

УДК 338.24(470.5)

## ОЦЕНКА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УРАЛЬСКОГО РЕГИОНА

© 2019 Е.А. Надеина\*

Актуальность данной статьи обусловлена тем фактом, что в современных условиях хозяйствования российским промышленным предприятиям все сложнее сохранять позиции устойчивого функционирования и обеспечивать конкурентоспособность. Автор считает, что здесь немаловажную роль играет система менеджмента предприятия, которая должна генерировать управленческие решения, влияющие на экономические, финансовые, инвестиционные, кадровые, имиджевые, технологические и другие конкурентные преимущества компании, чтобы тем самым отвечать за комплексное благополучие предприятия. Поэтому предметом исследования стала функциональная состоятельность менеджмента предприятия, а целью - выявление характеристик управленческой модели, отвечающих за появление у предприятия статусов экономической, инновационной, социальной и финансовой состоятельности. Ее индикативными показателями выступают совместимость, устойчивость и социо-эколого-экономическая результативность управленческих решений, достигаемая при условии, что функциональная модель менеджмента предприятия обладает сбалансированностью целей, функций и результатов. Кроме того, на примере ведущих оборонных предприятий Уральского региона разработана и апробирована методика оценивания уровня функциональной состоятельности управленческой системы, использующая метод экспертных оценок, а также принцип Парето при обосновании пороговых оценочных значений. В результате исследования было установлено, что действующие системы менеджмента оборонных предприятий Урала способны справиться с краткосрочными социальными, экологическими и экономическими задачами, но не могут обеспечить рыночное, инновационное, социальное, экономическое и финансовое благополучие промышленников в долгосрочном периоде измерения.

**Ключевые слова:** состоятельность системы менеджмента, функциональная модель управления, комплексное благополучие, управленческая состоятельность, методика оценки, промышленные предприятия.

### **Основные положения:**

- ♦ уточнены особенности функциональной модели системы менеджмента предприятия, формирующие у него статус управленческой состоятельности;
- ♦ разработана авторская методика оценки уровня функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия;
- ♦ апробированы методические рекомендации по данной оценке на примере промышленных предприятий Уральского региона.

### **Введение**

В современных условиях хозяйствования российским промышленным предприятиям все сложнее сохранять позиции своего устойчивого функционирования и обеспечивать конкурентоспособность. Немаловажную роль здесь играет система менеджмента предприятия, которая, по мнению Н. Ильиной, И. Ершовой, О. Подоляк, М. Портера, М. Энрайта, генерирует управленческие решения, влияющие на экономические, финансовые, инвестиционные, кадровые, имиджевые, техноло-

гические и другие конкурентные преимущества компании и тем самым отвечающие за комплексное благосостояние предприятия.

Если обратиться к Толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова, то можно сказать, что благосостояние субъекта заложено в различных видах его состоятельности, обуславливающих, в частности, степень платежеспособности и возможность прогнозировать изменения, происходящие в исследуемой системе. Получаем, что говорить о наличии у предприятия такой характеристики, как “управлен-

\* Надеина Елена Анатольевна, аспирант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург. E-mail: elenanadeina@yandex.ru.



Рис. 1. Элементы управленческой состоятельности предприятия

ческая состоятельность”, имеет смысл лишь тогда, когда оно обладает рыночной, инновационной<sup>1</sup>, социальной<sup>2</sup>, экономической<sup>3</sup> и финансовой<sup>4</sup> состоятельностью (рис. 1).

Однако сделать оценку управленческой состоятельности через призму оценивания ее структурных элементов, представленных на рис. 1, достаточно проблематично на первоначальном этапе исследования, поэтому предлагаем ее исследовать через функциональную модель действующей системы менеджмента промышленного предприятия.

Считаем, что основными показателями, характеризующими уровень управленческой состоятельности промышленного предприятия, являются устойчивость, совместимость и результативность управленческих решений.

