры организации ничем не занимаются, на самом деле они готовятся выполнить свои задачи, как только возникнет необходимость. Необходимость возникает всякий раз, как менеджмент отклоняется от идеальной модели работы. Отклонения от идеальной модели работы менеджмента организации рассматриваются, классифицируются и принимаются меры к его разрешению. Накапливаются статистические данные по каждому виду отклонения для выявления «системных» отклонений. Для таких «системных» отклонений принимаются меры по устранению причин, которые их порождают. Схема работы с отклонениями приведена на рисунке 2.4.

Схема работы с отклонениями имеет смысл осуществления функции регуляции системы менеджмента организации.

На основе получившейся комплексной функции менеджмента предусматриваются виды отклонений от нормального хода выполнения комплексной функции (например, табл. 2.3), дается краткая характеристика и определяется «вход-выход» получившейся функции.



Рисунок 2.4. – Схема работы с отклонениями от «идеального» хода выполнения комплексных функций менеджмента (составлено автором)

Рассмотрим виды отклонений, которые наступают при отклонении работы организации от нормы при реализации комплексной функции менеджмента «аналитическая – управление закупками – производственная – продажа (сбыт)»

(табл. 2.3).

Наличие отклонений фиксируется и используется в оценке менеджмента для вычисления социальной эффективности, чем больше таких отклонений, тем меньше социальная эффективность и интегрированный коэффициент.

Таблица 2.3

Перечень отклонений для комплексной функции менеджмента «аналитическая – управление закупками – производственная – продажа (сбыт)»

Комплексная функция	Отклонение от «идеального» хода выполнения комплексной функции
Аналитическая – управление закупками – производственная – продажа (сбыт)	<p>Если прошел срок выполнения анализа рыночных возможностей, а результат не было предоставлено.</p> <p>Если результаты анализа рыночных возможностей были не точны.</p> <p>Если материально техническое снабжение не обеспечивает в срок требуемыми материалами по планируемой цене для производства.</p> <p>Если производство в срок не выпустило необходимого количества и качества общественно-полезного продукта.</p> <p>Если сбыт продукции не дал планового объема выручки</p>

Источник: составлено автором.

Во время реализации комплексной функции менеджмента устраняются возникающие риски ее выполнения. Известно, что любой план не может предусмотреть всех факторов, которые влияют на ход его выполнения, поэтому неизбежно план во время выполнения должен корректироваться.

Причиной для пересмотра плана может быть отклонение от нормального хода работы организации (или выполнения комплексной функции). В качестве отклонения будем рассматривать любое незапланированное событие от идеального «вход-процесс-выход» для комплексной функции, а это означает, что стадия планирования выполнения комплексной функции должна быть подробно изучена и описана. Отклонения от идеального хода выполнения работы должны быть своевременно распознаны, зафиксированы, отклассифицированы. В зависимости от их вида должны быть применены необходимые меры по минимизации воздействий отклонений на результаты выполнения комплексной функции менеджмента. Причем распознать отклонения могут представители линейных подразделений, как лица заинтересованные в результатах выполнения комплексной функции менеджмента. Зафиксировать должны сотрудники службы реализации соответствующего вида

менеджмента, а вот классификацию и разработку планов мероприятий по минимизации воздействий отклонений на результаты выполнения комплексной функции менеджмента могут сделать только высококвалифицированные сотрудники этой службы. Еще выше квалификация требуется сотрудникам службы реализации соответствующего вида менеджмента для выявления «системных» отклонений, которые требуют выполнения необходимых комплексных функций менеджмента.

На четвертом этапе «Оценка результативности и эффективности» формируется «выход» осуществляемого «процесса» в виде подведения итогов и оценки результативности комплексной функции менеджмента.

На основании изложенного материала мы предлагаем схему оценки комплексной функции «анализ рыночных возможностей – материально-техническое снабжение – производство – распределение для показателя социальная эффективность (см. рис. 2.5).

Следующий показатель — экономическая эффективность, выражающаяся в отношении достижения стратегических целей организации к затраченным ресурсам менеджмента. Исходя из определения экономической эффективности первоочередное значение приобретает расчет стоимости затраченных ресурсов на менеджмент. В свою очередь стоимость затраченных ресурсов на менеджмент зависит от организации труда сотрудников системы менеджмента.

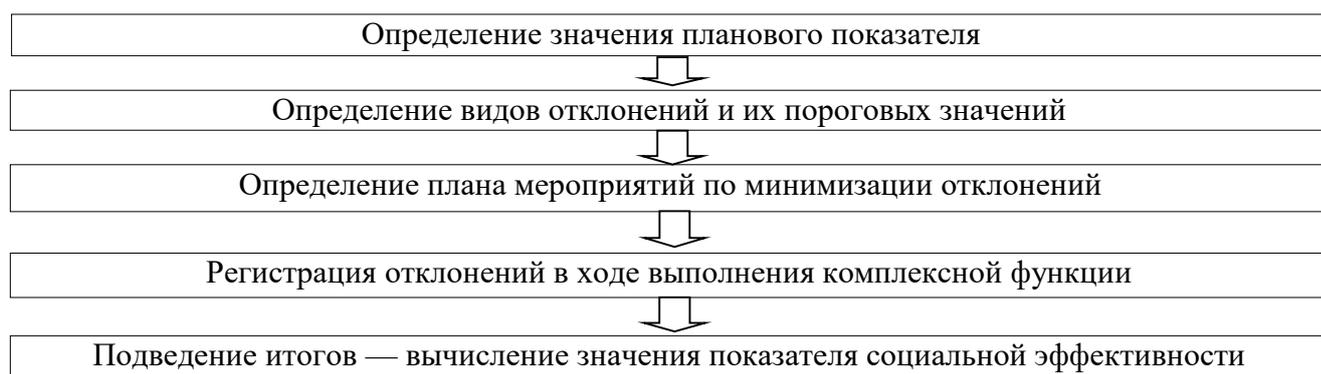


Рисунок 2.5. – Схема оценки комплексной функции «аналитическая – управление закупками – производственная – продажа (сбыт)» для показателя социальная эффективность (составлено автором)

С точки зрения учета стоимости менеджмента необходимо следовать схеме оценки стоимости ресурсов (рисунок 2.6).

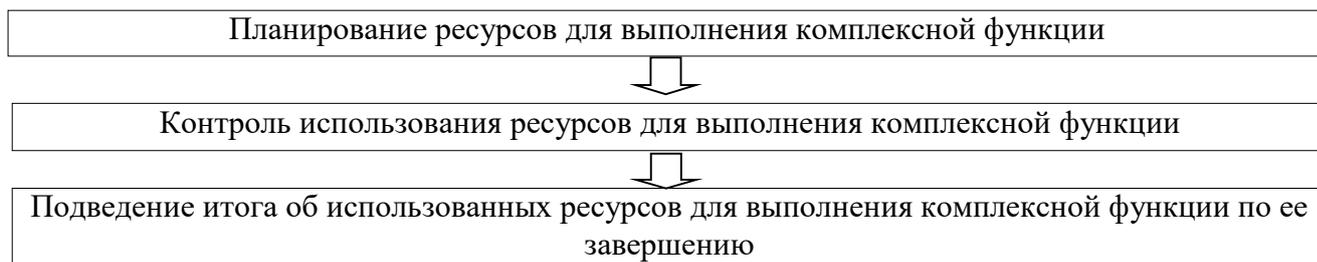


Рисунок 2.6. – Схема оценки стоимости использованных ресурсов для выполнения комплексной функции (составлено автором)

Необходимо запланировать требуемый объем ресурсов (здесь ресурсы — рабочее время сотрудников, финансовые ресурсы, материальные ресурсы и т. п.) и периодически контролировать использование этих ресурсов, поскольку в матричной организационной структуре такая ситуация может приводить к конфликтным ситуациям между функциональным и проектным руководством.

### **2.3. Модернизация функционирования современной системы менеджмента при внедрении нового инструментария его реализации**

Значение формирования новых инструментов менеджмента для решения стратегических задач предприятия увеличивается вместе с нарастающим темпом изменений в экономике. Создание неблагоприятных условий заставляет промышленные предприятия искать пути адаптации ко внешней среде. Существующие инструменты менеджмента для решения стратегических задач не всегда позволяют оперативно отреагировать на изменение внутренних и внешних факторов, без привлечения специальных консультантов. Становится целесообразно предусмотреть определенные меры в самой системе менеджмента промышленного предприятия, которые позволили бы оценивать степень эффективности выполняемых менеджерами закрепленных за ними функций, что даст возможность совершенствовать про-

фессиональное мастерство, в том числе и за счет мотивационных стимулов исполнителей, связанных с достижением стратегических целей промышленного предприятия.

Исследуя на практике применяемые инструменты менеджмента промышленных предприятий можно сформулировать требования к новым инструментам менеджмента в зависимости от применяемой на предприятии модели менеджмента. На данный момент известны две модели менеджмента промышленных предприятий: традиционная и модель Morning Star Company [126]. Можно отметить их противоположную направленность в развитии – от жестко регламентированной, узкоспециализированной деятельности к инициативности, коллегиальности в принятии решений, творческого отношения к работе, способствующей совершенствованию управления производством (см. табл. 1.8).

На основании описанного значения формирования новых инструментов менеджмента для решения стратегических задач и данных таблицы 1.8 можно сформулировать требования к модели менеджмента промышленных предприятий с использованием комплексных функций менеджмента.

Условия использования нового инструмента менеджмента промышленных предприятий комплексной функции предполагает определенные изменения в этой системе. Рассмотрим их сообразно групп методов менеджмента. Применяемые в процессе управления методы менеджмента можно условно подразделить на три группы: организационно-административные, экономические и социально-психологические [22]. К организационно-административным методам относят изменения организационной структуры. Функции, обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента предлагается выполнять в организационных структурах типа общего центра обслуживания для снижения стоимости их владения. Функции, обеспечивающие выполнение стратегических задач промышленного предприятия будут реализовываться в матричной организационной структуре, так как формирование, выполнение и оценка комплексной функции возможна единым коллективом менеджеров, не имеющих в качестве работодателя одно и то же предприятие. Формирование и оценка комплексной функции менеджмента

зона ответственности менеджеров управления холдинга, выполнение на стороне менеджеров структурных подразделений. В связи с этим необходимо предусмотреть изменения организационной структуры промышленного предприятия, порядок работы с комплексными функциями, включая планирование, организацию, мотивацию и контроль. Эти изменения должны быть проведены всего один раз, после чего условия для использования комплексных функций менеджмента будут обеспечены и можно будет использовать методику их формирования, выполнения и оценки. При изменении внешней и/или внутренней среды предприятия такая организационная структура и методика формирования, выполнения и оценки комплексных функций менеджмента позволит корректировать сами комплексные функции менеджмента для достижения стратегических целей промышленного предприятия.

Экономическая группа методов менеджмента претерпит изменения в связи с переходом от целевого подхода к оценке к подходу в контексте теории систем, поскольку необходимо о менеджменте судить не по финансово-экономическим показателям предприятия, а по характеристикам выполняемых комплексных функций менеджмента и их степени влияния на достижение стратегических целей.

Решение таких сложных задач становится возможным в случае привлечения высококвалифицированных специалистов, вместе с тем организации испытывают дефицит кадровых и финансовых ресурсов. Обычно же на практике в промышленных предприятиях используется функциональный подход к управлению, крайне редки случаи использования процессного подхода, в связи с этим персонала с таким опытом представлено на рынке труда крайне мало, он финансово мало доступен и, как правило, уже занят.

Отсутствие жесткозакрепленных функций за сотрудниками позволяет использовать комплексные функции менеджмента для организации адекватных действий в случае изменения внешней среды предприятия, добиваясь достижения стратегических целей, вместе с тем, предлагаемая методика позволяет сохранять неизменность организационной структуры, что предполагает отсутствие противодействия персонала промышленных предприятий нововведениям.

Новый инструмент менеджмента промышленных предприятий, использующий комплексные функции менеджмента, применим к любому виду менеджмента, от производственного до кадрового менеджмента. Именно кадровый менеджмент, по нашему мнению, в первую очередь нуждается в использовании комплексных функций менеджмента, в связи с тем, что мероприятия в программе развития угольной промышленности не могут быть разрешены без первоочередного решения задач, связанных с кадровым менеджментом. Необходимо также учитывать, что кадровый менеджмент самый типовой бизнес-процесс промышленного предприятия, поэтому мы выбрали именно его для демонстрации применения комплексных функций менеджмента.

Область применения комплексной функции – это функции, оказывающее непосредственное влияние на достижение стратегических целей промышленного предприятия. Ниже представлен алгоритм его использования (см. рис. 2.7).

Данный алгоритм включает в себя четыре действия, реализация которых позволяет определить стратегические цели для видов менеджмента, систему критериев и граничных значений показателей, виды отклонений от идеального хода выполнения комплексных функций, сформировать соответствующие стратегии комплексных функций, обеспечить их ресурсами для выполнения, проводить мониторинг реализации, предпринимать меры для разрешения проблем, накапливать необходимые данные для подведения итогов, подсчета результативности, экономической и социальной эффективности, определения интегрального показателя и определения премиальных сумм для выплат сотрудникам, участвующим в формировании, реализации и оценке комплексных функций менеджмента.

Необходимо отметить, что первый этап «Корректировка целеполаганий» важен для дальнейшего функционирования системы менеджмента промышленного предприятия, поскольку именно цели будут определять всю последующую деятельность. Ответственность за постановку стратегических целей лежит на руководителях, которые слишком перегружены, исходя из результатов структурного анализа. Эту деятельность топ-менеджерам придется делегировать.



Рисунок 2.7. – Алгоритм функционирования системы менеджмента промышленного предприятия (составлено автором)

«Первое действие «Корректировка целеполагания» в первом пункте «соответствие стратегических целей организации в области вида менеджмента выполняемым комплексным функциям» важно убедиться в соответствии стратегических целей организации для каждого вида менеджмента» [78]. Как было сказано выше, для предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере угледобычи, существует Программа развития угольной промышленности РФ на период до 2030 г. в которой указываются основные мероприятия для определенного вида менеджмента (табл. 2.4). Именно с ними можно сравнивать выполненные комплексные функции менеджеров. Программа развития угольной промышленности РФ на период до 2030 г. устанавливает, что к стратегическим целям относятся модернизация производства и развитие организаций угольной отрасли на перспективу. Такая цель

требует повышения квалификации персонала, поэтому результат выполнения комплексной функции менеджмента «обеспечение высококвалифицированным персоналом предприятий угольной отрасли» должен сравниваться с результатами модернизации производства и развития организаций угольной отрасли, например, по показателям: количество новаций, внедренных в деятельность производства и повышение производительности труда в стоимостной и натуральной форме. Целеполагание, в том числе, должно базироваться на практическом опыте использования стратегического планирования [39]. Постановка целей будет тем более успешной, если учесть цели региональных предприятий, прямо или косвенно связанных с нашей организацией, то есть в рамках производственного кластера [40]. Н.Г. Новикова также указывает на критичные стратегические цели для получения конкурентного преимущества промышленного предприятия [64]. Здесь же возникает проблема времени действия стратегических целей, через какой период необходимо их пересматривать, какой индикатор для этого необходимо использовать. Например, Ф. Шуплецов, М. В. Матвеева, К. О. Буров считают, что показания бухгалтерской и финансовой отчетности не подходят для этой роли и они предлагают в качестве таковых использовать «...интуитивное понимание экономической действительности управляющим менеджментом и использование нейронных сетей для мониторинга экономической среды...» [137]. Мы тоже считаем, что изменения факторов внешней и внутренней среды на определенную величину, должно вызывать пересмотр стратегических целей, однако размер этой величины нельзя определять интуитивно, необходимо накапливать опыт для уверенного прогнозирования их срока действия.

Таблица 2.4

## Основные мероприятия для кадрового вида менеджмента

№/п	Мероприятие
1.	Разработка квалификационных характеристик (профессиональных стандартов) рабочих, руководителей, специалистов и служащих на базе унификации действующих профессий и должностей с учетом требований к модернизации производства и развитию организаций угольной отрасли на перспективу
2.	Разработка рекомендаций по установлению тарифных ставок и должностных окладов в организациях угольной промышленности
3.	Разработка новых методических документов по организации системы нормирования труда в угольной промышленности

Источник: составлено автором.

Для выполнения второго пункта «соответствие стратегических целей организации в области вида менеджмента, выполняемых функциональными подразделениями» первого действия «Корректировка механизма целеполагания» необходимо стратегию перевести на операционный уровень при помощи инструментов декомпозиция и каскадирование [43]. Каскадирование, как его определяет, П. Нивен, — это процесс разработки сбалансированной системы показателей для каждого уровня организации. Каскадирование предполагает осуществление на уровне подразделений того, что делалось на корпоративном уровне, — построение стратегической карты подразделения, подбор КПЭ и т. д.

Декомпозиция является методом разбивки корпоративных целей, показателей, задач и инициатив на частные цели, показатели, задачи и инициативы для конкретных подразделений. Можно сказать, что декомпозиция — это наиболее существенная часть каскадирования, и практики часто используют эти понятия как близкие и взаимозаменяемые.

Цели видов менеджмента, формируются из целей более высокого порядка путем [42]:

- а) включения в свою карту целей организации, если вид менеджмента влияет на выполнение данной цели;
- б) дублирования целей организации, но со своими целевыми значениями;
- в) определения новой цели, которая связана со стратегической, и влияет непосредственно или косвенно на ее реализацию;
- г) комбинации стратегических целей, которые поддерживаются видом менеджмента, имеющих важное значение для данного вида менеджмента, и которые не могут быть сформулированы на основе целей высшего уровня.

Есть ситуации, когда и стратегические цели организации, и стратегические цели вида менеджмента уже сформулированы, тогда необходимо изучить локальные правовые акты, в которых они содержатся. Провести анализ соответствия целей организации целям видам менеджмента при помощи целевого анализа.

Имея сформулированные стратегические цели необходимо определить фак-

торы, влияющие на достижение стратегических целей организации, анализ внешней и внутренней среды. Наиболее известные применяемые методы для такого вида анализа – SWOT-анализ или PEST-анализ. Именно их и предлагаем применять. Например, результатами SWOT-анализа для предприятия из угольной сферы деятельности в области «направления внутренних преобразований» (пересечение возможностей со слабыми сторонами) может быть – внедрение новых форм организации труда для своевременной корректировки стратегии предприятия. Главная задача первого действия алгоритма учесть изменения внешней среды в последующих этапах методики оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия.

Второе действие начинается с очень важного шага - корректировка показателей для оценки результатов комплексных функций и функций вида менеджмента (корректировка критериев и показателей выполнения стратегических задач организации, определение значения планового показателя, определение видов отклонений и их пороговых значений). Сформулированные стратегические цели для видов менеджмента и определение факторов от которых зависит их достижение дает нам возможность установить такое значение показателей, что будет означать достижение поставленных целей. Для функций предусматриваются все варианты выполнения, их мы будем называть отклонениями от единственного варианта завершения функции менеджмента, который приведет к выполнению стратегических задач. Составляются такие отклонения менеджерами, имеющими значительный опыт реализации данного вида менеджмента. Для исключения ошибок, возможно наблюдение за системой менеджмента с фиксацией в течение достаточно длительного времени отклонений от единственно верного варианта исполнения функции менеджмента. Отклонения важны с точки зрения сразу двух аспектов: они используются для оценки социальной эффективности и позволяют спланировать деятельность по выполнению менеджмента таким образом, что количество отклонений станет минимальным. Примером отклонений для комплексной функции «обеспечение высококвалифицированным персоналом предприятий угольной отрасли» может являться:

- 1) если прошел срок подбора кандидата, а кандидат не был подобран;

2) если кандидат был принят на работу, но не справляется со своими обязанностями;

3) если кандидат был принят на работу, но вскоре уволился.