Достичь таких показателей может система менеджмента предприятия, имеющая функциональную модель “3-Balanced”, методическими особенностями которой являются:

- ♦ сбалансированность целей функционирования системы менеджмента на всех уровнях управления - отвечает за ее устойчивость, т.е. обеспечивает сохранение некоего ее инварианта, не меняет и не подвергает угрозе ее свойства или взаимодействия ее внутренних структурных элементов<sup>5</sup>;

- ♦ сбалансированность функций управления - отвечает за совместимость и последовательность управленческих решений в рамках цикла Э. Деминга “PDCA”, который, в частности, повышает потенциал системы менеджмента через призму непрерывного улучшения их качества;

- ♦ сбалансированность сфер функционального воздействия - отвечает за комплексную результативность по трем направлениям (экономическое, социальное, экологическое), при этом такая триада результатов обеспечивает устойчивое развитие<sup>6</sup> как самого предприятия, так и региона в целом, поскольку промышленный менеджмент на территориальном уровне способен удовлетворять потребности общества настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Целью данного исследования стало выявление характеристик функциональной модели “3-Balanced” системы менеджмента, отвечающих за появление у предприятия статуса управленческой состоятельности. Основными задачами служат:

- ♦ разработка методики оценки уровня функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия;

♦ апробация авторских методических рекомендаций на примере промышленных предприятий уральского региона.

### Методы

Методика авторской оценки функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия базируется на технологии последовательного прохождения оценочных треков, представленных на рис. 2.



Рис. 2. Методика оценки функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия

Методика включает в себя проведение экспертных оценок руководителями всех звеньев. Оценочная шкала задана в диапазоне [0, 5]. Наименьшее значение присваивается показателю, если респондент затрудняется ответить; 1 - если показатель низкорезультативен; 5 - если оцениваемый показатель стабильно имеет положительную динамику и приносит пользу предприятию.

Первый оценочный трек выявляет, насколько сбалансированы управленческие цели на всех трех уровнях управления. Для этого руководителям первого, второго и третьего звена предлагается выбрать три приоритетные цели действующей системы менеджмента из предложенного списка целей. Важно, чтобы набор этих целей “сошелся” по всем управленческим звеньям руководства. Нарушение этой характеристики системы менеджмента приведет к ее неустойчивости, которая будет выражаться в разных ориентирах руководителей на местах, а также в разносторонних требованиях к качеству производственных, инновационных, социальных и дру-

гих процессов. Такие несоответствия приведут к снижению результативности всех управленческих мероприятий, реализуемых на исследуемом предприятии.

Второй оценочный трек выявляет, насколько сбалансирована реализация функций управления. Для этого всем респондентам необходимо экспертным путем оценить качество реализуемых на предприятии основных функций управления: планирования, органи-

зации, мотивации и контроля. Предполагается, что выставленная оценка функций должна быть одинаковой, в том числе по звеньям управления. Нарушение данной характеристики системы менеджмента будет свидетельствовать об отсутствии совместимости принимаемых управленческих решений.

Третий оценочный трек выявляет сбалансированность сфер функционального воздействия системы менеджмента. Для этого всем респондентам необходимо оценить комплексную результативность действующей системы менеджмента на исследуемом предприятии. Основными измеряемыми показателями стали:

- ♦ объемы реализации качественной продукции при минимальных расходах; производство наукоемкой продукции; промышленная модернизация и инвестиции в основные средства; динамика заключения договоров на производство гражданской продукции; динамика объема прибыли (экономическая результативность);
- ♦ повышение квалификации и аттестация персонала; наставничество молодежи; форми-

рование комфортных производственных условий, а также дружеского рабочего коллектива; стимулирование труда, а также генерации новаторских решений; управленческие нововведения; меры техники безопасности на рабочих местах (социальная результативность);

♦ экологическая модернизация производственных процессов; экологические инновации; экологически безопасный труд производственного персонала; компенсация вредных условий труда (экологическая результативность).

Как и во втором оценочном треке, предполагается, что выставленная оценка должна быть одинаково высокой и по сферам воздействия, и по звеньям управления. Нарушение данной характеристики системы менеджмента будет свидетельствовать об отсутствии комплексной результативности действующей системы менеджмента.

Заключительным этапом оценки уровня функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия будет служить интеграция полученных результатов оценочных треков и выводы, которые следует делать на основе принципа Парето, определяющего возможные диапазоны значений. Получаем, что итоговая расчетная формула будет иметь следующий вид:

$$Solvency_{management} = (Balance_{goal} + Balance_{function} + Balance_{field}) / 3, \quad (1)$$

где  $Solvency_{management}$  - оценка функциональной состоятельности системы менеджмента;

$Balance_{goal}$  - оценка сбалансированности целей;

$Balance_{function}$  - оценка сбалансированности функций управления;

$Balance_{field}$  - оценка сбалансированности сфер управленческого воздействия.

Так как оценочная шкала находится в диапазоне [0, 5], то и само значение итоговой оценки системы менеджмента не может превышать значение, равное 5. Применение принципа Парето позволило определить следующие критерии и уровни функциональной состоятельности:

♦ при оценке  $Solvency_{management}$ , равной 0÷3,19 балла, фиксируется низкий уровень, т.е. система менеджмента не состоятельна, управленческая состоятельность у предприятия отсутствует;

♦ при оценке  $Solvency_{management}$ , равной 3,2÷3,99 балла, фиксируется средний уро-

вень, т.е. система менеджмента состоятельна только в аспекте решения текущих задач в краткосрочном периоде. Однако система не способна генерировать такие характеристики у предприятия, как рыночная, инновационная, социальная, экономическая и финансовая состоятельность в долгосрочном периоде измерения;

♦ при оценке  $Solvency_{management}$ , равной 4÷5 балла, фиксируется высокий уровень, т.е. система менеджмента функционально состоятельна, а само предприятие имеет статус управленческой состоятельности.

Таким образом, данная методика оценки позволит не только измерить результативность действующей системы менеджмента, но и выявить ее потенциал создавать у промышленного предприятия такие характеристики, как рыночная, инновационная, финансовая, социальная и экономическая состоятельность.

## Результаты

Для иллюстрации авторской оценки функциональной состоятельности системы менеджмента было выбрано одно из ведущих предприятий оборонно-промышленного комплекса не только Свердловской области, но и Уральского региона: НПО автоматики им. академика Н.А. Семихатова и АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского». В силу специфики деятельности этих предприятий их системы менеджмента достаточно схожи, поэтому результаты анализа и оценки были интегрированы в общие показатели.

Итак, для прохождения оценочных треков были опрошены представители трех звеньев управления. В рамках первого оценочного трека респонденты выделяли три основные цели, на достижение которых ориентирована действующая система менеджмента. Матрица полученных ответов представлена в табл. 1.

Представленные ответы позволяют сказать, что сбалансированность целей управления является достаточно низкой, ее значение составляет 49,9%, или 2,5 по пятибалльной шкале оценивания.

В рамках второго оценочного трека респонденты оценивали качество реализуемых на предприятии функций управления. Матрица полученных ответов представлена в табл. 2. Ответы позволяют сказать, что сбалансирован-

Таблица 1

**Матрица популярных ответов респондентов на вопрос о действующих целях системы менеджмента промышленного предприятия (по звеньям управления)**

Цель системы менеджмента	Звенья управления		
	1-е	2-е	3-е
Снижение текучести кадров			
Повышение производительности труда		+	+
Повышение качества жизни персонала			
Решение жизненно важных вопросов			
Внедрение инноваций / новшеств			
Снижение загрязнения окружающей среды			
Увеличение объемов производства гражданской продукции	+	+	+
Повышение конкурентоспособности предприятия	+	+	
Снижение социальной напряженности (конфликтности персонала)			
Увеличение занимаемой доли рынка			
Привлечение инвестиций			+
Повышение доходов персонала			
Увеличение объемов прибыли	+		
Максимальное самофинансирование производства гражданской продукции			

ность функций управления также находится на низком уровне, ее значение составляет 55%. Существенный дисбаланс вносит мотивационная функция, качество которой респонденты оценили полярно. Так, например, руководители первого звена считают, что на предприятии выполняется широкий спектр мотивирующих мероприятий, а руководители 3-го звена в принципе не могут оценить проявление этих мер.