Показателем для оценки выполнения функции здесь может быть срок подбора кандидата, факт увольнения принятого кандидата в течении трех месяцев с приема на работу и т. п.

В случае успешного завершения соответствия комплексной функции менеджмента стратегическим целям, корректировки процесса проектирования комплексной функции не будет, в ином случае совершается второй шаг второго действия алгоритма оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия — согласование новых параметров комплексной функции вида менеджмента. Эта процедура необходима для согласования взаимодействия между разными видами менеджмента для достижения стратегических целей организации. Как правило, данная задача выполняется в рамках установившегося документооборота предприятия. Используя согласованные новые параметры проектируются к выполнению новые комплексные функции вида менеджмента. Создается новый план выполнения комплексной функции, то есть разрабатывается документ (Положение), в рамках которого описываются все значимые моменты комплексной функции менеджмента, закрепляются исполнители по данной комплексной функции, устанавливаются сроки. Выполнение комплексной функции менеджмента предлагается выполнять проектной командой, положение о комплексной функции разрабатывается руководителем данного проекта.

Второе действие алгоритма основной задачей имеет перепроектирование комплексной функции в случае значительных изменений внешней среды, и корректировка показателей комплексной функции в случае незначительных изменений внешней среды.

Выполнение плана реализации комплексной функции вида/видов менеджмента (комплексная функция может охватывать несколько видов менеджмента) — это третье действие алгоритма оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия.

На первом шаге происходит организация в едином порядке выполнения комплексных функций менеджмента в рамках плана по проектным группам. Используются самые разнообразные методы контроля работы этих проектных групп [100]. Мониторинг значений показателей для выполнения комплексной функции менеджмента (в том числе отклонений) необходим для сбора данных по подведению итогов подсчета показателей результативности, экономической и социальной эффективности.

Второй шаг действия 3 позволяет оперативно перераспределять ресурсы выполнения комплексных функций вида менеджмента и собирать данные для подсчета показателя экономической эффективности.

На последнем действии подводятся итоги выполнения комплексной функции и вычисляется стоимость использованных ресурсов.

На последней задаче «Корректировка методов и инструментов менеджмента применяемых на предприятии для достижения стратегических целей вида менеджмента» последнего этапа «Оценка результативности и эффективности комплексных функций менеджмента» происходит закрытие работ по выполнению комплексной функции вида менеджмента, написания отчетов и утверждения у руководства. На этом же шаге проводится анализ выполненных работ в целях корректировки методов и инструментов менеджмента, применяемых на предприятии для достижения стратегических целей вида менеджмента.

Организации, в своей деятельности использующие комплексные функции получают некоторые конкурентные преимущества, которые можно отнести к организационным, управленческим и имиджевым (см. табл. 2.5).

Предлагаемый инструмент менеджмента позволяет учесть изменение границ выполняемых функций менеджмента с финансово-экономических показателей предприятия к показателям эффективности и результативности деятельности менеджера на основе использования определенного вида или набора функций. Для достижения стратегических целей формируется комплексная функция, ход ее выполнения контролируется по отклонениям от идеального хода выполнения.

Таблица 2.5  
Конкурентные преимущества организаций, использующих комплексные функции менеджмента

Управленческие конкурентные преимущества	Организационные конкурентные преимущества	Имиджевые конкурентные преимущества
Позволяет организации достигать стратегических целей, заставляет развивать компетенции менеджера сотрудников, создает основу для внедрения в менеджмент новых инструментов и методов	Позволяет ощутить коллективу единым целым, работающим на достижение единой стратегической цели. Помогает сфокусироваться на выполнении функций, обеспечивающих достижение стратегических целей организации, а также позволяет упорядочить, распределить и эффективно использовать ограниченные ресурсы	Применение комплексных функций менеджмента позволяет получить конкурентные преимущества организации в борьбе за инвестиции, высококвалифицированную рабочую силу и т. п.

Источник: составлено автором.

Оценка выполнения комплексной функции менеджмента осуществляется при помощи интегрального коэффициента, состоящего из критериев результативности, экономической и социальной эффективности. Такой оценкой можно не только строить рейтинг предприятий по сфере деятельности, но и определять качество менеджмента по интегральному коэффициенту и степень обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий отрасли (ротация, подготовка, повышение квалификации). Выделение двух видов функций позволяет для функций, обеспечивающих методическое сопровождение функционирования системы менеджмента, снизить стоимость владения этим видом функций за счет применения общего центра обслуживания, а для функций, обеспечивающих решение стратегических задач, внедрить элементы проектного управления, что позволит совершенствовать профессиональное мастерство менеджеров. Сам инструмент менеджмента претерпевает изменение от единичной функции к комплексной, от целевого подхода к оценке менеджмента к подходу в контексте теории систем. Методическое обеспечение также совершенствуется, наряду с уже существующим *Balanced Scorecard*, автором разработан алгоритм проектирования комплексной функции, автором предложена методика оценки результативности, экономической и социальной эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия.

С помощью предлагаемой автором методики оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия можно составлять рейтинг предприятий по сфере деятельности, устанавливать степень качества менеджмента по интегральному коэффициенту, а также определять степень обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий отрасли (ротация, подготовка, повышение квалификации).

*Выводы к главе 2.*

1. На данный момент существующие характеристики организационных структур не позволят обеспечить достижения поставленных стратегических целей. Необходимо изменить область критериев оценки системы менеджмента, изменить организационную структуру таким образом, что она будет направлена на исполнение функций, которые могут обеспечить достижение стратегических целей. Автором предложено использование «комплексной функции», которая образуется набором линейных функций, выполняемых менеджментом, направленная на достижение стратегических целей, позволяющая использовать предложенные оценочные критерии определения эффективности деятельности для разработки мероприятий по совершенствованию менеджмента промышленного предприятия.

2. Алгоритм проектирования комплексной функции менеджмента и организационная система, поддерживающая ее реализацию позволяет установить связь между выполняемыми функциями и достижением стратегических целей организации, путем применения комплексных функций менеджмента, возможности корректировки их реализации в процессе их выполнения, применения порядка организации труда менеджеров и возможности оценивания личного вклада менеджеров в достижение стратегических целей предприятия.

### **3. Формирование оценочных критериев и показателей эффективности и результативности усовершенствованной системы менеджмента промышленных предприятий**

#### **3.1. Анализ методической базы и существующей практики оценки современного менеджмента промышленных предприятий**

Наиболее широко применяемым на практике подходом к оценке результатов менеджмента является целевой подход [120]. 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 [47]. Следующая модель сбалансированной системы показателей, предложенная Хервигом Фридагом и Вальтером Шмидтом, предлагает считать интеллектуальный капитал областью применения сбалансированной системы показателей [125].

Одним из основополагающих факторов 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 бизнес-процессов, которые смогут обеспечить достижения цели промышленного предприятия, связанные с выбранным сегментом рынка и типом клиента. 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 со своими клиентами, для чего требуется перестроить свои бизнес-процессы за счет инновационного потенциала организации и ее возможностях по обучению персонала. Например, Ю.И. Растова считает, что необходимо разработать «...технология альтернативного выбора целевых показателей, их метрик и индикаторов с учетом стадии жизненного цикла организации, структуры собственности, ключевых факторов успеха отрасли, иных факторов...» [96]. Д.В. Тимохин предлагает авторскую методику определения системы показателей на основе модели «экономического креста» [114]. М. Г. Кузьмина, В. И. Будина, О. А. Лузгина используют для прогнозирования прерывания деятельности разработанную ими методику на основе оценки предложенных показателей-индикаторов и индекса производственного пессимизма [46].

Ряд авторов положительно оценивает перспективы применения данных моделей в практике российских промышленных предприятий (И. Е. Мизиковский [58], Т. В. Светник, Р. Н. Вепрова, М. И. Тертышник, О. В. Чистякова [98], И. Н. Косарева [45], Д. С. Воронов, В. В. Криворотов [23]).

Вместе с тем группа ученых подвергает критике данные модели оценки [Ittner, LarckerNorreklit]. По их мнению, значительная часть промышленных предприятий применяют 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 [143]. Существуют исследователи, которые считают модель системы сбалансированных показателей внутренне противоречивой и не имеющей логики построения и использования. Они полагают, что известность системы сбалансированных показателей основывается на харизме ее авторов и репутации Гарвардской школы бизнеса [147].

Баранов И. Н. [19] считает, что выбор показателей для развития инновационного потенциала организации и ее способности к развитию представляет собой сложную проблему для менеджеров промышленных предприятий, что косвенно доказывается ссылкой на работы Р. Каплан и Д. Нортон [145], в дальнейшем вынужденно рассматривающие эту составляющую системы сбалансированных показателей [146].

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.

Необходимо отметить, что модели системы сбалансированных показателей присущи и недостатки целевого подхода [120], поскольку целиком базируется на нем.

К недостаткам целевого подхода к оценке менеджмента можно отнести:

- достижение цели не является легко измеримым, если предприятия не производят осязаемой продукции;
- организации предпринимают попытки достижения нескольких целей, а достижение одной из них зачастую препятствует или затрудняет выполнение других задач;
- «само существование общего набора целей, на достижение которых направлены усилия всех сотрудников организации, является спорным с точки зрения сложности достижения согласия среди менеджеров в отношении конкретных целей их организации» [142].

М.В. Селюков указывает на достаточно сложные инструменты целевого менеджмента, что приводит к непониманию рядовыми сотрудниками организации логики взаимосвязи целей разных уровней и в разных функциональных областях деятельности [107].

Научно-технический прогресс, являясь основой развития экономики любой страны, служит основой реструктуризации производства, совершенствования технологических процессов. В свою очередь эти изменения реформируют характер процесса труда, передавая основные функции управления производственными процессами работникам умственного труда. С начала 80-х годов прошлого столетия, исследователи заключили, что труд в сфере материального и нематериального производства необходимо оценивать с помощью показателей результативности и эффективности деятельности. В «Энциклопедии менеджмента» П. Друкер [33] утверждает, что «...менеджмент — прикладная дисциплина, которую можно отнести к технической сфере и к социальной структуре общества, эффективность которой измеряется достигнутыми результатами...». Принимая данное утверждение как базис образования новой системы менеджмента, можно убедиться, что на практике используются разнообразные способы определения экономической эффективности труда менеджеров.

Для российских предприятий характерно использование системы показателей, характеризующих развитие разнообразных функциональных сторон производства: размер выручки, объемы производства товаров и услуг, себестоимость продукции, размер прибыли, производительность труда, дополнительные капитальные вложения и срок окупаемости и т. п. Такой подход не имеет принципиального отличия от схемы расчета эффективности производства.

В зарубежной научной литературе [90] приводится отличный от отечественного подхода способ оценки эффективности, дополнительно выделяются показатели, определяющие эффективность труда менеджеров, наряду с показателями эффективности производства.

Впервые в Российской Федерации такой подход был применен в рамках реформы государственного управления [2] в части применения оценочных критериев

к работникам умственного труда. Президент РФ и Правительство РФ утверждают показатели эффективности и результативности деятельности органов государственной власти во взаимосвязи показателей управленческой деятельности с бюджетным процессом и стратегическими документами развития территории [101].

Однако для производственных предприятий общегосударственных рекомендуемых оценочных критериев для системы менеджмента не существует, предприятия их разрабатывают самостоятельно в меру своего понимания стоящих перед ними стратегических целей и путей их достижения. Инерция мышления менеджеров, от которых зависит постановка целей, заставляет их ориентироваться в основном на поддержание или наращивание объемов выпускаемой продукции и ее реализацию. Отсутствие учета влияния внешней среды на предприятие не позволяет ориентировать управленцев на решение стратегических целей развития, внедрять структурных изменений не только в производственный процесс, но и другие функциональные сферы деятельности. Вместе с тем в области управления оценочные критерии являются общепризнанными и давно устоялись. Покажем это на примере уровня промышленности, сфер деятельности и организаций.

Основным оценочным критерием в области управления традиционно считается динамика роста объемов производства. Анализ с использованием основных показателей состояния промышленности в РФ за последние 27 лет не выявил выраженных тенденций ее устойчивого развития (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Индексы промышленного производства в РФ<sup>45</sup>

(в проц. к предыдущему году)

Индексы	Года									
	1993	1998	2003	2008	2014	2015	2016	2017	2019	2020
Промышленное производство	86,3	95,2	108,9	100,6	100,4	101,7	96,6	101,1	103,4	97,1
Добыча полезных ископаемых	89,6	97,7	108,7	100,4	101,1	101,4	100,3	102,5	103,4	93
Обрабатывающие производства	84,6	93,8	110,3	100,5	100,5	102,1	94,6	100,1	103,6	100,3

Источник: составлено автором на основе данных, указанных в сносках 4, 5.

<sup>4</sup> Промышленное производство : офиц. сайт // Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial?print=1](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial?print=1) (дата обращения: 16.11.2019) Данные для 1992–2016 гг.

<sup>5</sup> О промышленном производстве в 2020 году. URL: [https://gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d02/8.htm](https://gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/8.htm) (дата обращения: 02.05.2021).

Замедление спада индексов промышленного производства могло происходить за счет повышения производительности труда, но по разным причинам доступно было только наращивание темпов развития добычи полезных ископаемых. Одна из причин – обрабатывающие производства, где и создается в основном добавленная стоимость, выражающаяся в росте ВВП страны, остановились в своем развитии с середины 2000-х годов.

Развитие промышленности в субъектах РФ приведено в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Индексы промышленного производства по субъектам РФ<sup>6</sup>

(в проц. к предыдущему году)

Федеральный округ	Года										
	1993	1998	2003	2008	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>7</sup>	2019	2020
Центральный федеральный округ	85,6	94,4	114,6	97,5	101,4	101,4	97,2	104	105,6	107,4	105,2
Северо-Западный федеральный округ	88,2	97,9	106,7	100,6	99,8	97,9	96	102	102,2	103,4	97
Южный федеральный округ	85,3	98,4	103,7	102,5	104,4	105,2	102,8	106,4	106,8	103,2	99
Северо-Кавказский федеральный округ	88	98,2	104,5	101,6	106,2	100,4	102,3	106,8	95,3	102,3	106,5
Приволжский федеральный округ	87,7	96	107,7	102,9	101,8	102,5	96,5	101	101,6	102,7	96,6
Уральский федеральный округ	87,7	97,6	110,3	98	101,1	100,7	98,1	101,8	104,4	106,4	97,7
Сибирский федеральный округ	86,6	94,7	107,9	102,1	104,7	102,7	100,2	100,6	103,4	101,8	95,6
Дальневосточный федеральный округ	85,8	99,4	104,4	99,8	103,3	106,7	101	100,8	105,4	106,6	95,9

Источник: составлено автором на основе данных, указанных в сносках 6, 7.

<sup>6</sup> Промышленное производство : офиц. сайт // Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial?print=1](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial?print=1) (дата обращения: 16.11.2019) Данные для 1992–2016 гг.

<sup>7</sup> Промышленное производство : офиц. сайт // Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения: 02.05.2021 г.) Данные для 2018–2020 гг.

Данные из этой таблицы, сгруппированные по принадлежности к федеральным округам, выявили явных лидеров развития промышленного производства – Южный федеральный округ и Северо-Кавказский федеральный округ, хотя традиционно, по наличию ресурсного потенциала, всегда лидировали в развитии промышленности Уральский и Сибирский федеральные округа.

Используемые показатели развития промышленных предприятий на территории РФ и по основным промышленно развитым субъектам РФ не дают возможности оценить результативность и эффективность деятельности менеджеров, что не позволяет применить усовершенствованные инструменты и методы оценки менеджмента промышленных предприятий. Переход к такому типу развития, основанному на принципах устойчивости, невозможен, пока не будет изменения отношения к такому ключевому фактору развития, как деятельность управленческого персонала.

В современных отечественных научных трудах по сути нет примеров построения системы показателей на принципах эффективности менеджмента промышленного предприятия (в частности, успешность внедрения LeanProduction на промышленных предприятиях оценивается по финансовым показателям, а не по частоте появления брака готовой продукции [18]).

При рассмотрении оценочных критериев в области управления по сферам деятельности выявлена аналогичная тенденция. На примере самой крупной отрасли топливной промышленности – угледобывающей, в которой занято больше всего рабочих и сосредоточена наибольшая стоимость производственных основных фондов, чем в других отраслях, достигается устойчивый рост, год от году показывая увеличение объемов добычи угля (рис. 3.1).

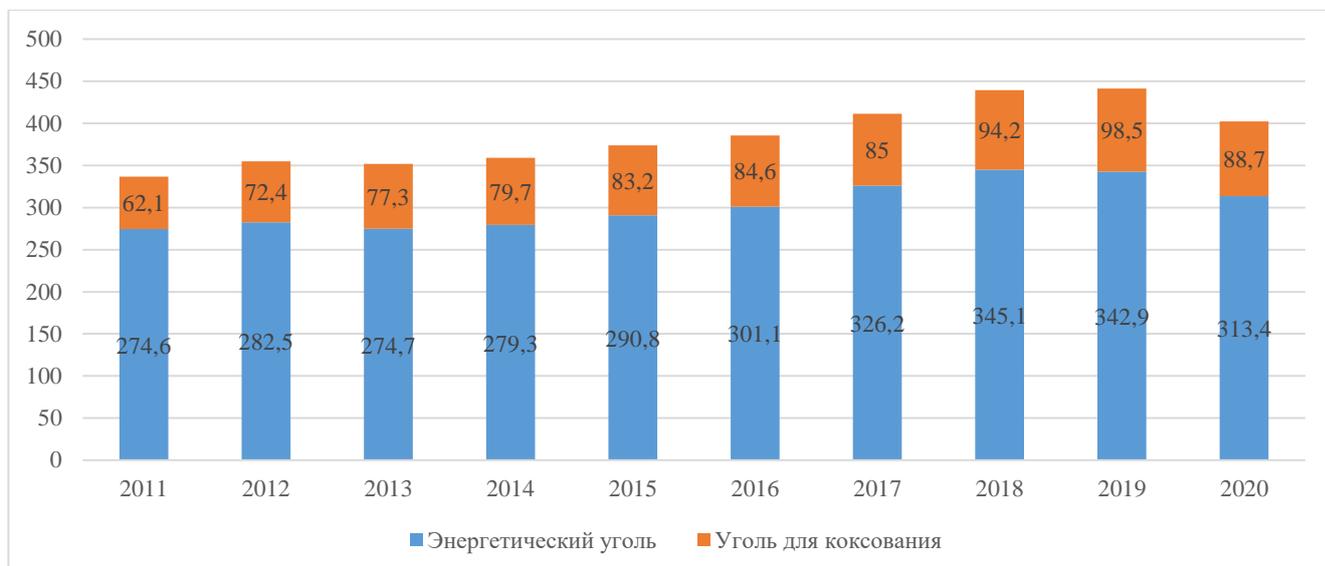


Рисунок 3.1. – Структура добычи угля в РФ по видам с 2011 по 2020 гг.<sup>8</sup>, в млн т.  
(составлено автором)

Информация Росстата за 2011–2020 гг. говорит о том, что в стране добыча проводится в 25 субъектах Федерации в 7 Федеральных округах. Действует 192 угольных предприятия. В их числе 71 шахта, и 121 угольный разрез. Их совокупная производственная мощность составляет 408 миллионов тонн. Более 80% его добывается в Сибири. Добыча угля в РФ по регионам показана в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Региональный разрез добычи угля в РФ с 2011 по 2020 гг.

(в проц. объема всей добычи)

Федеральный округ	Годы							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020
Сибирский Федеральный округ (Кемеровская область, Красноярский край, Иркутская область, Забайкальский край)	83,6	83,9	83,8	84,5	84,5	83,5	85,3	85,86
Дальневосточный федеральный округ (Якутия)	9,9	9,6	9,9	9,4	9,5	10,8	10,8	10,38
Северо-западный федеральный округ (Республика Коми)	4,2	4	3,8	4	3,7	3,9	2,2	2,56
Прочие регионы	2,3	2,5	2,5	2,1	2,3	2,8	1,7	1,2

Источник: составлено автором.

Развитие угледобывающей отрасли является государственной задачей, в

<sup>8</sup> Добыча угля : офиц. сайт // Министерство энергетики РФ. – URL: <https://minenergo.gov.ru/node/435> (дата обращения: 02.05.2021) Данные для 2011–2020 гг.

связи с тем, что именно уголь является основным видом топлива для теплоэлектростанций. Помимо социального имеется и промышленный аспект использования углей. Характеризуя организационную структуру управления угольной промышленностью на территории Российской Федерации можно сказать, что государство регулирует деятельность данной сферы посредством департамента угольной и торфяной промышленности, входящего в состав министерства энергетики. Принята государственная программа по развитию угольной промышленности в Российской Федерации [4]. Таким образом, государственные органы устанавливают направление развития в данной сфере деятельности, которая значима для всего общества. Угледобывающие компании также принимают стратегии своего развития и во многом они совпадают с видением государства.

Частные угледобывающие компании разрабатывают 22 угольных бассейна<sup>9</sup> и 129 отдельных месторождений. Более 2/3 запасов из тех, что уже разведаны, сосредоточено в Канско-Ачинском (79,3 млрд т.) и Кузнецком (53,4 млрд т.) бассейнах. Они находятся на территории Кемеровской области Красноярского края.

Также к числу крупнейших бассейнов относятся: Иркутский, Печорский, Донецкий, Южно-Якутский, Минусинский, прочие. На рисунке 3.2 показана структура разведанных запасов по основным бассейнам.

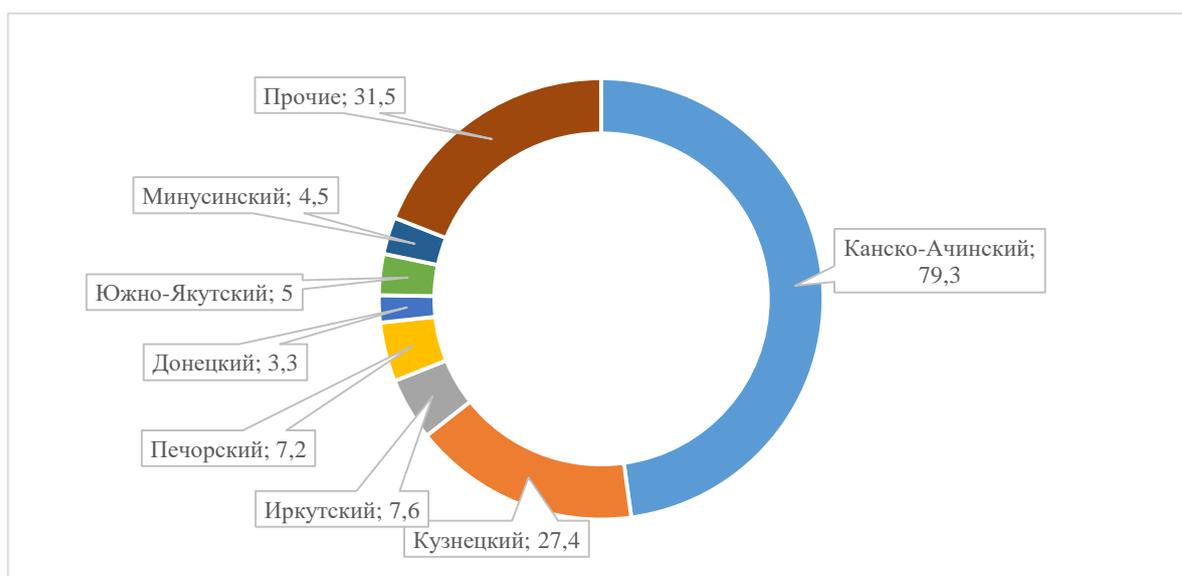


Рисунок 3.2. – Разведанные запасы по основным бассейнам в России, млрд т.  
(составлено автором)

<sup>9</sup> По информации Росстата на 2020 г.

Крупнейшими компаниями-производителями угля в стране в 2020 г. являются<sup>10</sup>: Кузбассразрезуголь» (40 056), СУЭК-Кузбас (31 586), СУЭК (Красноярский край) (24 866), Распадская угольная компания (20 617), ХК СДС-уголь (20 216), Группа Сибантрацит (17 335), р. Тугнуйский (СУЭК) (15 412), Русский уголь (14 554), Стройсервис (14 234), «Востсибуголь» (13 584), в скобках указано количество произведенного угля в тысячах тонн (см. рис. 3.3).

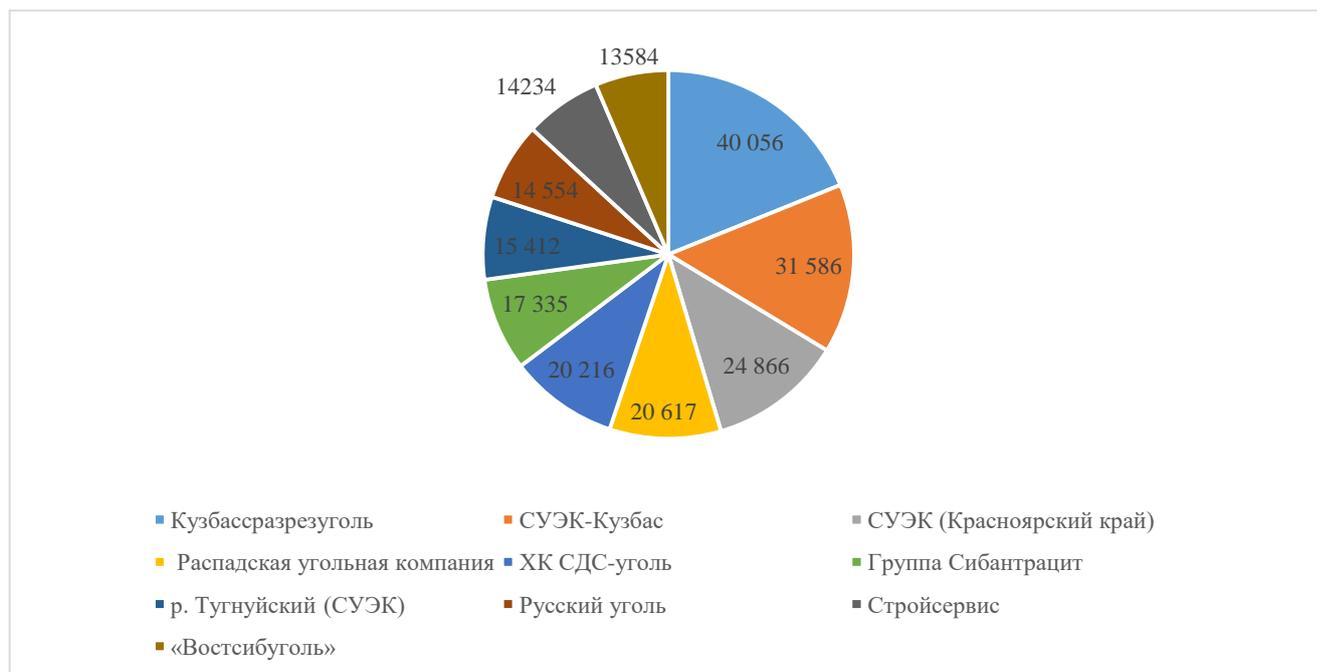


Рисунок 3.3. – Крупнейшие производители в РФ в 2020 г., в тыс т.

(составлено автором)

Угольная отрасль имеет долгую историю развития, поэтому практически все угольнодобывающие компании, действующие ныне создавались на базе предприятий, появившихся еще в советское время (если не раньше). Вместе с историей они унаследовали и все элементы управления, такие как: организационная структура, персонал и т. п. Преобладающей организационной структурой для них является линейно-функциональная. Вместе с этим и показатели оценки системы управления компаниями отрасли и менеджмента идентичны и оцениваются с использованием

<sup>10</sup> Таразанов И. Г. Итоги работы угольной промышленности России за январь-декабрь 2020 года / И. Г. Таразанов, Д. А. Губанов. – URL: <http://www.eruda.ru/files/itogi-raboty-ugolnoy-promyshlennosti-rossii-za-yanvar-dekabr-2020-goda.pdf>.

целевого подхода. Деятельность менеджеров оценивается по выполненным объемам продукции, а не по затратам труда и применяемым методам менеджмента. Следствием такого подхода к оценке деятельности менеджеров является то, что чем крупнее промышленное предприятие, тем лучше работают его менеджеры.

Аналогичная ситуация с оценкой деятельности менеджмента характерна и для ООО «Компания «Востсибуголь», которая является крупнейшим угледобывающим предприятием Иркутской области. Основным показателем оценки менеджмента является количество добытого угля, прибыль, уровень заработной платы персонала.

Идентичная процедура оценки, то есть единая система показателей для управления и менеджмента присуща и для подведомственных предприятий ООО «Компания «Востсибуголь».

Проведем исследование методов существующей практики оценки современного менеджмента одной из крупнейших компаний угольной промышленности России, основного производителя и поставщика энергетического угля в Иркутской области, входящей в состав EN+ GROUP ООО «Компании «Востсибуголь». Сейчас в оперативном управлении ООО «Компании «Востсибуголь» семь разрезов (шесть месторождений: Мугунское, Азейское, Тулунское, Черемховское, Головинское, Латынцевское, Жеронское), обогатительная фабрика, два транспортных подразделения и рудоремонтный завод. Показатели выработки продукции данного промышленного предприятия приведены в таблице 3.4.

Из данных таблицы 3.4 можно заметить, что с 2010 по 2013 гг. объем продукции растет, однако в 2014 году происходит значительно снижение добываемой продукции, далее в 2016 году падение продолжалось и практически восстановился объем добываемой продукции на уровне 2010 года только в 2017 году. Затем в 2018-2019 гг. опять был рост и в 2020 г. снова снижение объем выпускаемой продукции. В дальнейшем мы поясним рассмотренную статистику.

Таблица 3.4  
Показатели выработки продукции ООО Компания «Востсибуголь»

Наименование показателя	Годы								
	2010	2011	2013	2014	2016	2017	2018	2019	2020
Объем работы, млн т. брутто	14,6	15,8 <sup>11</sup>	15,7 <sup>12</sup>	12	10,7 <sup>13</sup>	14,5 <sup>14</sup>	16,2	15,42 <sup>15</sup>	13,58 <sup>16</sup>
В процентах к 2010 г.	100	108,2	107,5	82,2	73,3	99,3	110,9	105,6	93

Источник: составлено автором.

Построим график объема выполненной работы организацией ООО Компания «Востсибуголь» (см. рис. 3.4).

Из графика и экспертных мнений видно, что объем выполненной работы промышленным предприятием зависит от спроса на уголь Иркутскэнерго, теплая зима и спрос уменьшается, холодная зима и спрос увеличивается (рис. 3.4). Только начиная с 2017 г. руководство ООО «Компания «Востсибуголь» сделало попытки расширения числа клиентов, в том числе и зарубежных: японских и китайских потребителей. Ради завоевания экспортного рынка компания вынуждена была приобрести право разработки участка «Западная площадь Мотовского участка Вознесенского месторождения» в Иркутской области за 100 млн руб. Планируется начать отработку месторождения в 2021 г., выход на проектную мощность в 3,7 млн т. угля в год запланирован на 2028 г.<sup>17</sup>. Уголь на участке – низкосернистый и низкосольный, с теплотой сгорания около 5 550 ккал/кг. Как видно, это совершенствование качества продукции сильно запаздывает – такой уголь на экспорт нужен прямо сейчас.

<sup>11</sup> Востсибуголь // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Востсибуголь>.

<sup>12</sup> Экономика России, цифры и факты. Часть 5 Угольная промышленность : офиц. портал. URL: <https://utmagazine.ru/posts/10449-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-5-ugolnaya-promyshlennost>.

<sup>13</sup> Топливные новости : офиц. сайт // Бизнес-портал NEDRADV. URL: [http://nedradv.ru/news/fuel/?id\\_obj=d63bd630c3a0d64877dd8a1ea4235a3a](http://nedradv.ru/news/fuel/?id_obj=d63bd630c3a0d64877dd8a1ea4235a3a).

<sup>14</sup> Возраст, опыт, конъюнктура : офиц. сайт // ВСР.RU. URL: <http://www.vsp.ru/2018/06/07/vozzrast-opyt-konyunktura/>.

<sup>15</sup> Таразанов И. Г. Итоги работы угольной промышленности России за январь- декабрь 2019 года / И. Г. Таразанов, Д. А. Губанов. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/itogi-raboty-ugolnoy-promyshlennosti-rossii-za-yanvar-dekabr-2019-goda/viewer>.

<sup>16</sup> Таразанов И. Г. Итоги работы угольной промышленности России за январь-декабрь 2020 года / И. Г. Таразанов, Д. А. Губанов. URL: <http://www.eruda.ru/files/itogi-raboty-ugolnoy-promyshlennosti-rossii-za-yanvar-dekabr-2020-goda.pdf>.

<sup>17</sup> «Востсибуголь» приобрел угольный участок в Иркутской области для экспортных поставок : офиц. сайт // Уголь Кузбаса. Федеральный научно-практический журнал. URL: <http://www.uk42.ru/index.php?id=7854>.

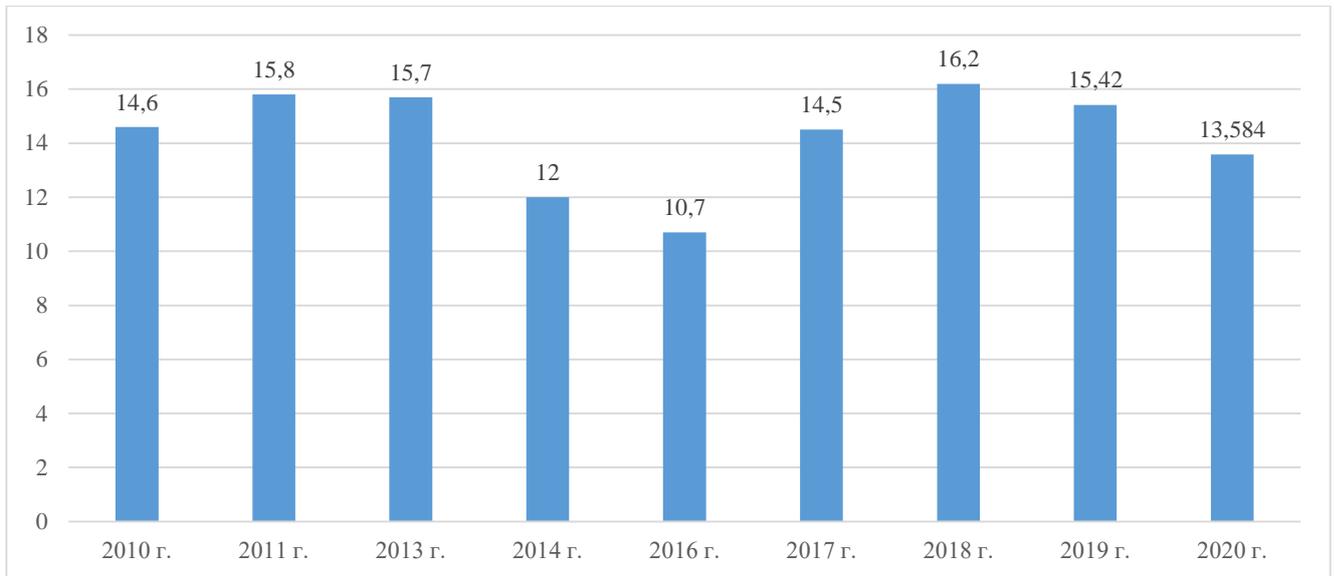


Рисунок 3.4. – Объем выполненной работы ООО Компания «Востсибуголь», в млн т (составлено автором)

Таким образом можно утверждать, что снижение или рост объемов выполненной работы всем предприятием практически не отражает усилия менеджмента по совершенствованию процесса производства и реализации продукции и повышения конкурентоспособности предприятия. Установленные структурным подразделениям частные функциональные показатели не увязаны, ни с выполняемыми объемами производства, ни со стратегическими ориентирами предприятия.

Такое положение можно проследить на примере формирования показателей оценки деятельности и структурного подразделения предприятия – отдела управления персоналом (табл. 3.5). На протяжении нескольких лет деятельность службы управления персоналом оценивалась положительно, потому что выполняла установленные для них показатели, которые не зависят от результатов деятельности предприятия, а сформированы по функциональному принципу его деятельности [68].

Таблица 3.5

Показатели оценки деятельности отдела управления персоналом ООО «Компания «Востсибуголь»

Наименование показателя	2017 г.		2019 г.		2020 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Текущность, проц.	7,5	5,48	7,5	5,52	7,5	6,9

Источник: составлено автором.

Оценка деятельности кадрового менеджмента промышленного предприятия крайне важна, поскольку наиболее исследованной областью менеджмента является производство, там определены и инструменты, и методы повышения эффективности, разработаны методики оценки достижения целей производства [69]. Все показатели развития производства (объем продаж, прибыль, рентабельность, себестоимость продукции и т. п.) являются основой для характеристики действующей системы менеджмента и управления. Однако в менеджменте можно выделить и другие виды: менеджмент в области маркетинга и кадровый менеджмент. Сложнее на практике получается оценить деятельность менеджмента в области маркетинга и кадрового менеджмента. Именно на примере системы кадрового менеджмента рассмотрим специфику оценки менеджмента в этой сфере деятельности. Управление кадрами имеет значительный объем высказанных научных мнений по поводу повышения эффективности кадрового менеджмента, вместе с тем научная общественность не пришла к общему мнению, как в части инструментов и методов кадрового менеджмента, повышающих его эффективность, так и методик оценки его деятельности.

В связи с этим проведем анализ применяемых методов оценки проведения кадрового менеджмента. ООО «Компания «Востсибуголь» использует на практике только оценку эффективности деятельности службы управления персоналом, показатель результативность не упоминается совсем.