Что касается функции контроля, то здесь она имеет единогласную четверку, которая

Таблица 2

**Матрица популярных ответов респондентов на вопрос о качестве реализуемых управленческих функций системы менеджмента промышленного предприятия (по звеньям управления)**

	Баллы					
	0	1	2	3	4	5
Планирование производства						
1-е звено					+	
2-е звено					+	
3-е звено				+		
Мотивация производственного персонала						
1-е звено						+
2-е звено				+		
3-е звено	+					
Организация производства						
1-е звено					+	
2-е звено					+	
3-е звено				+		
Контроль производства						
1-е звено					+	
2-е звено					+	
3-е звено					+	

достигается жесткой регламентацией исследуемой функции, заложенной в стандартах системы качества, отраслевых стандартах и других нормативных документах, утвержденных на предприятии. В результате средняя оценка всех функций управления составила 3,5 балла, что в целом отражает низкий уровень качества функций системы менеджмента.

В рамках третьего оценочного трека все респонденты оценивали комплексную результативность действующей системы менеджмента. В результате были выставлены следующие баллы:

- ♦ экономическая результативность - 3,85 балла;
- ♦ социальная результативность - 4 балла;
- ♦ экологическая результативность - 4 балла.

Получаем, что респонденты оценили комплексную результативность действующей системы промышленного менеджмента в 3,95 балла по пятибалльной шкале, что является неплохим индикатором управленческих воздействий для крупных промышленных предприятий.

В рамках итогового оценочного трека по формуле (1) рассчитано балльное значение состоятельности исследуемых систем менеджмента (рис. 3).

Получаем, что состоятельность системы менеджмента имеет значение, равное 3,31 балла, что выявляет ее неспособность генерировать такие характеристики у предприятия, как рыночная, инновационная, социальная, экономическая и финансовая состоятельность.

Сбалансированность целей	Сбалансированность функций управления	Сбалансированность сфер управленческого воздействия
2,5	3,5	3,95
Состоятельность системы менеджмента - 3,31 балла		

Рис. 3. Оценка уровня состоятельности системы менеджмента промышленных предприятий

### Обсуждение

Для оборонно-промышленных предприятий очень важно иметь сильные конкурентные позиции производителя не только военной, но и гражданской продукции. Однако руководители оборонных предприятий в целом отмечают, что процессы наращивания производства продукции гражданского назначения стабильно не дают роста прибыли, в то время как могут служить дополнительным источником самофинансирования<sup>7</sup>. Поэтому было интересно определить уровень функциональности системы менеджмента оборонных предприятий, что для них является актуальной задачей. Результаты, полученные в ходе исследования, стали показательными для всех заинтересованных сторон. Было установлено, что действующие системы менеджмента оборонных предприятий Уральского региона способны справиться с краткосрочными социальными, экологическими и экономическими задачами, но при этом они не могут обеспечить рыночное, инновационное, социальное, экономическое и финансовое благополучие промышленников в долгосрочном периоде измерения.

### Заключение

В данной статье уточнены функциональные особенности системы менеджмента предприятия, формирующие у предприятия управленческую состоятельность, под которой автор статьи понимает способность управленческих решений за счет сбалансированности целей, функций и сфер воздействия обеспечивать рыночное, инновационное, социальное, финансовое и экономическое благополучие субъекта хозяйствования.