Для руководителей структурных подразделений ООО Компания «Востсибуголь» установлены критерии оценки эффективности по вопросам управления персоналом<sup>18</sup>. Необходимо отметить, что в нормативных документах ООО Компания «Востсибуголь» указано именно «критерии оценки эффективности», хотя, по сути, используются показатели результативности к одиночным традиционным функциям жизненного цикла работника. Так, утвержденный перечень ключевых показателей эффективности для руководителей, в непосредственном ведении которых находятся вопросы управления персоналом включает в себя: «укомплектованность», «действенность кадрового резерва», «сменяемость персонала», «скорость

---

<sup>18</sup> Протокол совещания у директора по персоналу Еп+ Group Е. Никитиной от 26 дек. 2014 г. № НЗ-33/пр.

закрытия вакансий» (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6

Применяемая методика расчета для показателей эффективности деятельности руководителей ООО Компания «Востсибуголь», в непосредственном ведении которых находятся вопросы управления персоналом<sup>19</sup>

Наименование показателя	Текущая методика расчета	Период расчета	Период ответственности за расчет
Текучесть	(Число уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины)/(Среднесписочная численность работников) x 100%	Квартально	Квартально
Укомплектованность	(Списочная численность работников на дату)/(Количество штатных единиц по штатному расписанию на дату) x 100%	Ежемесячно	Квартально
Действенность кадрового резерва	(Количество назначенных номенклатурных работников из резерва минус на вновь введенные должности)/(общее количество назначенных работников в номенклатуре минус вновь введенные должности) x 100%	Квартально	Квартально
Сменяемость номенклатуры	(Количество перемещенных работников)/(количество номенклатурных должностей по штатному расписанию минус вновь введенные в течении отчетного периода) x 100%	Квартально	Квартально
Скорость закрытия вакансий	Дата приема на работу кандидата на основании приказа унифицированной формы – дата открытия вакансии. В расчет не принимаются вакансии планируемые под сокращение	Квартально	Квартально

Источник: составлено автором на основе (19).

Приведенная методика расчета данных показателей позволяет сделать вывод, что используется целевой подход к оценке эффективности деятельности руководителей ООО Компания «Востсибуголь», в непосредственном ведении которых находятся вопросы управления персоналом.

Установленные показатели в таблице 3.6 имеют нормативный характер и не относятся к стратегическим, поскольку их выполнение напрямую не увязано со стратегическими целями организации.

<sup>19</sup> О реализации пилотного проекта нарезе Черемховуголь по внедрению системы показателей эффективности деятельности руководителей, в непосредственном ведении которых находятся вопросы управления персоналом : Приказ Еп+ Group директора по персоналу от 22.01.2015 г. №КАДР-1.

В нормативном документе ООО Компания «Востсибуголь» установлены показатели, методика их расчета и периодичность их расчета, однако отсутствует «обратная связь» с целью совершенствования результатов менеджмента промышленных предприятий. Современный менеджмент осуществляется через четыре функции (планирование, организация, мотивация и контроль) и два коммуникационных процесса (информированность и принятие решений). Однако в нашем случае, осуществляется только лишь функция контроля, при этом не выдвигается никаких требований к функциям планирования, организации и мотивации.

Рассмотрение системы показателей должно проводиться с точки зрения полезности этих показателей для достижения стратегических целей развития предприятия. Действительно, можно наблюдать, когда текучесть весьма высокая, но, например, прибыль компании соответствует плановой и наоборот. Показатель «скорость закрытия вакансии» не учитывает последствия принятия кандидата. Этот показатель эффективности относится к функциям «поиск, подбор, отбор и наем персонала», однако целесообразнее оценивать появление нового работника не по скорости его оформления на работу, а по тем результатам, которых он добивается после истечения испытательного срока, то есть, необходим показатель эффективности процесса «обеспечение персоналом». То же самое можно сказать и в отношении показателя «действенность кадрового резерва». Показатель «укомплектованность» относится к количественной характеристике персонала, однако встречаются ситуации, когда штатно-недоукомплектованное предприятие показывает лучшие результаты деятельности, нежели полностью укомплектованная персоналом организация. Вместе с тем, можно заметить, что показатель «укомплектованность» зависит от показателя «скорость закрытия вакансии».

Мы считаем, что показатели оценки вида менеджмента должны отражать степень достижения стратегических целей промышленного предприятия. В научной литературе существует несколько подходов к формированию стратегических показателей вида менеджмента для того иного вида стратегии развития предприятия. Например, М. Портер [92] описывает три возможных типа конкурентных стратегий для предприятия. М. Трейси и Ф. Вирсема [151] также пользуются тремя типами

стратегии и для каждого типа стратегии подобран наилучший показатель эффективности деятельности по управлению персоналом (см. табл. 3.7).

Можно сделать вывод, что приведенная система показателей эффективности деятельности руководителей ООО Компания «Востсибуголь», в непосредственном ведении которых находятся вопросы управления персоналом не позволяет оценить в какой степени результаты управления персоналом влияют на достижение стратегических целей развития промышленного предприятия. Достаточно сказать, что в зависимости от выбранной стратегии необходимо использовать показатели, приведенные в таблице 3.7, однако на практике используется лишь показатель «текучесть кадров»<sup>20</sup>.

Таблица 3.7  
Влияние типа конкурентной стратегии на систему показателей организации

Название типа стратегии	Показатели
Лидерство по издержкам	Производительность труда
Дифференциация	Затраты на обучение персонала. Текучесть кадров. Индекс удовлетворенности персонала
Концентрация	Текучесть кадров. Индекс удовлетворенности персонала. Процент взаимозаменяемости персонала

Источник: составлено автором.

Из данных таблицы 3.7 следует, что промышленное предприятие придерживаясь определенного типа стратегии, выбирает и показатели для оценки вида менеджмента. Вместе с тем, на практике, как мы показали, это далеко не так.

Второй по значению группой показателей, которой в настоящее время оценивается менеджмент промышленных предприятий являются показатели финансовой деятельности, достигнутые в рассматриваемом периоде. Их недостатками, на наш взгляд, является отсутствие расчетов эффективности выполняемых менеджерами закрепленными за ними функциями, а также мотивационные стимулы исполнителей не связаны с достижением стратегических целей предприятий. Промышленные предприятия используют для оценки менеджмента метод сравнения, то есть

<sup>20</sup> Толкач В. KPI в управлении: связь со стратегией / В. Толкач // Новый менеджмент. 2007. № 5. URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi\\_and\\_strategy.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_and_strategy.shtml).

отклонения «план-факт», методы оценки ориентированы на систему управления, а не на систему менеджмента. Мы считаем, что сложившаяся практика оценки вида менеджмента в России является следствием функционального подхода к управлению промышленными предприятиями (употребление здесь термина «подход к управлению», а не «подход к организации менеджмента» является исторически обусловленным, хотя по смыслу мы имели в виду именно последнее понятие).

Показатели оценки деятельности промышленных предприятий на уровне страны, федеральных округов, субъектов федерации, отраслей промышленности и предприятий используются во взаимосвязи с результатами экономической деятельности. Вместе с тем, показатели эффективности деятельности подсистем менеджмента промышленных предприятий (такие как кадровый менеджмент и др.), используемые (или планируются к использованию) не позволяют учитывать достижение стратегических целей промышленного предприятия, поэтому требуется разработать предложения по внедрению таких показателей результативности и эффективности, которые могли бы способствовать их достижению. В. В. Журавлев, Н. Ю. Варкова, Н. В. Журавлев также придерживаются этого утверждения [37]. Причем система установления показателей должна выстраиваться по иерархической лестнице, увязываться с вознаграждением работника, что присуще программно-целевому управлению.

Оценка управления в угледобывающей сфере деятельности происходит по финансовым или валовым показателям произведенной продукции с выстраиванием рейтингов. Однако оценка менеджмента промышленных предприятий на уровне отрасли не ведется в связи с отсутствием соответствующих методов.

### **3.2. Методика определения эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий при модернизации организационной структуры и внедрении нового инструментария системы менеджмента промышленных предприятий**

Предлагаемый инструментарий менеджмента промышленных предприятий

требует уточнения критериев оценки функционирования современной системы менеджмента. Современную оценку менеджмента промышленных предприятий большинство авторов [28, 59, 93, 103, 111, 132] связывают с оценкой показателями результативности и эффективности. Уточнение выполняемых функций системы менеджмента промышленных предприятий показало, что оно отличается от выполняемых функций системы управления промышленных предприятий. Традиционный подход к расчету показателей эффективности и результативности через систему величин, характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия должен быть заменен. Это требует и изменение инструментария оценки менеджмента промышленных предприятий — при переходе от целевого к оценке в контексте теории систем. Возникает необходимость уточнения критериев и показателей результативности и эффективности для оценки менеджмента промышленных предприятий в связи с предлагаемым использованием элементов в контексте теории систем для оценки менеджмента.

Главной задачей совершенствования оценки результатов умственного труда (менеджмента) мы считаем создание условий для повышения производительности труда промышленных предприятий, ведь П. Ф. Друкер в своем труде «Задачи менеджмента в XXI веке» считает, что производительность умственного труда должна повыситься, так как «самым важным достижением менеджмента в XX веке было повышение в 50 раз производительности физического труда» [34, с. 74].

Рассматривая содержание понятий результативности и эффективности, мы придерживаемся точки зрения, что это самостоятельные показатели, характеризующие состояние прохождения процесса или результата процесса. В своих работах П. Ф. Друкер отмечает, что результативность есть следствие того, что делаются «нужные, правильные вещи», а эффективность — следствие того, что «правильно создаются эти самые вещи» [59, с. 74]. В применении к менеджменту промышленных предприятий это означает, что результативность есть следствие того, что вводятся «нужные, правильные функции», а эффективность — следствие того, что «правильно реализуются самые функции».

Исследуем какие критерии в настоящий момент используются для оценки системы управления промышленных предприятий. Ряд авторов (А. Румянцев, М. Бронштейн, Г. Либерман, В. Иванченко, Н. Ознобина, Г. Я. Киперман, А. И. Милюков, П. Морозов) полагают, что показатели конечных результатов работы промышленных предприятий заключаются в степени удовлетворения общественных потребностей в конкретных видах товаров и услуг. Таким образом, результативность управленческой деятельности должна заключаться именно в степени удовлетворения потребностей организации при воспроизводстве производственного потенциала.

Цепочка «нужда-потребность-запрос» со стороны потребителя требует ответа со стороны производителя в виде «запрос-цель-результат». Под целью здесь можно понимать – «конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность» [28, с. 23]. Необходимо уточнить, что критерий результативности может относиться к различным сферам деятельности. Здесь мы анализируем труд менеджеров.

Райзберг Б. А. считает, что под результативностью управления надо понимать «его целевую направленность на создание нужных, полезных вещей, способных удовлетворять определенные потребности, обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленным целям управления» [93, с. 115]. Цыпкин Ю. А. также определяет результативность управления как «степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления» [132, с. 329]. Существует подход к результативности на основе выполнения требований стандартов [140].

Мы согласны с мнением Л. Г. Соколовой, что данные понятия имеют различное смысловое содержание и под результативностью управления будем понимать «результативность управления определяется степенью удовлетворения общественных потребностей в конкретных видах товаров и услуг, соответствующих согласованным и утвержденным целям и приоритетным направлениям стратегических планов» [103, с. 31].

Рассмотренные мнения позволяют сказать, что критерием системы управления ученые считают результативность, по умолчанию полагая, что и для системы менеджмента будет иметь место критерий результативности [75]. Несомненно, взгляд на результативность, как критерия оценки системы менеджмента требует дальнейшего подробного рассмотрения. В рамках нашего исследования результативность управления и менеджмента имеет различие, для управления результативность означает достижение планируемых финансово-экономических показателей деятельности предприятия, для менеджмента же результативность означает долю правильно реализованных функций вида менеджмента, непосредственно влияющих на достижение стратегических целей промышленного предприятия.

Результативность управления определяется степенью удовлетворения общественных потребностей в конкретных видах товаров и услуг, соответствующих согласованным и утвержденным целям и приоритетным направлениям стратегических планов, а применительно к промышленному предприятию — удовлетворение потребностей промышленного предприятия в реализации функций для его деятельности. Для того чтобы выполнить эту задачу необходимо задействовать функции маркетинга, логистики, производства как основных видов деятельности и вспомогательных видов деятельности, таких как: функции управления финансами, кадрового менеджмента, и т. п. Поэтому мы считаем, что результативность менеджмента должна зависеть от последовательной цепочки исполняемых функций из указанных областей деятельности, нацеленных на решение стратегических задач организации, взаимозависимых друг от друга по результатам исполнения. В связи с этим, различия в критериях результативности управления и менеджмента состоит в том, что их область оценки соотносится как целое к частям из которого может появиться целое.

Выполнение целей организовывается при помощи решения конкретных задач при помощи функций, разделенных согласно организационной структуре между определенными людьми, использующими в своей деятельности некие технологии.

При оценке результативности системы управления критериями выступают

совпадение «план-факт» финансово-экономических показателей деятельности промышленных предприятий.

Результативность системы менеджмента оценивается по выполнению поставленных задач согласно стратегических целей в результате осуществления определенных функций.

Результативность не сможет дать всестороннюю оценку деятельности, как системы управления, так и системы менеджмента промышленного предприятия. Требуется применить еще оценку эффективности деятельности. Единого определения этого понятия «эффективность» в научной литературе еще не выработано, поэтому существует несколько классификаций видов эффективности.

По мнению Т. Д. Синявец эффективность является соотношением полученных результатов от затраченных на это ресурсов [111]. В отличие от предыдущего определения эффективность определяется как оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, удовлетворенности, конкурентоспособности и развития [31].

Соответственно и виды эффективности в этих двух подходах будут отличаться. Например, с точки зрения организационного поведения существует три вида эффективности: индивидуальная, групповая и организационная. Индивидуальная эффективность показывает степень выполнения задач конкретными служащими. Поскольку служащие работают в группах, то рассматривают и групповую эффективность. Наконец, организации состоят из сотрудников и групп, поэтому организационная эффективность включает индивидуальную и групповую эффективность.

С точки зрения же экономической теории выделяют внешнюю, внутреннюю и общую эффективность организации. Внешняя эффективность — это достижения организации во взаимосвязи с внешней средой. Внешнюю эффективность описывают такими показателями как доля рынка, объем продаж, величина товарооборота и т. п. Внешняя эффективность зависит от внутренней эффективности. Внутренняя эффективность — это успешность деятельности организации и определяется она

по таким показателям как: уровень себестоимости продукции, гибкость производственного процесса, способность организации быстро адаптироваться к динамичным внешним условиям и т. п. Взаимосвязь всех перечисленных видов эффективности условно представляют следующим образом [20, с. 85] (формула (3.1)):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{внешняя}} * \mathcal{E}_{\text{внутренняя}} \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{E}$  — общая эффективность;

$\mathcal{E}_{\text{внешняя}}$  — внешняя эффективность;

$\mathcal{E}_{\text{внутренняя}}$  — внутренняя эффективность.

Два указанных подхода дополняют друг друга, поскольку подход организационного поведения позволяет раскрыть понятие внутренней эффективности подхода экономической теории. Взаимосвязь видов эффективности можно представить в виде рисунка 3.5.

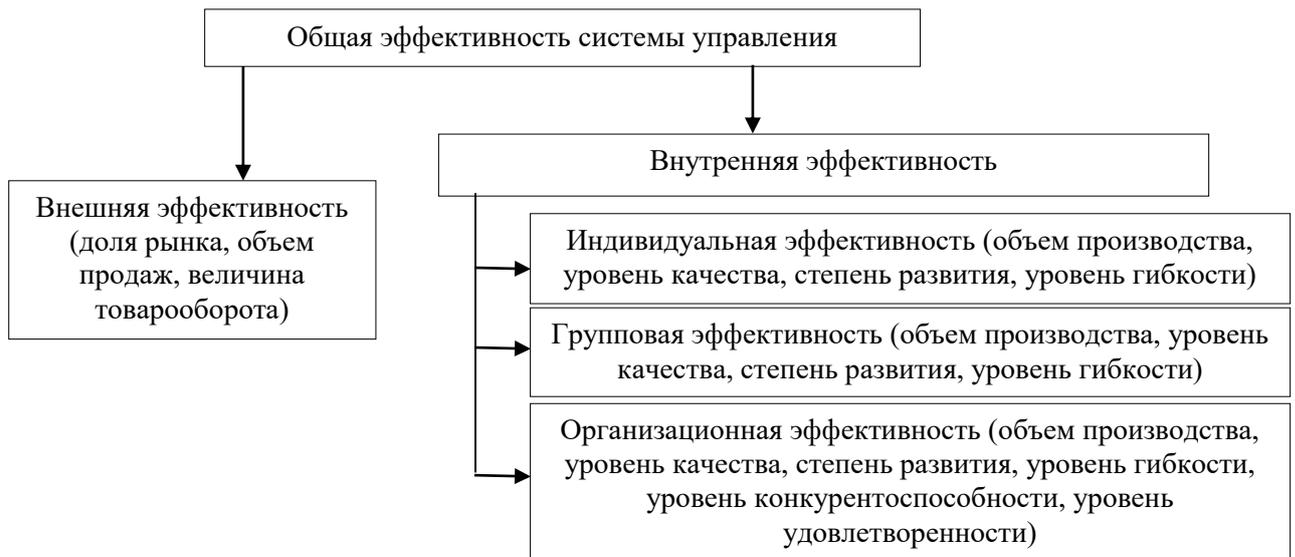


Рисунок 3.5. – Взаимосвязь видов эффективности (составлено автором)

Существуют два подхода к эффективности: одни авторы выделяют внешнюю эффективность как эффективность системы управления (Т. Д. Синявец, Х. Биннер), и авторы, считающие внутреннюю эффективность эффективностью управленческого труда (Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли).

Надо отметить, что существующая устойчивая точка зрения ученых на опре-

деление понятия «эффективность» сводится к пониманию степени полезности затрат в ожидаемом результате (Б. Ф. Андреев [7], А. Б. Борисов [10], Р. А. Фатхутдинов [123], Т. С. Хачатуров [130], П. Хейне [129], Б. П. Плышевский [138]). Степень полезности затрат сильно зависит от точки зрения на то, ради чего совершается деятельность. Достижение плановых финансово-экономических показателей для системы управления и достижения стратегических целей для системы менеджмента промышленных предприятий. Деятельность может быть признана неэффективной для системы управления, но эффективной для системы менеджмента и наоборот.

Отсутствие разделяемого всеми авторами определения понятия «эффективность» позволяет существовать различным классификациям эффективности промышленных предприятий:

- экономическая и социальная (В. С. Чернявский [133], В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар [139]);
- экономическая, социальная и политическая (Р. А. Белоусов, А. З. Селезнев [119]);
- экономическая, социальная, эргонометрическая (Е. Н. Когут [44]);
- экономическая, социальная, техническая, технологическая, политическая и т. п. (Л. Г. Соколова [103]);
- экономическая, социальная (В. А. Оглоблин [65, 69, 71, 79]).

Выделение различных областей оценки систем управления и менеджмента промышленных предприятий предполагает переход от организационной эффективности системы управления к индивидуальной и групповой эффективности системы менеджмента (см/ рис. 3.5). В этой связи необходимо разработать новые критерии и показатели ее расчета для оценки системы менеджмента в условиях применения предлагаемого подхода.

Учитывая научные исследования данной проблемы можно выделить три варианта ее возможного решения. Во-первых, можно для каждого предприятия отдельно рассматривать сложившиеся условия внутренней и внешней среды с точки зрения ранее поставленных целей. Во-вторых, предполагается адаптировать к

нашим условиям зарубежные методы оценки эффективности труда менеджеров. В-третьих, это реставрация системы показателей эффективности промышленного предприятия как традиционного подхода оценки эффективности труда менеджеров.

С точки зрения Э. М. Короткова: «...эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности организации...» [49], причем смысл фразы «основная деятельность» не определен в данном контексте. Необходимо отметить, что автор не делает различий между эффективностью и результативностью. Менеджмент здесь увязывается с управлением и тем самым область их оценки результата деятельности не разграничивается.

В эффективность деятельности предприятия Э. М. Коротков относит: «...эффективность (соотношение между затратами на управление и прибылью организации); коэффициент численности управленческих работников (соотношение между численностью работников управления и общей численностью работников организации); коэффициент затрат на управление (соотношение между затратами на управление и общими затратами организации); коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции или услуг (соотношение между затратами на управление и количеством или объемом выпускаемой продукции или услуг)...» [49]. Такой подход не предоставляет возможности совершенствовать менеджмент промышленных предприятий и обеспечивать связь выполняемых функций с достижением стратегических целей организации поскольку реализация функций менеджмента не обеспечивает выполнение указанных показателей.

Использование на практике такого способа оценки эффективности труда менеджеров промышленного предприятия, сведется к расчету стоимости владения структурой управления и сравнение ее все с теми же объемными показателями, описывающими эффективность производства.

Туренко Б. Г. полагает, что существует два подхода к оценке управленческого персонала: ориентированный на результат проделанной работы и на развитие организации [112, с. 24]. Последний подход автор связывает с процессом формирования 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.

Туренко Б. Г. 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» [112, с. 28].

Мы согласны с мнением Б. Г. Туренко в части выделения в оценке эффективности управленческого труда двух подходов. Мы также предлагаем выделять функции, обуславливающие решение стратегических задач организации и обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента, что позволит перейти от оценки системы управления к оценке системы менеджмента. Таким образом мы оцениваем систему менеджмента, а Б. Г. Туренко – систему управления.

Соколова Л. Г. утверждает, что «эффективность управления — уровень (степень) результативности управления с наименьшими затратами на выполнение управленческих функций» [102]. При этом она «придерживается точки зрения, согласно которой понятие «экономическая эффективность» применяется для характеристики результата деятельности хозяйствующего объекта или системы» [102]. Автор отмечает, что «...при определении эффективности деятельности органов управления по показателям количества и качества предоставляемых услуг потребителям следует различать услуги и функции...» [102]. Исполнение функций и

предоставление услуг должно стремиться к совершенству с помощью применения установленного стандарта по их реализации. Соколова Л. Г. определяет порядок работы над таким стандартом «...следующим образом: организационная подготовка, сбор информации, исследование, разработка проекта требований к порядку предоставления услуги, апробация проекта предоставления или функции, обсуждение и экспертиза проекта, доработка и утверждение стандартов, внедрение стандартов, мониторинг исполнения и пересмотр стандартов...» [102]. Тот же исследователь в другой работе приводит показатели эффективности деятельности органов власти на международном уровне: индекс восприятия коррупции (ИВК), интегральный показатель GRICS, индекс непрозрачности, обследование деловой среды и деятельности предприятия (BEEPS), рейтинг свободы прессы [102].

Существует исследование о производительности труда (как показателя эффективности) умственного труда, в котором Л. Г. Соколова указывает возможность использования показателей, сформированных на основе инструментов целеполагания и целедостижения [105] для оценки эффективности деятельности, которую предлагается рассматривать, как формирование управленческого труда через сферу объекта оценки.

Рассмотрение вопроса определения понятий «эффективность управления» и «эффективность производства» Л. Г. Соколовой позволило выделить их отличительные черты и предложить, с учетом особенностей организации труда менеджеров, причинно-следственную зависимость нахождения оценочных критериев эффективности менеджмента от результата их труда [104].

Мы согласны с Л. Г. Соколовой, что для определения эффективности управленческого труда необходимо учитывать факторы, определяющие область его применения. Для каждой области деятельности работника используется свой набор выполняемых функций, установлена своя цель деятельности (или производственного задания). В зависимости от этих факторов можно выбрать методы оценки и показатели по расчету эффективности (экономическая эффективность, социальная, техническая, технологическая, политическая и т. п.). При определении вида рассчитываемой эффективности устанавливаются критерии и показатели расчета. Модель

расчета эффективности менеджмента промышленного предприятия может использовать стоимостные, трудовые, абсолютные величины, относительные величины и т.п. методы оценки, для показателей измерения затрат и показателей измерения результатов. Необходимо также учесть типы оценок, таких как: оценка процесса выполнения, оценка последствий, целедостижение и сроки, установленные для достижения результата (окончательные показатели, промежуточные показатели). Таким образом, можно сделать заключение, что оценка эффективности труда менеджеров зависит от конкретных условий и не может быть привязана к одной модели ее расчета.

Таким образом, можно утверждать, что работы авторов в основном посвящены эффективности управленческого труда, но не эффективности менеджмента промышленных предприятий. Оценка эффективности менеджмента позволит сконцентрировать внимание на выполнении функций менеджмента и соотнести результаты этого выполнения с достижением стратегических целей промышленного предприятия.

Не менее важным по значимости аспектом формирования критериев оценки эффективности менеджмента промышленного предприятия является определение методического подхода к построению модели ее расчета.

Менеджмент должен обеспечивать требуемый результат и эффективность деятельности промышленного предприятия за счет адаптации внутренних и внешних ресурсов к изменению условий рынка для достижения стратегических целей. Поэтому главная задача менеджмента — создать условия для наилучшей организации удовлетворения потребностей населения, для чего менеджмент должен обеспечить адекватное ситуации изменение порядка деятельности предприятия и поддерживать эту деятельность до следующего изменения.

Проведенное исследование вопроса эффективности деятельности промышленного предприятия показало, что авторы (А. М. Бабичевская, В. В. Воложанин, Г. М. Грейз, И. А. Докукина, В. М. Каточков, В. А. Полянин, О. М. Ларин, В. Н. Алябьев, Д. В. Куделина, А. А. Иванов), с одной стороны, вводят понятие эффек-

тивность именно менеджмента, с другой стороны, они его определяют через эффективность системы управления, ведь по сути, основная деятельность осуществляется в рамках системы управления промышленного предприятия. Различий между эффективностью и результативностью исследователи также не делают. Они определяют эффективность формирования кадров управления с позиции развития промышленного предприятия, однако рассмотрение показателей оценки не выявляет непосредственной связи формирования кадров управления с развитием промышленного предприятия. Данные авторы устанавливают необходимость учета конкретной управленческой деятельности для выбора показателей оценки эффективности и удовлетворения потребностей в услугах. Они приводят различные подходы к оценке эффективности системы управления и, по сути, системы менеджмента (предлагают учитывать функции и производственные задания для выбора показателей оценки эффективности), однако не делают различий между ними, при этом приводят схему работы совершенствования системы менеджмента.

Завершающее утверждение нашего исследования состоит в том, что все исследователи используют целевой подход к оценке эффективности деятельности промышленного предприятия. Мы предлагаем дополнить целевой подход к оценке элементами подхода к оценке деятельности менеджмента промышленных предприятий в контексте теории систем в связи с изменением области оценки менеджмента.

Современное состояние экономического развития требует от работников управленческого труда быстрой перестройки методов менеджмента, которые часто могут не согласовываться с подходами к управлению на предприятии, с формированием новой структуры и т. п.

В этих условиях возрастают требования к квалификации менеджера, умении его в рамках действующей организационной структуры и созданной ситуации, достигать поставленных целей выполняя отдельные функции или комбинируя их в процесс, реализуемый с помощью выбранных им методов управления. Необходим такой подход, который бы позволил объединить функциональный (используются функции), процессный (создать условия для совпадения функции и процесса) и системный (функции оценивают в контексте теории систем) подходы к управлению,

избежать недостатков присущих данным подходам и воспользоваться их преимуществами. В связи с этим, менеджмент должен оцениваться, наряду с функциями, обеспечивающими функциональные потребности предприятия, по критериям степени достижения стратегических целей, правильности выполнения методов менеджмента и разумного использования ресурсов организации для решения ее стратегических задач.

Полянин В. А. и И. А. Докукина предлагают использовать индикатор, который будет показывать значимость стратегических конкурентных преимуществ для промышленного предприятия [87]. Такой индикатор позволит оценить успешность управления, но не менеджмента. Грейз Г. М., В. М. Каточков, В. В. Воложанин рассматривают возможность использования концепции сбалансированной системы показателей для оценки логистической деятельности промышленного предприятия с помощью групп ключевых показателей: финансовые показатели, время, издержки, удовлетворение потребителей [30]. И снова такие показатели оценивают успешность управления, но не менеджмента. Бабичевская А. М. подробно разбирает технологию производства для выделения технологических операций, наиболее влияющих на качество продукции [13] и последующего их совершенствования. Такой же подход используют О. М. Ларин, В. Н. Алябьев, Д. В. Куделина, А. А. Иванов [41]. Такие показатели относятся к управлению производством, но не менеджменту.

Мы предлагаем определять область оценки реализации функции, влияющие на решение стратегических задач организации по показателям: результативность и эффективность (экономическая и социальная), используя подход к оценке в контексте теории систем (табл. 3.8) [77]. При этом мы полагаем, что функции, обеспечивающие методическое сопровождение функционирования системы менеджмента, по-прежнему могут оцениваться с использованием целевого подхода.

Таблица 3.8

Сравнение показателей и областей оценки реализации функций управления и менеджмента для достижения стратегических целей промышленного предприятия

Показатели	Показатели оценки выполняемых функций управления	Показатели оценки выполняемых функций менеджмента
Результативность	Выполнение целевых показателей	Достижение стратегических показателей менеджмента
Эффективность экономическая	Затраты ресурсов на достижение финансово-экономических показателей «план-факт»	Затраты ресурсов на достижение стратегических показателей менеджмента
Эффективность социальная	Не используется	Степень отклонения от идеального хода выполнения функций менеджмента, направленных на достижение стратегических показателей менеджмента

Источник: составлено автором.

Первым показателем для оценки менеджмента мы предлагаем считать результативность. Результативность менеджмента будем вычислять как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных стратегических результатов организации (формула (3.2)).

$$P = \bar{I} / I, \quad (3.2)$$

где  $P$  — результативность (от англ. productivity);

$I$  — плановое значение показателя;

$\bar{I}$  — фактическое значение показателя.

Измеряться данный показатель будет в долях единицы и, по сути, является коэффициентом, чем он ближе по значению к 1, тем результативнее менеджмент в организации.

Второй показатель — экономическая эффективность, выражающаяся в отношении достижения стратегических целей организации к затраченным ресурсам на осуществление менеджмента. Экономическая эффективность должна быть регулируемой, то есть это означает, что бизнес может сам определять соотношение «качество-цена».

Для подсчета стоимости выполнения менеджмента можно использовать уже апробированную методику, применяемую в проектной деятельности (формула (3.3)):

$$\text{Ц} = \sum N_{\text{исп}} N_{\text{чдн}} \text{З}_{\text{пср}}, \quad (3.3)$$

где Ц — стоимость выполнения функции менеджмента;

$N_{\text{исп}}$  — количество исполнителей;

$N_{\text{чдн}}$  — количество человеко-дней;

$\text{З}_{\text{пср}}$  — средняя оплата труда за 1 день.

Относительно полезных результатов можно сказать, что они будут складываться из роста производительности труда в денежном выражении (финансовые результаты предприятия не подходят, поскольку они зависят и от внешней среды, а выполнение функций менеджмента — внутренняя среда предприятия) (формула (3.4)).

$$\text{Эф} = \Delta \Pi_{\text{т}} / \sum \text{Ц}_{\text{н}} \quad (3.4)$$

где Эф — экономическая эффективность деятельности системы менеджмента предприятия за отчетный период;

$\Delta \Pi_{\text{т}}$  — изменение производительности труда в стоимостном выражении;

$\sum \text{Ц}_{\text{н}}$  — сумма стоимости выполненных функций менеджерами предприятия.

Третий показатель — социальную эффективность выполнения функции будем вычислять как степень отклонения запланированного значения уровня качества (будем считать функцию менеджмента выполненной качественно, если эту функцию менеджмента не пришлось переделывать) и достижения фактического значения уровня качества (см. формулу (3.5)). Качеством здесь будем определять через последствия выполнения функций. Если по результатам придется повторять выполнение функции, то такое выполнение будем считать некачественным.

Социальная эффективность выражается в степени исполнения ожиданий сотрудников, поэтому, хотя область оценки характеризует этот показатель как технологическую эффективность, предлагаем ее называть социальной эффективностью для сохранения существующих понятий в теории оценки менеджмента (однако в работе П. А. Фомина и С. А. Скляренко [122] вводится индекс социальной активности, который не имеет никакой смысловой связи с нашим показателем).

Для функции менеджмента основными элементами «вход-процесс-выход» будет потребность в персонале — подбор, отбор, найм и адаптация персонала —

вновь принятый персонал выполняет свои служебные задачи не хуже остальных сотрудников. Риски этого процесса в том, что вновь принятые сотрудники могут уволиться до истечения испытательного срока и т.п. Отклонение от идеального «вход-процесс-выход» будет означать, что этот факт негативно скажется на работе как подразделения, так, возможно, на работе всей организации. Показатель социальная эффективность имеет смысл оценки процесса выполнения функции менеджмента по отклонениям от идеального «вход-процесс-выход».

$$Q = \alpha_{\text{ф}} / \alpha_{\text{п}}, \quad (3.5)$$

где  $Q$  — качество (от англ. quality);

$\alpha_{\text{п}}$  — плановое значение показателя;

$\alpha_{\text{ф}}$  — фактическое значение показателя.

Измеряться данный показатель будет в долях единицы и, по сути, является коэффициентом, чем он ближе по значению к 1, тем качественнее менеджмент на предприятии.

Предложенные коэффициенты — результативности экономической и социальной эффективности объединяются в интегральный коэффициент. Использование интегрального коэффициента позволяет расширить область использования критериев оценки менеджмента, показывает области менеджмента недостаточно влияющих на достижение стратегических целей организации, проводить организационные преобразования в сфере выполнения функций менеджмента. По итогам расчета интегрального коэффициента появляется возможность выстраивать рейтинги промышленных предприятий по сфере деятельности, определить качество менеджмента каждого предприятия, степень обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий сферы деятельности и обоснованно проводить ротацию и обучение персонала (формула (3.6)).

$$K_{\text{I}} = P * \text{Э}_{\text{ф}} * Q, \quad (3.6)$$

где  $K_{\text{I}}$  — это интегральный коэффициент оценки результативности данной службы;

$P$  — результативность;

$\text{Э}_{\text{ф}}$  — экономическая эффективность;

Q — социальная эффективность.

Измеряться данный показатель будет в долях единицы и, по сути, является коэффициентом, чем он ближе по значению к 1, тем результативнее и эффективнее менеджмент на предприятии.

Существующие критерии оценки менеджмента соответствуют критерию результативности, применяемой при оценке системы управления. Выделение оценки менеджмента в отдельную область позволяет расширить критерии социальной и экономической эффективностью применительно к функциональной структуре промышленного предприятия. Расчеты результативности, социальной и экономической эффективности, объединенные интегральным коэффициентом дают более полное представление о качестве организационной структуры, персонала с точки зрения достижения стратегических целей организации.

Система материальной мотивации базируется на бонусных выплатах по результатам работы менеджеров, а именно распределении полученной выгоды (величина изменения производительности труда в стоимостном выражении) между менеджерами пропорционально их вкладу. Размер премии для аналитика и исполнителя комплексной функции менеджмента вычисляется следующим образом (формула (3.7)):

$$B = O_d \cdot KTY N_f \cdot \Delta P_m, \quad (3.7)$$

где B — размер премии (от англ. *bonus*);

$O_d$  — размер должностного оклада;

KTY — средний коэффициент трудового участия в выполнении комплексных функций менеджмента;

$N_f$  — количество выполненных комплексных функций менеджмента;

$\Delta P_T$  — доля изменения производительности труда относительно величины значения производительности труда в стоимостном выражении.

Размер премии для начальника службы реализации соответствующего вида менеджмента рассчитывается по формуле (3.8):

$$B = O_d K_I, \quad (3.8)$$

где  $O_d$  — размер должностного оклада;

$K_I$  — интегральный коэффициент оценки результативности службы.

В следующем пункте настоящей диссертации данная методика будет применена для совершенствования менеджмента ООО Компании «Востсибуголь».

### **3.3. Практическая реализация применения показателей оценки и инструментов системы менеджмента промышленного предприятия**

Применение комплексной функции менеджмента влечет за собой изменения в порядке работы специалистов системы вида менеджмента промышленного предприятия, например, экономические нормативы функционирования организации, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы изменят свои характеристики. Разница подведения итогов менеджмента в том, что теперь определяются результативность и эффективность выполнения функций менеджерами, а не по финансово-экономическим показателям деятельности промышленного предприятия. Таким образом появляются условия совершенствовать квалификацию специалистов в области менеджмента.

Методика модернизации системы менеджмента промышленного предприятия подразумевает изменение порядка работы специалистов административного аппарата промышленного предприятия. Главная из них состоит в том, что привязка стратегических целей предприятия осуществляется к конкретному объекту управления, а именно комплексной функции. Вид комплексной функции определяется последовательностью элементарных единичных функций с учетом требований внешней среды по отношению к структурному подразделению промышленного предприятия. Такой процесс формирования комплексной функции затруднен в традиционно существующей линейно-функциональной организационной структуре промышленных предприятий, построенной по функциональному принципу, что заставляет осуществлять деятельность с применением элементов проектной организационной структуры, ориентированной на использование системы оценки результативности и эффективности менеджмента в контексте теории систем.

Принимая во внимание, что не все функции могут влиять на достижение стратегических целей организации, все функции вида менеджмента разделены нами на две группы: функции, обеспечивающие решение стратегических задач организации и функции, обеспечивающие методическое сопровождение системы вида менеджмента. Проектируемая организационная структура системы вида менеджмента в связи с внедрением в их деятельность комплексной функции может иметь следующий вид (рис. 3.6), где каждое из подразделений будет заниматься либо поддержкой стратегической деятельности, либо оперативной деятельностью.

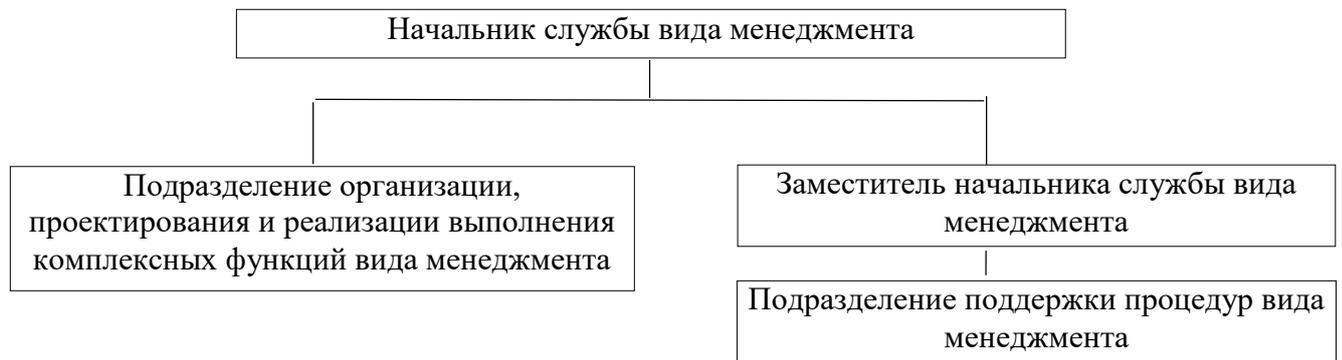


Рисунок 3.6. – Проектируемая организационная структура системы вида менеджмента (составлено автором)

Система вида менеджмента поделена на два подразделения: подразделение, обеспечивающее решение функций стратегических задач организации и подразделение, обеспечивающие методическое сопровождение функций системы вида менеджмента. Благодаря максимальной степени централизации вводим должность заместителя начальника службы вида менеджмента, как меры по дублированию данного центрального элемента для повышения надежности структуры организации. Начальник службы будет непосредственно заниматься вопросами, имеющими стратегическое значение для организации, а его заместитель поддержкой процедур вида менеджмента.