Также был разработан оценочный инструментарий и предложена технология его применения, учитывающая авторское понимание функциональной состоятельности системы менеджмента и методически опирающаяся на метод экспертных оценок. Используемый принцип Парето в рамках итогового оценочного трека

позволяет выявить критерии и уровень состоятельности производственного управления.

Оценка функциональной состоятельности менеджмента таких промышленных предприятий, как НПО автоматики им. академика Н.А. Семихатова и АО “Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод” имени Ф.Э. Дзержинского”, позволила выявить общие особенности действующих систем менеджмента оборонно-промышленных предприятий Свердловской области.

Дальнейшее увеличение объектов исследования, а также расширение применения авторских методических рекомендаций позволит идентифицировать функциональную модель промышленного менеджмента Уральского региона в целом.

<sup>1</sup> Мыслякова Ю.Г., Кислов Р.С. Сущность инновационной состоятельности наукоемкого бизнеса в условиях новой индустриализации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 1 (135). С. 61-65.

<sup>2</sup> См.: Голиков Н.А. Социальная состоятельность как индикатор качества образования // Философия образования. 2014. № 1 (52). С. 19-26; Романчин В.И., Романчин С.В. Социально-экономическая состоятельность организаций: показатели и комплексная оценка // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2005. № 3 (42). С. 51-60.

<sup>3</sup> Мерзликина Г.С. Экономическая состоятельность: оценка и управление // Вестник АГТУ. Серия “Экономика”. 2011. № 1. С. 40-45.

<sup>4</sup> Аксенова Е.А., Кафтя А.И. Терминологический обзор экономической категории “финансовая состоятельность” предприятия в контексте современных исследований // Kant. 2017. № 3 (24). С. 99-102.

<sup>5</sup> Данилов-Данильян В.И. Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ) // Экономика и математические методы. 2003. Т. 39, № 2. С. 123.

<sup>6</sup> Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию. Москва: Прогресс, 1989. С. 10.

<sup>7</sup> Беляев А. Рост производства гражданской продукции не перекрывает по выручке снижение по специальной технике. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4054681> (дата обращения: 09.09.2019).

Поступила в редакцию 21.11.2019 г.

## FUNCTIONAL EVALUATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE URAL REGION

© 2019 E.A. Nadeina\*

The relevance of this study is due to the fact that under current economic conditions it is becoming increasingly difficult for Russian industrial enterprises to maintain a stable functioning position and ensure competitiveness. The author believes that the enterprise management system plays an important role here, which should generate managerial decisions that affect the economic, financial, investment, personnel, image, technological and other competitive advantages of the enterprise, thereby making it responsible for the integrated well-being of the enterprise. Therefore, the subject of the study was the functional consistency of the enterprise's management, and the goal was to identify the characteristics of the managerial model responsible for the emergence of economic, innovative, social, economic and financial consistency at the enterprise. The indicators of consistency are compatibility, sustainability and socio-ecological and economic effectiveness of managerial decisions provided that the functional model of enterprise management has a balance of goals, functions and results. In addition, using the example of leading defense enterprises of the Ural region, a methodology for assessing the level of functional consistency of a management system using the method of expert evaluations, as well as the Pareto principle for substantiating threshold estimates, has been developed and tested. As a result of the study, it was found that the existing management systems of defense enterprises of the Urals are able to cope with short-term social, environmental and economic problems, but cannot ensure the market, innovative, social, economic and financial well-being of industrialists in the long-term assessment period.

**Keywords:** consistency of the management system, functional model of management, integrated well-being, managerial consistency, assessment methodology, industrial enterprises.

**Highlights:**

- ◆ the features of the functional model of the enterprise's management system are clarified, forming his status of managerial consistency;
- ◆ the author's methodology for assessing the level of functional consistency of the industrial enterprise management system was developed;
- ◆ methodological recommendations of this assessment were tested using the example of industrial enterprises of the Ural region.

*Received for publication on 21.11.2019*

---

\* Elena A. Nadeina, a post-graduate student of Ural State University of Economics, Yekaterinburg.  
E-mail: elenanadeina@yandex.ru.