Проектируемая организационная структура должна удовлетворять условию - иметь нормальное значение показателей структурного анализа и быть лучше по этому критерию существующей организационной структуры, что после соответствующих расчетов и подтверждается.

Такие функции вида менеджмента, как администрирование, управление запросами и консультирование, управление льготами и социальная работа, планирование и учет рабочего времени, подготовка отчетности по персоналу можно стандартизировать и выполнять удаленно.

В практике менеджмента известен инструмент для выполнения функций с такими характеристиками — это общий центр обслуживания.

Общий центр обслуживания — это специально созданное подразделение в структуре крупной компании или учреждения, в которое передаются определенные функции всей организации (например, бухгалтерский учет, управление кадрами). Общий центр обслуживания может быть, как юридически обособленной организацией, так и обычным структурным подразделением.

По сути передача ряда функций в общий центр обслуживания схожа с аутсорсингом, когда определенные функции организации передаются сторонним подрядчикам, но в данном случае подрядчик входит в состав организации и целиком подчиняется ее руководству. Чаще всего по такой схеме создаются централизованные подразделения ведения бухгалтерского и налогового учета, формируются единые структуры управления денежными средствами, закупками, информационными технологиями, маркетингом и рекламой, группируются функции найма персонала, кадрового учета, расчета заработной платы.

Основные цели, которые преследуются при создании общих центров обслуживания — сокращение операционных затрат за счет увеличения масштаба выполняемых операций, оптимизация штата сотрудников, унификация и стандартизация выполнения функций, исключение дублирующих функций, повышение качества функций за счет специализации труда [67]. В рамках данной работы мы считаем, что выполнение функций, не влияющих на достижение стратегических целей необходимо выполнять в рамках общих центров обслуживания.

Предлагаем, выполнять функции вида/видов менеджмента, связанные со стратегическими целями развития организации, в/вне рамках службы вида менеджмента структурного подразделения ООО «Компании «Востсибуголь» (рис. 3.7), а

поддержку процедур управления системы вида менеджмента при помощи подразделения, организованного как общий центр обслуживания вида менеджмента (далее — ОЦОвм) [82].

Таким образом, мы разбиваем функции вида менеджмента не по признаку возможности осуществлять ее в рамках общего центра обслуживания вида менеджмента, а по критерию влияния на реализацию стратегических целей развития предприятия (например, на функции функционирования и функции развития).

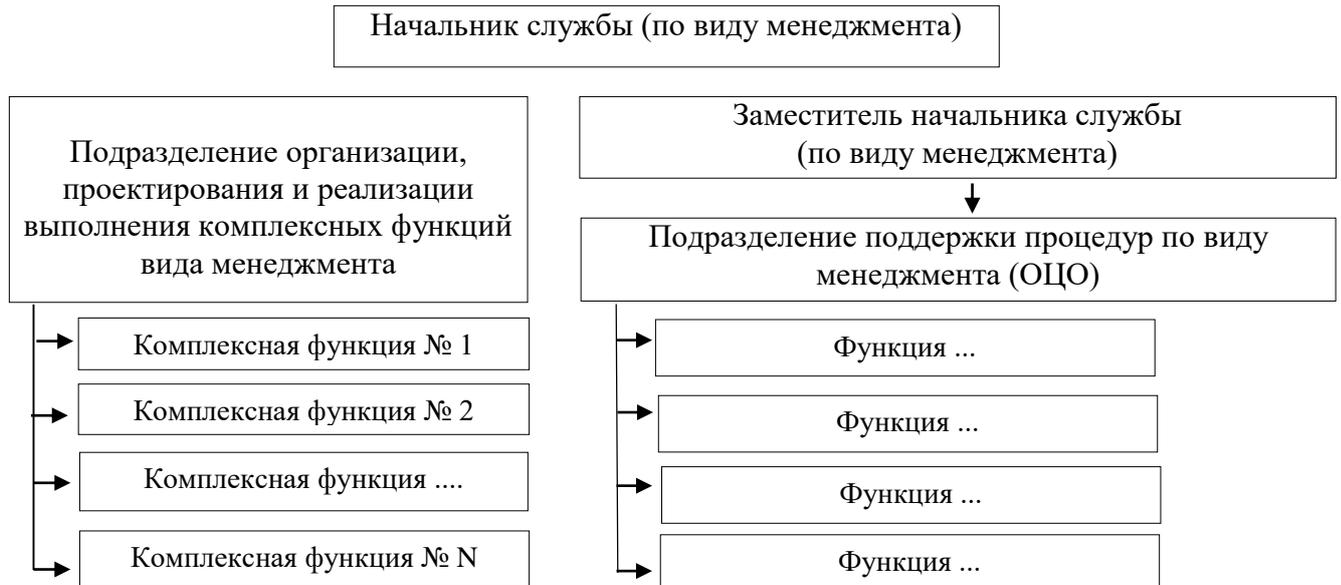


Рисунок 3.7. – Виды функций, выполняемых в/вне рамках подразделений системы вида менеджмента с учетом использования общего центра обслуживания вида менеджмента (составлено автором)

Функции, слабо влияющие на достижение стратегических целей развития предприятия, должны подвергаться процедуре снижения стоимости владения, возможно при помощи общего центра обслуживания вида менеджмента, возможно при помощи процедуры аутсорсинга (в каждом конкретном случае необходимо считать и сравнивать себестоимость владения этими функциями).

Функции, являющиеся определяющими для достижения стратегических целей развития предприятия, необходимо реализовывать с заданными параметрами социальной эффективности, результативности и экономической эффективности, с соответствующим размером бюджета и достижением тех целей, которые были запланированы. Учитывая, что эти функции каждый раз будут ставить уникальные

проблемы, для их решения придется привлекать квалифицированный персонал и выполнять в условиях ограничения сроков и ресурсов.

Реорганизация службы вида менеджмента ООО «Компании «Востсибуголь» неизбежно разделит функции вида менеджмента на две группы: исполняемые в общем центре обслуживания вида менеджмента и исполняемые в службе вида менеджмента ООО «Компании «Востсибуголь» [81]. Для установления связей со стратегическими задачами организации функции вида менеджмента, исполняемые в рамках служб вида менеджмента ООО «Компании «Востсибуголь» необходимо объединять в комплексные, что подразумевает в том числе, переход к показателям оценки результативности и эффективности в контексте теории систем и внедрению элементов процессного подхода, таких как выделение основных элементов «вход-процесс-выход» в рассматриваемой системе и необходимость ее адаптации к условиям системы более высокого уровня, частью которого она является.

Окончательный вид предлагаемой организационной структуры системы вида менеджмента приведен на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8. – Матричная структура организации при выполнении комплексной функции менеджмента (составлено автором)

Каждая комплексная функция вида менеджмента выполняется проектной группой специалистов, которые функционально находятся в разных подразделениях компании. На этапе планирования ресурсов мы предлагаем использовать документы аналогичные табелю учета рабочего времени с указанием какие комплексные функции в какой день выполняются тем или иным специалистом. Поскольку все сотрудники работают с разной производительностью труда, то длительность выполнения комплексных функций проставляется исходя из экспертного мнения специалистов. Однако, таким образом мы опираемся не на объективное знание какую длительность имеет та или иная процедура, а на субъективное мнение наших сотрудников. Они могут заложить резерв времени и тем самым снизить себе объем необходимой к выполнению работы. Нам же необходимо добиться максимальной производительности труда.

Любое выполнение комплексной функции имеет свой план действий, комплексные функции будут повторяться, значит и действия будут повторяться. Скорее всего у разных специалистов будет различная длительность выполнения одних и тех же процедур (возможно это утверждение будет верно и для одного и того же специалиста). Такие факты необходимо анализировать и лучшие приемы работы распространять среди специалистов. Естественным путем все действия будут нормированы по трудозатратам.

Необходимо отметить, что мотивация сотрудников службы реализации соответствующего вида менеджмента должна реализовываться и в построении карьеры. Сотрудники, выполняющие свои должностные обязанности по выполнению комплексных функций должны иметь возможность карьерного роста. Типичная карьера сотрудника такой службы может быть такой. На начальном этапе – исполнитель выполнения комплексных функций менеджмента, далее аналитик комплексных функций менеджмента и затем руководитель выполнения комплексных функций менеджмента. Вместе с тем, нет одинаковых сотрудников и в рамках одной должности должны быть градации. Можно предложить использовать систему грейдов<sup>21</sup>,

---

<sup>21</sup> Грейд — это должностной разряд, объединяющий должности, близкие по сложности выполняемых работ и, соответственно, имеющие одинаковый уровень оплаты труда.

ввести еще должности старшего и ведущего сотрудника [108]. Тогда типичная карьера сотрудника службы соответствующего вида менеджмента будет выглядеть следующим образом (рис. 3.9).

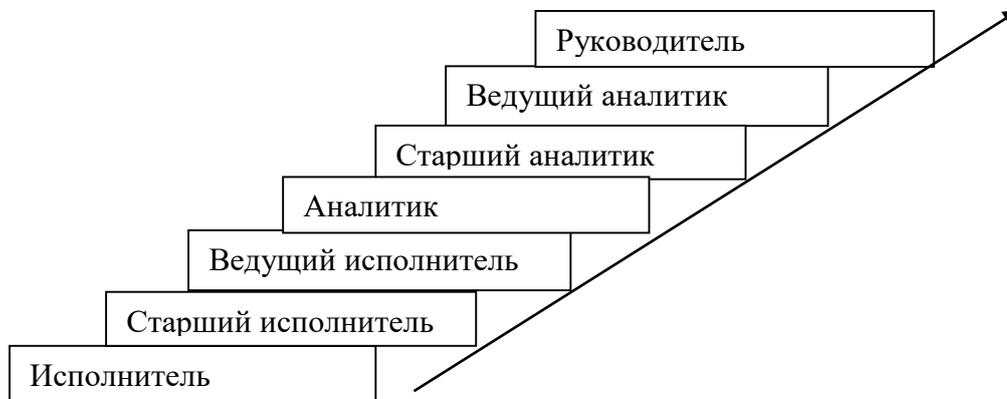


Рисунок 3.9. – Возможности карьерного роста для сотрудников с использованием грейдов (составлено автором)

Переход из одной категории в другую можно оформлять по истечении некоторого периода (например, полгода) по результатам деятельности специалиста коллегиально на заседании аттестационной комиссии. В состав аттестационной комиссии должны входить непосредственно заказчики, а именно начальники структурных подразделений, начальник службы соответствующего вида менеджмента должен высказать свое мнение, но решение о повышении грейда он принимать не должен. Начальники структурных подразделений должны иметь возможность напрямую влиять на процесс подбора, найма, адаптации и т.п. новых сотрудников для своих подразделений. Тех специалистов службы, к которым у них претензий нет, необходимо поощрять. Для работы аттестационной комиссии должны быть выработаны четкие критерии рассмотрения дел, для того чтобы субъективизм не влиял на решение комиссии.

Таким образом, для каждой должности и ее грейда можно ввести свою постоянную часть оплаты. Специалисты смогут развиваться внутри каждой должности, если они не хотят совершать «вертикальную» карьеру, а это возможно только при условии повышения ими уровня квалификации и получение результатов в ходе практической проектной деятельности.

Каждое выполнение комплексной функции оформляется и распорядительным документом будет являться Порядок выполнения комплексной функции, в котором имеется план выполнения проекта в виде диаграммы Ганта. Формируется Порядок выполнения комплексной функции следующим образом. Руководитель выполнения комплексной функции определяет ресурсы, требуемые для выполнения данной комплексной функции, определяет срок выполнения комплексной функции в соответствии с ее приоритетом (имеет ли первоочередное право руководитель выполнения комплексной функции задействовать специалистов службы управления персоналом). Сроки выполнения и план по использованию ресурсов (аналитик реализации комплексных функций кадрового менеджмента, исполнитель по реализации комплексных функций и т. п.) согласовываются с начальником службы управления персоналом. Руководитель выполнения комплексной функции создает Порядок выполнения комплексной функции и работа начинается.

Каждый руководитель с некоторой периодичностью (например, раз в неделю) отчитывается о ходе выполнения комплексной функции перед начальником службы управления персоналом. По результатам отчета можно выбирать лишь из трех вариантов поведения руководителя: оставить все как есть, принять план по устранению отклонения, пересмотреть стандарт. Критерий для выбора имеется и он один — как скажется выбранный вариант на достижении стратегических целей организации. Если начальником службы управления персоналом принято решение об изменении требуемого количества ресурсов, то план проекта корректируется и пересматриваются все оставшиеся сроки плана мероприятий выполнения комплексной функции. Г. В. Хомкалов и А. В. Якубовский также отмечают, что «... при изменении структуры управления проектами на предприятии необходимо соблюдение следующих условий: наличие стратегического плана ...; осуществления контроля за выполнением проекта ...; возможность гибкого использования человеческих ресурсов ...; соблюдение определенных требований к менеджеру проекта ...» [127].

Для повышения качества работы службы реализации соответствующего вида менеджмента необходимо проводить процедуру сдачи результатов выполнения

комплексной функции. С одной стороны — специалисты службы реализации соответствующего вида менеджмента головной организации (организация и анализ комплексных функций менеджмента), с другой стороны — специалисты этой службы структурных подразделений (реализация комплексных функций менеджмента) и начальники линейных подразделений, в чьих интересах выполнялась комплексная функция. Их интересы не совпадают, одна сторона хочет завершить выполнение комплексной функции и получить бонус за ее выполнение, а для второй стороны прием результатов означает прибавление работы. Как видим интересы противоположны. Понятно, что решение по этому вопросу доверять заинтересованным сторонам нельзя. Решение должен принимать совместно линейный менеджер и начальник службы реализации соответствующего вида менеджмента. Если результаты приняты, подводятся итоги выполнения комплексной функции и вычисляется стоимость использованных ресурсов (рис. 3.10).

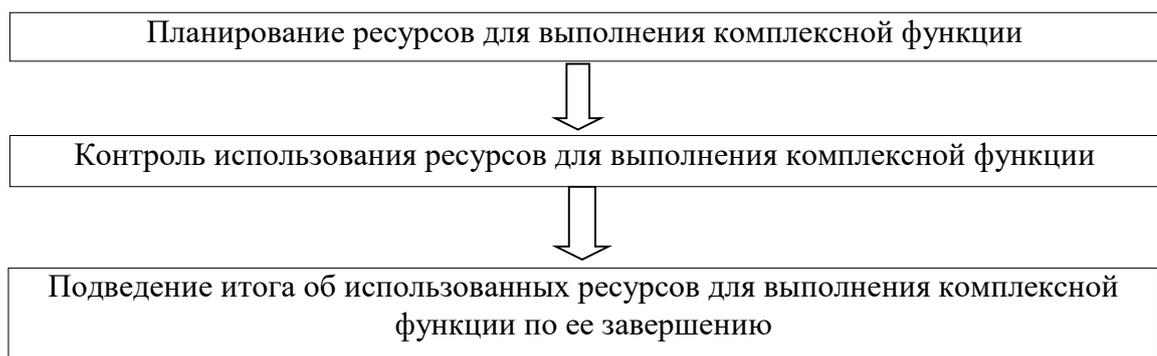


Рисунок 3.10. – Схема оценки стоимости использованных ресурсов для выполнения комплексной функции (составлено автором)

В конце года стоимость всех использованных ресурсов суммируется и используется для определения показателя экономической эффективности (в данной работе предполагается, что производительность труда рассчитывается вне системы вида менеджмента и предоставляется уже готовым результатом).

Весь описанный порядок работы менеджеров в условиях использования комплексных функций должен быть закреплён в должностных инструкциях работников промышленного предприятия.

На примере комплексной функции менеджмента «обеспечение персоналом»

покажем, как выполняется процедура оценки их результативности и эффективности. Оценка выполнения линейных функций должна быть связана с оценкой всей комплексной функции кадрового менеджмента. Необходимо отметить, что оцениваться на уровне частных функций будет только результативность, социальная и экономическая эффективность будет оцениваться только на уровне комплексной функции (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Показатели результативности для достижения стратегической цели вида менеджмента комплексной функции «обеспечение персоналом» для частных функций

Комплексная функция «обеспечение персоналом»			
№/п	Наименование функции	Значение коэффициента	Критерий
1.	Обеспечение персоналом	От 0,97 в 2017 г. до 1 в 2030 г.	Отношение количества нанятых сотрудников к числу вакансий за определенный период времени
Частные функции			
		Срок	Содержание функций
1.1	Планирование трудовых ресурсов	Неделя	План-график требуемого персонала к определенному периоду времени
1.2	Подбор персонала	Не менее 10 резюме за две недели	Количество резюме на каждую вакансию к определенному времени
1.3	Отбор персонала	Неделя	Мотивированное заключение о выборе кандидата за определенный период времени
1.4	Наем персонала	2 часа	Приказ о приеме на работу к определенному периоду времени
1.5	Адаптация персонала	Один-три месяца в зависимости от категории должности	Отчет о пройденной адаптации с выполненным планом по адаптации к определенному периоду времени

Источник: (составлено автором)

Данные из таблицы 3.9 позволят провести расчет интегрированного показателя для службы вида менеджмента ООО Компании «Востсибуголь» каждого структурного подразделения по показателям результативности, экономической и социальной эффективности.

Необходимо также заметить, что для подсчета значения показателя социальной эффективности нужны данные об отклонениях комплексных функций менеджмента от идеального хода выполнения.

В своих расчетах мы будем пользоваться данными службы управления мотивации и организации труда ООО Компании «Востсибуголь» (например, на 6,3% увеличилась производительность труда в ООО Компании «Востсибуголь» по итогам 2020 г., средняя заработная плата составила 44 882 руб., общее число сотрудников 4 249 чел.). Считаем, что стоимость комплексных функций вида менеджмента зависит только от зарплаты сотрудников службы управления персоналом. Средняя стоимость комплексной функции равна, таким образом, отношению размера фонда оплаты труда менеджеров управления мотивации и организации труда ООО Компании «Востсибуголь» к числу выполненных функций. Количество выполненных функций вида менеджмента составило 11 782, а успешно завершившихся — 9 437, при этом 6 264 не пришлось переделывать (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Результаты расчета интегрального показателя оценки эффективности работы системы кадрового менеджмента

Показатель	Формула для расчета и расчет	Результат за 2020 г.
Результативность	$P = \bar{I} / I$ (см. 1.1) $P = 6\,264 / 9\,437$	0,66
Экономическая эффективность	$\mathcal{E}_\phi = 1 - \Delta \Pi_T / \sum \Pi$ (см. 1.3) $1 - 4\,571,2 / 4\,4882 = 1 - 0,101$	0,89
Социальная эффективность	$Q = \alpha_\phi / \alpha_\pi$ (см. 1.5) $Q = 6\,264 / 11\,782$	0,53
Интегральный показатель	$K_I = P * \mathcal{E}_\phi * Q$ (см. 1.6) $K_I = 0,7 * 0,92 * 0,67$	0,15

Источник: рассчитано автором.

Итоговые значения в идеале должны получаться равными 1. В связи с этим видно, что экономическая эффективность выполнения комплексных функций менеджмента весьма высока и близка к идеальной, а результативность и социальная эффективность в среднем на 30% отклоняются от своих идеальных значений. На основе этих выводов нужно предусмотреть меры по совершенствованию деятельности системы менеджмента, а именно составить планы по преодолению отклонений от идеального хода выполнения комплексных функций менеджмента и более совершенного контроля за использованием ресурсов при реализации комплексных функций менеджмента. В таблице 3.5 приводились данные по деятельности

службы вида менеджмента. Такие показатели оценивались положительно руководством ООО Компании «Востсибуголь». Автор сделал оценку для интегрального показателя для 2017 и 2019 гг. аналогично расчету этого показателя в 2020 г. Результаты сравнения приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Сравнение целевых показателей и интегрального показателя оценки результативности и эффективности выполнения комплексных функций

Наименование показателя	2017 г.		2019 г.		2020 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Текущность, проц.	7,5	5,48	7,5	5,52	7,5	6,9
Интегральный показатель	0,729	0,61	0,729	0,43	0,729	0,15

Источник: составлено автором.

Данные таблицы 3.11 показывают, что деятельность службы вида менеджмента в новой системе оценки нельзя оценивать, как хорошую. В данном случае мы считаем, что такое отклонение результативности экономической и социальной эффективности (для интегрального показателя 0,729) задает допустимые значения для критериев оценки как «удовлетворительный» результат. Нельзя также игнорировать отрицательное воздействие фактора пандемии.

Данные таблицы 3.12 демонстрируют, что с выполнением линейных функций все в порядке.

Необходимо отметить, что использование «комплексной» функции в системе менеджмента промышленного предприятия приведет к сокращению затрат промышленного предприятия. Для достижения стратегической цели будет формироваться комплексная функция, в которой будут предусмотрено все необходимо, что означает потребление нужного количества ресурсов (материальных, финансовых, людских) обусловленных параметрами поставленной стратегической цели, в отличие от обычной системы менеджмента, где, например, обучение персонала проводят по широким областям знаний, а не концентрировано — только, чтобы персонал справился с заданиями в рамках комплексной функции. Греф отмечал, что «многие выпускники ВУЗов не имеют нужных навыков в обучении, хотя и переполнены

знаниями»<sup>22</sup>, наш подход как раз гарантирует, что работникам будет дана теория, далее они на практике освоят требуемое. Причем теория с практикой будет сбалансирована, теории не больше, чем нужно для практической деятельности.

Таблица 3.12

Результаты расчета значения показателя результативности для линейных функций, выполненных службами управления персонала

№/п	Наименование функции	Плановое значение показателя	Результат за 2020 г.
1.	Обеспечение персоналом	0,97	0,96
1.1	Планирование трудовых ресурсов	Неделя	1
1.2	Подбор персонала	Не менее 10 резюме за две недели	1
1.3	Отбор персонала	Неделя	0,8
1.4	Наем персонала	2 часа	0,9
1.5	Адаптация персонала	Один-три месяца в зависимости от категории должности	1

Источник: составлено автором.

Предполагаемый экономический эффект от модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента зависит прежде всего от поставленной стратегической цели, ее величины в стоимостном выражении и от масштаба предприятия (крупный и средний бизнес). Для малых предприятий экономический эффект тоже возможен, но он становится критически зависим от квалификации самого предпринимателя [80, 148]. Внедрение организационных изменений, обучение персонала, обеспечение оборудованных рабочих мест, аренда помещения и прочих расходов приблизительно можно оценить в сумму около 6 млн руб. для организации размером с ООО «Компания «ВостСибуголь». Если выгода от достижения стратегической цели будет больше затрат на модернизацию организационно-экономического инструментария менеджмента, то наше предложение будет обосновано. Вместе с получением прямой выгоды от достижения стратегических целей, надо заметить, что наше предложение может благотворно сказаться на факторах оптимизации затрат и увеличения выручки за счет повышения производительности

<sup>22</sup> Российские вузы должны обучать навыкам XXI века, заявил Герман Греф. URL: <https://ria.ru/20161207/1483041883.html>

труда, таких как: обучение и развитие ключевых сотрудников, борьба с простоями, непродуктивным использованием рабочего времени и т. п.

Все перечисленные факторы оптимизации так или иначе могут воздействовать на уровень текучести персонала организации (простои, непродуктивное рабочее время). Высокая текучесть персонала вызывает дополнительные скрытые расходы компании, связанные с обучением нового сотрудника, оплату вознаграждения на время передачи дел, оплату простоя на время поиска нового сотрудника. По данным консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers в 2020 г. в России коэффициент текучести составил 22,6% (в Иркутской области — 33%).

Пример расчета потерь от избыточного уровня текучести персонала.

Уровень увольнений по инициативе сотрудников для технических и производственных подразделений составляет 22,6% для российской компании (или 33% для иркутской компании), однако целевым уровнем в данном секторе экономики является показатель 8%. Таким образом, превышение составляет 14,6% (или 25% для иркутской компании). Формула расчета потерь от избыточного уровня текучести сотрудников по версии консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers приведена в формуле (3.7) и учитывает затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников.

$$P_k = U_i * S_f * N_k + U_i * K * B * N_k, \quad (3.7)$$

где  $P_k$  — потери от избыточного уровня текучести сотрудников;

$U_i$  — избыток увольнений по инициативе сотрудников, проц.;

$S_f$  — стоимость поиска нового сотрудника, руб.;

$N_k$  — численность данной категории персонала, чел.;

$K$  — коэффициент исполнения служебных обязанностей в период адаптации;

$B$  — среднее месячное вознаграждение сотрудника, руб.

Для российской организации, в которой численность одной из категории равна 600 чел., стоимость поиска нового сотрудника составляет в среднем 70 тыс руб., среднее месячное вознаграждение сотрудника — 18 тыс руб. и коэффициент исполнения служебных обязанностей в период адаптации равен 1/2, потери от из-

быточного уровня текучести сотрудников составят около 7 млн руб. в год. Для иркутской компании, потери от избыточного уровня текучести сотрудников составят около 12 млн руб. в год.

Стоимость мероприятий по модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента мы оцениваем в 6 млн руб. [82], что меньше размера финансовых потерь от избыточного уровня текучести сотрудников. Можно сделать вывод, что наше предложение имеет большой потенциал, как к повышению прибыли, так и к экономии затрат промышленного предприятия и это, несомненно, скажется на востребованности данного инструмента менеджмента на практике.

Таким образом, модернизация организационно-экономического инструментария менеджмента с использованием комплексной функции позволяет установить связь текущей деятельности менеджеров со стратегическими задачами организации, определить показатели результативности достижения поставленных задач и схему оценки их выполнения по структурным подразделениям КВСУ, а также использовать их для поощрения сотрудников.

Совершенствование результатов и эффективности менеджмента промышленных предприятий приведет к повышению уровня инвестиционной привлекательности промышленных предприятий, если в качестве критериев успешности действий менеджеров будут выступать не только объем произведенной продукции, но и уровень рентабельности [11]. В таком случае увеличение валового регионального продукта может сказаться на снижении уровня миграции населения данного региона [25] и повышении, в дальнейшем, уровня качества жизни населения [128]. Но такое развитие событий возможно при выполнении ряда условий: «...сформировать единые стандарты прогнозно-стратегической деятельности на промышленных предприятиях региона, сформировать сеть образовательных центров по обучению и повышению квалификации кадрового состава и потенциала...» [99].

Необходимо отметить, что предлагаемый инструментарий менеджмента будет еще долго востребован, учитывая надвигающую цифровизацию экономики, поскольку ее следствием будет ускорение изменения внешней среды, а наше предложение как раз позволяет адаптировать деятельность промышленного предприятия

в короткие сроки и достигать конкурентное преимущество на рынке. Автор исследовал возможность автоматизации модели системы сбалансированных показателей и модели с использованием комплексной функции [83] и пришел к выводу, что схема действий менеджера во второй модели может быть алгоритмизирована, что позволит обойтись «обычным» программированием и оптимизацией при помощи сквозной технологии BigData, а вот первая модель сможет автоматически существовать только в случае разработки искусственного интеллекта [131], поэтому можно сделать вывод о готовности в настоящее время создания программного обеспечения, позволяющего формировать, реализовывать и оценивать комплексные функции менеджмента.

### *Выводы к главе 3.*

1. Разработан авторский методический подход к определению эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий, основанный в отличие от существующего не только на целевом подходе, но и на применении элементов подхода в контексте теории систем. Оценка эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий происходит на основе коэффициентов результативности, экономической и социальной эффективности, произведение которых определяет интегрированный показатель, использующийся в существующей системе материального стимулирования менеджеров путем произведения интегрированного коэффициента и размера их окладов.

2. Предложена авторская методика модернизации порядка функционирования системы менеджмента промышленного предприятия при помощи алгоритма проектирования комплексной функции менеджмента и формализации процесса оценки выполнения комплексной функции, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия и линейных функций показателями эффективности и результативности, а не по результатам финансово-экономическим показателям деятельности.

3. Применена методика оценки комплексной функции менеджмента и премирования менеджеров, рассчитаны показатели эффективности и результативности менеджмента на примере крупнейшего угледобывающего предприятия Восточной

Сибири Компании «ВостСибуголь». Получены результаты, которые могут быть использованы для совершенствования менеджмента организации, а именно деятельность менеджмента нерезультативна, требует совершенствования в плане экономической эффективности и допускается достаточно высокое количество неправильно выполненных комплексных функций менеджмента.

## Заключение

В результате выполненных автором исследований разработаны теоретико-методические и практические положения, способствующие решению актуальной научной проблемы: модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий. Необходимость решения этой проблемы является актуальной достаточно долгое время, так как повышение эффективности производства является основной задачей промышленных предприятий. В рамках проведенного исследования:

1. Проанализированы подходы к определению понятий «управление» и «менеджмент», выявлено их различие на основе отличия границ выполняемых ими функций.

2. Выделены две группы функций: влияющие на решение стратегических промышленного предприятия и обеспечивающие функционирование системы менеджмента, что позволит оценить эффективность менеджмента по степени достижимости стратегических целей.

3. Введено определение «комплексной функции», как набора линейных функций, выполняемых менеджментом, направленная на достижение стратегических целей, позволяющая использовать предложенные оценочные критерии определения эффективности деятельности для разработки мероприятий по совершенствованию менеджмента промышленного предприятия. Отличительной особенностью данного определения является установление связи текущей деятельности менеджера с достижением стратегических целей промышленного предприятия.

4. Установлены факторы, негативно влияющие на достижение стратегических целей промышленного предприятия: использование линейно-функциональной организационной структуры, линейные функции менеджмента не связаны со стратегическими целями промышленного предприятия, недостатки целевого подхода перенесенного из оценки управления в оценку результатов менеджмента.

5. Проведен структурный, целевой и функциональный анализ деятельности менеджмента промышленного предприятия. Его результаты показали, что основная цель предприятия не поддерживается подобной функцией и задачей.

6. Предложено применять различные инструменты менеджмента для выделенных двух видов функций: для функций, обеспечивающих решение стратегических задач предприятия - «комплексные» функции с элементами проектного управления и для функций, обеспечивающих методическое сопровождение функционирования системы менеджмента — общий центр обслуживания в целях снижения стоимости их обслуживания за счет масштаба выполнения.

7. Разработан авторский методический подход к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий, нацеленного на его стратегическое развитие. Он включает в себя алгоритм проектирования комплексной функции менеджмента и формализацию процесса оценки выполнения комплексной функции, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия и линейных функций показателями эффективности и результативности, а не по результатам финансово-экономическим показателям деятельности.

8. Разработана авторская методика определения эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий. Рассчитаны показатели эффективности и результативности менеджмента на примере крупнейшего угледобывающего предприятия Восточной Сибири Компании «ВостСибуголь». Расчеты позволяют выявить слабое выполнение линейных функций, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия.

9. Результаты исследования по разработке нового инструмента менеджмента промышленных предприятий потенциально могут быть адаптированы к различным промышленным предприятиям для выстраивания рейтинга по сфере деятельности, для оценки качества менеджмента по интегральному коэффициенту, для определения степени обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий отрасли (ротация, подготовка, повышение квалификации).

Основные результаты, полученные автором в ходе проведения настоящего

исследования, реализованы в опубликованных статьях. Изложенный автором методический подход к модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий не решает всех существующих проблем, а является потенциалом для дальнейшего развития темы.

## Список использованных источников

1. Долгосрочная программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 янв. 2012 г. № 14-р : (ред. от 21 июня 2014 г.) // Сейчас.ру : офиц. сайт. – URL: <https://www.lawmix.ru/zakonodatelstvo/95534> (дата обращения: 06.06.2021).

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федер. закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ : (ред. от 02 июля 2021 г.) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 06.06.2021).

3. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г. № 204 // Президент России : офиц. сайт Президента. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 06.06.2021).

4. О Программе развития угольной промышленности РФ на период до 2030 г. : Распоряжение Правительства РФ от 21 июня 2014 г. № 1099-р // ИПП «Гарант». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70584602/> (дата обращения: 06.06.2021).

5. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федер. закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ : (ред. от 31 июля 2020 г.) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 06.06.2021).

6. Актуальные вопросы экономического развития: промышленность, строительный комплекс, жилищно-коммунальное хозяйство / И. В. Анохов, С. А. Астафьев, В. И. Бураков [и др.]. – Иркутск : Байкальский государственный университет, 2019. – 290 с. – ISBN 978-5-7253-3004-5.

7. Андреев Б. Ф. Системный курс экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика : учеб. пособие / Б. Ф. Андреев ; под. ред. В. А. Петрищева. – Санкт-Петербург : Лениздат, 1998. – 574 с.

8. Акатов Н. Б. Интегрированная система менеджмента промышленного предприятия: синергетический подход / Н. Б. Акатов, Д. Ю. Брюханов, А. Н. Иванова // Социальные и гуманитарные знания. – 2017. – Т. 3, № 2. – С. 95–105.

9. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд. Доп. и перераб. – Москва : Институт новой экономики, 2002. – 469 с.

10. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – Москва : Книжный мир, 1999. – 895 с.

11. Бирюкова А. И. Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность лесозаготовительной отрасли / А. И. Бирюкова // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов : Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции: в 2-х частях, Иркутск, 17 мая 2018 года / Под научной редакцией Н.Н. Даниленко, О.Н. Баевой. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2018. – С. 217-222.

12. Бабичевская А. М. Оценка соответствия интегрированных систем менеджмента промышленного предприятия / А. М. Бабичевская, Р. Н. Костромин // Казанский экономический вестник. – 2014. – № 2(10). – С. 5–16.

13. Бабичевская А. М. Инженерный подход в современном менеджменте промышленного предприятия / А. М. Бабичевская // Научный поиск в современном мире : материалы 5-й Междунар. науч.-практ. конф., Махачкала, 31 января 2014 г. – Махачкала, 2014. – С. 28–37.

14. Быковский В. В. Генезис проблем развития предприятий промышленности России и возможностей в условиях современной экономики / В. В. Быковский, Е. В. Быковская // Экономика, социология и право. – 2016. – № 7. – С. 23–29.

15. Бураков В. И. Логистический подход к повышению конкурентоспособности предприятия в производственно-коммерческой деятельности / В. И. Бураков // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – № 5. – С. 39.

16. Белова В. П. Функции менеджмента: определение и содержание / В. П. Белова // Научный вестник МГИИ. – 2014. – № 4. – С. 73–88.

17. Бородин Д. В. Методы и инструменты эффективного промышленного менеджмента / Д. В. Бородин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 4(126). – С. 62–67.

18. Балашова Е. С. Тенденции освоения эффективным моделями ресурсного менеджмента российскими промышленными предприятиями / Е. С. Балашова, Е. А. Громова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – № 6(140). – С. 106–111.

19. Баранов И. Н. Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон / И. Н. Баранов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 63–70.

20. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х. Биннер. – Москва : Альпина Паблишерз, 2010. – 282 с.

21. Великороссов, В. В. Стратегический менеджмент как связующее звено между классическим и современным направлениями в менеджменте / В. В. Великороссов // Друкерский вестник. – 2019. – № 1(27). – С. 29-37. – DOI 10.17213/2312-6469-2019-1-29-37.

22. Веснин В. Р. Организационные структуры и принципы их построения / В. Р. Веснин, С. В. Смирнов // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 6. – С. 117–119.

23. Воронов Д. С. Методика повышения конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Проблемы развития территории. – 2017. – № 5(91). – С. 59-74.

24. Вершигора Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие для сред. спец. учеб. заведений эконом. профиля / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 281 с.

25. Вихорева М. В. Демографический аспект экономической безопасности региона / М. В. Вихорева, Н. В. Яковлева // Известия Байкальского государственного университета. – 2020. – Т. 30. – № 1. – С. 30-39. – DOI 10.17150/2500-2759.2020.30(1).30-39.

26. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд. перераб. и доп. – Москва : Экономистъ, 2006. – 670 с.
27. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.
28. Гребнев Б. К. Методика анализа эффективности капитальных вложений / Б. К. Гребнев, С. Родионов. – Ленинград : Ред.-изд. бюро Ленингр. обл. упр. лег. Пром, 1933. – 76 с.
29. Глухов В. В. Основы менеджмента : учебник / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 1995. – 327 с.
30. Грейз Г. М. Принципиальная структура системы формирования оценки ключевых показателей логистического менеджмента промышленного предприятия / Г. М. Грейз, В. М. Каточков, В. В. Воложанин // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Экономика и Менеджмент. – 2014. – Т. 8, № 3. – С. 128–135.
31. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Дж. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
32. Голосков И. Н. Проблема выбора, или Как мы ответим на вызов / И. Н. Голосков // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 2. – С. 15–21.
33. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2004. – 432 с.
34. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 288 с.
35. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
36. Ермолина Л. В. Результативный стратегический менеджмент как гарант обеспечения эффективной деятельности промышленного предприятия / Л. В. Ермолина // Научный альманах. – 2015. – № 9(11). – С. 144–149.

37. Журавлев В. В. Совершенствование стратегического управления устойчивым развитием угледобывающих предприятий Якутии на основе интеграции механизмов принятия решений и эколого-экономической оценки бизнеса. Часть 2 / В. В. Журавлев, Н. Ю. Варкова, Н. В. Журавлев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14. – № 4. – С. 138-145. – DOI 10.14529/em200416.

38. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

39. Зук Крис Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / Крис Зук и Джеймс Аллен ; [пер. с англ. С. Г. Симоненко]. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 189 с.; 24 см.; ISBN 978-5-8459-1210-7 (В пер.)

40. Измestьев А. А. Операциональный подход к характеристике регионального производственного кластера / А. А. Измestьев // Проблемы развития транспорта и связи в регионе : материалы регион. науч.-практ. конференции с междунар. участием, Иркутск, 17 июня 2013 г. – Иркутск, 2013. – С. 36-43.

41. Критерии оценки системы энергетического менеджмента промышленного предприятия / О. М. Ларин, В. Н. Алябьев, Д. В. Куделина, А. А. Иванов // Юность и Знания - Гарантия Успеха - 2016 : Сборник научных трудов 3-й Международной молодежной научной конференции, Курск, 05–06 октября 2016 года / Ответственный редактор Горохов А.А.. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2016. – С. 451-456.

42. Колесник А. Каскадирование целей или как транслировать стратегию каждому сотруднику? / А. Колесник // TRN.ua : тренинговый портал. – URL: <https://www.trn.ua/articles/8002/> (дата обращения: 06.06.2021).

43. Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей : учеб. пособие / В. Г. Кандалинцев. – Москва : Дело, 2012. – 165 с.

44. Когут Е. Н. Эффективность промышленного производства / Е. Н. Когут. – Ленинград : Наука, 1983. – 176 с.

45. Косарева И. Н. Параллельная интеграция нескольких методов управления предприятием / И. Н. Косарева // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10. – №5. – С. 29.

46. Кузьмина М. Г. Системно-целевая парадигма управления непрерывностью деятельности промышленного предприятия / М. Г. Кузьмина, В. И. Будина, О. А. Лузгина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 2(26). – С. 180-188.

47. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с.

48. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : [перевод с английского] / Ф. Котлер. - Москва ; Санкт-Петербург : Диалектика, 2019. – 488 с.

49. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Дека, 2004. – 896 с.

50. Котелевская Ю. В. Особенности процессного управления в предпринимательстве / Ю. В. Котелевская, Д. В. Нехайчук // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5-3. – С. 77-81.

51. Логойда В. С. Формирование и анализирование интегрированной системы менеджмента на промышленном предприятии / В. С. Логойда, М. С. Агафонова // Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 2. – С. 140–145.

52. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНРА-М, 2011. – 329с.

53. Менеджмент организации: современные технологии / под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. – Ростов на Дону : Феникс, 2002. – 480 с.

54. Менеджмент : учебник для вузов / ред. В. И. Королев. – Москва : Экономика, 2004. – 431 с.

55. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова ; ред. Н. Д. Эриашвили. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2005. – 500 с.

56. Менеджмент : учеб. для вузов / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 320 с.

57. Морева Е. Л. Менеджмент и производительность: зарубежные подходы и проблема верификации / Е. Л. Морева // *Управленческие науки*. – 2016. – Т. 6. – № 3. – С. 55-66. (менеджмент как методы)
58. Мизиковский И. Е. Применение модели сбалансированной системы показателей Фридага-Шмидта / И. Е. Мизиковский // *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер. Социальные науки*. – 2015. – № 1(37). – С. 39–44.
59. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2007. – 642 с.
60. Масленникова Н. П. Менеджмент в инновационной сфере / Н. П. Масленникова, А. В. Желтенков. – Москва : ИДФБК-ПРЕСС, 2005. – 536 с.
61. Мамонова О. А. Направления совершенствования системы оценки стратегической эффективности менеджмента (на примере промышленных предприятий Пензенской области) / О. А. Мамонова // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки*. – 2015. – № 1(3). – С. 59–71.
62. Михненко П. А. Динамическая модификация SWOT-анализа / П. А. Михненко // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2015. – № 18(417). – С. 60-68.
63. Мусаев Р. А. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов / Р. А. Мусаев, З. Д. Муратова // *Социально-экономические и правовые основы развития современного общества : междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 10 июня 2018 г.* – Пенза, 2018. – С. 92–94.
64. Новикова Н. Г. Критичные стратегические решения и конкурентное преимущество организации / Н. Г. Новикова // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. – 2003. – № 1. – С. 69-73.
65. Оглоблин В. А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В. А. Оглоблин // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. – 2014. – № 3. – С. 75–79.
66. Оглоблин В. А. Подход к классификации процессов управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения конкурентоспособности организации / В. А. Оглоблин // *Роль инноваций в трансформации современной науки : сб.*

ст. междунар. науч.-практ. конф., Казань, 20 ноября 2015 г. – Казань, 2015. – С. 200–203.

67. Оглоблин В. А. Перспективы развития корпоративных общих центров обслуживания кадрового учета и делопроизводства / В. А. Оглоблин // Актуальные проблемы науки на современном этапе развития : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 18 ноября 2015 г. – Екатеринбург, 2015. – С. 98–102.

68. Оглоблин В. А. Анализ связи показателей производственной деятельности с оценкой результатов кадрового менеджмента / В. А. Оглоблин // Новое слово в науке и практике: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. – Красноярск, 2016. – С. 20–26.

69. Оглоблин В. А. Анализ кадрового менеджмента на предприятиях железнодорожного транспорта / В. А. Оглоблин // Новая наука: проблемы и перспективы: Международное науч. период. изд. по итогам Международной науч.-практ. конференции. – Sterlitaмак, 2016. – С. 163–167.

70. Оглоблин, В.А. Проблемы кадрового менеджмента в современных условиях / В.А. Оглоблин // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). 2016. № 12. Том 2. С. 64-73.

71. Оглоблин В. А. Оценка результатов кадрового менеджмента в условиях функционирования системы управления персоналом / В. А. Оглоблин, Л. Г. Соколова // Baikal Research Journal : электрон. журн. – 2016. – Т. 7, № 3. – С. 18. – URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=20775> (дата обращения 18.04.2018).

72. Оглоблин В. А. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента / В. А. Оглоблин // Управление экономическими системами. – 2017. – № 5. – С 27–28.

73. Оглоблин В. А. Один из подходов к классификации функций кадрового менеджмента / В. А. Оглоблин // Научные преобразования в эпоху глобализации : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 1 мая 2017 г. – Уфа, 2017. – 363 с.

74. Оглоблин В. А. Организационный подход к формированию комплексных функций кадрового менеджмента / В. А. Оглоблин // Научный диалог: Экономика

и менеджмент : сб. науч. тр. VI междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 8 мая 2017 г. – Санкт-Петербург, 2017. – С. 28–31.

75. Оглоблин В. А. Методы повышения результативности производственного менеджмента / В. А. Оглоблин, Л. Г. Соколова // Международная научно-практическая конференция «Евразийское сотрудничество: гуманитарные аспекты». – Иркутск, 14–15 сентября 2017 г. – С. 463–470.

76. Оглоблин, В.А. Генезис методов менеджмента промышленных предприятий / В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Конкурентоспособность в глобальном мире. – 2018. №2.

77. Оглоблин, В.А. Методы оценки менеджмента промышленных предприятий / В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Проблемы современной экономики. – 2018. №1.

78. Оглоблин, В. А. Совершенствование методов менеджмента промышленных предприятий в разрезе подходов к управлению/ В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Baikal Research Journal. – 2018. – Т. 1, № 3.

79. Оглоблин В. А. Совершенствование инструментов менеджмента промышленных предприятий / В. А. Оглоблин // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – Братск : Изд-во БрГУ, 2019. – С. 70–75.

80. Оглоблин В.А. Инновационный подход к развитию малых машиностроительных предприятий / В.А. Оглоблин, Ю.Н. Маланина, В.Г. Вихорев, М.В. Вихорева // Машиностроение, инновационные аспекты развития: сб. ст. по м-лам II Международ. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 15 марта 2019 г. – С. 194-202.

81. Оглоблин В.А. Способы преодоления межорганизационного департаментализма в корпоративной структуре / В.А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №11-2(69). – С. 192-194.

82. Оглоблин, В.А. Повышение эффективности работы кадровой службы железной дороги с помощью использования общего центра обслуживания / В.А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №11-2(69). – С. 195-197.

83. Оглоблин В. А. Повышение эффективности работы системы менеджмента промышленных предприятий посредством автоматизации с использованием комплексных функций и сбалансированной системы показателей / В. А. Оглоблин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 10-1(61). – С. 255–258.

84. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. – Москва : Центр, 1998. – 430 с.

85. Основы менеджмента : учебник для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. ; под ред. Д. Д. Вачугова. – Москва : Высш. шк., 2001. – 367 с.

86. Полянин, А. В. Современные проблемы и перспективы функционирования публичного управления на основе корпоративного менеджмента / А. В. Полянин, Е. Ю. Астафичева // Экономические и гуманитарные науки. – 2014. – № 9(272). – С. 96-102.

87. Полянин А. В. Реализация конкурентных преимуществ устойчивого развития промышленных предприятий Орловской области на основе стратегического менеджмента / А. В. Полянин, И. А. Докукина // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер. Экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – Т. 7, № 1(22). – С. 29–38.

88. Прыкин Б. В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках / Б. В. Прыкин. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

89. Прудский В. Г. Современный промышленный менеджмент как интеллектуальный ресурс и ключевой фактор конкурентного успеха в условиях перехода к экономике знаний / В. Г. Прудский, М. А. Жданов // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2(29). – С. 157-168. – DOI 10.17072/1994-9960-2016-2-157-168.

90. Прокопенко И. И. Управление производительностью / И.И. Прокопенко. – Киев : Тэкника, 1990. – 319 с.

91. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер/ – Москва : Международные отношения, 1993. – 895 с.

92. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
93. Райзберг Б. А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг/ – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 528 с.
94. Резник Е. А. Модели формирования эффективной системы управления промышленного предприятия / Е. А. Резник // Транспортное дело России. – 2018. – № 1. – С. 85–88.
95. Роббинс С. Менеджмент : учебник / С. Роббинс, М. Коултер. – Москва : Вильямс, 2002. – 880 с.
96. Растова Ю. И. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций / Ю. И. Растова, М. А. Растов // Управленческие науки. – 2018. – Т. 8. – № 3. – С. 20-31. – DOI 10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31.
97. Справочник экономиста промышленного предприятия / под ред. С. Е. Каменнищера. – Москва : Экономика, 1974. – 663 с.
98. Современное предприятие: экономика, управление, организация и планирование : учеб. пособие / Т. В. Светник, Р. Н. Вепрова, М. И. Тертышник, О. В. Чистякова ; под. общ. ред. Т. В. Светник. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003 – 428 с.
99. Самаруха А. В. Качественный менеджмент промышленного предприятия как основа выхода сибирского региона на путь индустриального развития / А. В. Самаруха // Baikal Research Journal : электрон. журн. – 2014. – № 2. – URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=19019> (дата обращения 24.10.2018). (128стр)
100. Соколова Л. Г. Производительность: теория, измерение, проблемы роста / Л. Г. Соколова. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2000. – 241 с.
101. Соколова Л. Г. Эффективность государственного и муниципального управления / Л. Г. Соколова // Известия ИГЭА. – 2011. – № 6(80). – С. 117–120.

102. Соколова Л. Г. Повышение эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти / Л. Г. Соколова // Государственное регулирование и устойчивое развитие муниципальных образований : сб. науч. тр. – Вып. 5. – Иркутск, 2012. – С. 10–15.

103. Соколова Л. Г. Теоретико-методологические подходы к оценке результативности и эффективности труда в системе государственного управления / Л. Г. Соколова // Публичное управление и территориальное развитие: тенденции, проблемы, перспективы и последствия мирового кризиса : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. – Иркутск, 2015. – 156 с.

104. Соколова Л. Г. Причинно-следственные связи измерения эффективности управленческого труда / Л. Г. Соколова // Активация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний : материалы 2-й Всерос. конф., Иркутск, 19–20 мая 2016 г. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – Ч. 2. – С. 74–80.

105. Соколова Л. Г. Методология расчета производительности управленческого труда / Л. Г. Соколова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2016. – Т. 26, № 2. – С. 213–219.

106. Скрипко, Л. Е. Процессный подход к менеджменту качества 10 лет спустя / Л. Е. Скрипко // Стандарты и качество. – 2010. – № 6. – С. 80-83.

107. Селюков М. В. К вопросу о теории и практике целевого менеджмента / М. В. Селюков // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 12-3. – С. 657-661. (целевой подход к менеджменту)

108. Сорокина О. Г. Система грейдинга как инструмент управления человеческими ресурсами / О. Г. Сорокина, Д. А. Ким // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики : Материалы Третьей международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 26–27 октября 2018 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2018. – С. 217-220.

109. Санжина О. П. Особенности применения инструментов менеджмента в управлении промышленными предприятиями республики Бурятия / О. П. Санжина, И. В. Имидеева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4-2. – С. 85–88.

110. Слабинский С. В. Управление промышленным предприятием на основе ключевых индикаторов рисков / С. В. Слабинский // Российское предпринимательство. – 2014. – № 17(263). – С. 70–76.

111. Синявец Т. Д. Теоретические подходы к определению эффективности управления персоналом / Т. Д. Синявец // Вестник ВГУ. Сер. Экономика и управление. – 2005. – № 1. – С. 90–96.

112. Туренко Б. Г. Формирование кадров руководителей и специалистов управления : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Б. Г. Туренко ; БГУЭП. – Иркутск, 2007. – 37 с.

113. Туренко, Б. Г. О новом подходе к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко // Известия Байкальского государственного университета. – 2019. – Т. 29. – № 3. – С. 484-490. – DOI 10.17150/2500-2759.2019.29(3).484-490.

114. Тимохин Д. В. Особенности формирования отраслевой системы сбалансированных показателей на основе модели "экономического креста" / Д. В. Тимохин // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Т. 9. – № 4. – С. 405-418. – DOI 10.18334/ep.9.4.41489.

115. Третьякова Е. П. Теория организации : учеб. пособие / Е. П. Третьякова. – Москва : КНОРУС, 2009. – 224 с.

116. Тимошенко Н. В. Системный менеджмент как основной подход к управлению промышленными предприятием / Н. В. Тимошенко // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 1-1. – С. 77–81.

117. Табурчак П. П. Внедрение системы менеджмента устойчивого развития на промышленных предприятиях с использованием метода структурного моделирования / П. П. Табурчак, А. Н. Гродинская // Экономика и управление. – 2015. – № 7(117). – С. 56–66.

118. Тьетар Р. А. Менеджмент : пер с фр. / под ред. Д. О. Ямпольской. – Санкт-Петербург : Нева, 2003. 91 с.

119. Управление экономикой : Основные понятия и категории : словарь / под ред. Р. А. Белоусова, А. З. Селезнева. – Москва : Экономика, 1986. – 303 с.

120. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.

121. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Политиздат, 1991. – 457 с.

122. Фомин П. А. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий России для новой экономической повестки дня / П. А. Фомин, С. А. Склярченко // Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. Коста Левановича Хетагурова. – 2014. – № 4. – С. 671–674.

123. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. – 208 с.

124. Фатхутдинов Р. «Функции-процессы» в управлении конкурентоспособностью / Р. Фатхутдинов // Стандарты и качество. – 2008. – № 2. – С. 74–81.

125. Фридаг Х. Р. Сбалансированная система показателей / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт. – Москва : Омега-Л, 2011. – 144 с.

126. Хэмел Г. Сначала увольте начальников / Г. Хэмел // Harvard Business Review : электрон. журн. – 2012. – 11 янв. – С. 43–54. – URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/a11165> (дата обращения 02.08.2019).

127. Хомкалов Г. В. Оргструктура проекта и оргструктура компании: влияние и взаимозависимость / Г. В. Хомкалов, А. В. Якубовский // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – № 5. – С. 30.

128. Хохлова Н. С. Современные аспекты экономической оценки и прогнозирования уровня жизни населения территории (на примере Иркутской области) : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отрас-

лям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Хохлова Наталья Сергеевна. – Иркутск, 2000. – 175 с.

129. Хейне П. Экономический образ мышления : пер. с англ. / П. Хейне. – 2-е изд., стер. – Москва : Дело, 1993. – 704 с.

130. Хачатуров Т. С. Эффективность капитальных вложений / Т. С. Хачатуров. – Москва : Экономика, 1979. – 335 с.

131. Хайнс Э. Как подготовиться к "безработному" будущему / Э. Хайнс // Форсайт. – 2019. – Т. 13. – № 1. – С. 19-30. – DOI 10.17323/2500-2597.2019.1.19.30.

132. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

133. Чернявский В. С. Вопросы эффективности и оптимального планирования и управления / В. С. Чернявский. – Москва : Наука, 1985. – 116 с.

134. Чистякова О. В. Методические основы планирования деятельности предприятия в современных условиях : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чистякова Ольга Владимировна. – Иркутск, 1997. – 220 с.

135. Чупров С. В. Развитие средств управления устойчивостью промышленных предприятий в условиях инновационной модернизации / С. В. Чупров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2010. – № 4. – С. 20-23.

136. Шинкевич А. И. Управленческие инновации – фактор роста производительности труда / А. И. Шинкевич // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – Т. 16, № 24. – С. 217–220.

137. Шуплецов А. Ф. О периодичности мониторинга и обновлении стратегических планов развития бизнеса компании / А. Ф. Шуплецов, М. В. Матвеева, К. О. Буров // Baikal Research Journal. - 2021. - Т. 12, № 4. - . - DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(4).14.

138. Эффективность общественного производства: критерии, методы расчета, показатели / под ред. Б. П. Плышевского. – Москва : Экономика, 1976. – 208 с.

139. Экономика предприятия : учебник / под ред. В. Я. Горфинкель, В. А. Швандара. – Москва : Юнити-Дана, 2002. – 718 с.

140. Яшин Н. С. Развитие методологии анализа результативности системы менеджмента качества промышленных предприятий / Н. С. Яшин, Л. Ф. Попова, С. В. Бочарова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2016. – № 4(63). – С. 51-56.

141. Anne S. Tsui An American Examination of the Multiple Constituency Model of Organizational Effectiveness / S. Tsui Anne // Proceedings of the Academy of Management. – 1989. – P. 188–192.

142. Connolly T. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituence Approach / T. Connolly, J. Conion Edward, S. Jay Deutsch // Academy of Management Review. – 1980. – April. – P. 212.

143. Ittner C. D. Coming up short on nonfinancial performance measurement / C. D. Ittner, D. F. Larcker // Harvard Business Review. – 2003. – № 81(11). – P. 88–95.

144. Hersey, Paul. Management of Organizational Behavior Hardcover : Utilizing Human Resources : [англ.] / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. — 5th ed. — Prentice Hall, 1988. — 474 p.

145. Kaplan R. S. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Boston, MA. : Norton Harvard Business School Press, 2003.
146. Kaplan R. S. Measuring the strategic readiness of intangible assets / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 2004. – № 82(2). – P. 52–63.
147. Norreklit H. The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard / H. Norreklit // Accounting, Organizations and Society. – 2003. – 28(6). – P. 591– 619.
148. Ogloblin V.A. Small innovative engineering enterprises on the territories of advanced development: problem issues and growing-points / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // Journal of Advanced Research in Technical Science. – 2019. – №16. P. 42-49.
149. Ogloblin V.A. Improving the management tools of engineering enterprises in modern conditions / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // International scientific conference «Conference on applied physics, information technologies and engineering - APITECH-2019». – Krasnoyarsk, 2019. – P. 33060.
150. Ogloblin V.A. Possible expanding of the metrology object on the example of industrial enterprises management assessment / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // International scientific conference «Metrological support of innovative technologies - ICMSIT-2020». – Krasnoyarsk, 2020. – P. 42096.
151. Treacy M. The Discipline of Market Leaders / M. Treacy, F. Wiersema. – Addison Wesley, 1995. – 208 c.