УДК 338.242

Н. В. Сироткина,
А. В. Брякина

ПРОЦЕДУРА ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье раскрываются методологические приемы индикативного управления предприятиями пищевой промышленности, формализованные в виде процедуры, включающей в себя ряд этапов. Последовательная реализация способна обеспечить достижение основной цели индикативного управления — принятия эффективных управленческих решений с использованием индикаторов, направленных на обеспечение рыночной устойчивости и экономической эффективности функционирования промышленных предприятий. Статья является продолжением научных исследований индикативного управления, выполненных под руководством проф. Н. В. Сироткиной.

Ключевые слова: *индикатор, индикативное управление, принятие управленческих решений, эффективность производства, пищевая промышленность*

UDK 338.242

N. V. Sirotkina,
A. V. Bryakina

PROCEDURE OF INDICATIVE MANAGEMENT BY THE ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY

In article methodological receptions of indicative management by the enterprises of the food industry, formalized in the form of the procedure including a number of stages reveal, consecutive realization is capable to provide achievement of a main objective of indicative management — adoption of effective administrative decisions with use of indicators directed on ensuring market stability and economic efficiency of functioning of the industrial enterprises. Article is continuation of scientific researches of the indicative management executed under the direction of the prof. of N. V. Sirotkina.

Keywords: *indicator, indicative management, adoption of administrative decisions, production efficiency, food industry*

Индикативное управление представляет собой процесс принятия управленческих решений в ходе реализации функций управления на основе определения качественно-количественных характеристик результатов производственно-хозяйственной деятельности участников экономической системы с использованием индикаторов управления. Соответствующий подход (предложенный Н. В. Сироткиной), позволяющий рассматривать индикативное управление с позиций обоснования средств и перспектив применения системы индикаторов в управлении промышленными предприятиями, используется нами в качестве концептуальной основы выполненных исследований. В целом, концепция индикативного управления предприятиями пищевой промышленности представляет собой видение проблемы обеспечения эффективного управления перерабатывающими предприятиями по наиболее перспективным направлениям их развития, отражающее реализацию функций управления при использовании сформированной особым образом системы индикаторов [1]. Оригинальность концепции заключается в том, что она основывается на оценке эффективности процессов, протекающих в перерабатывающих предприятиях и их соответствия требованиям международных стандартов. Концепция индикативного управления позволяет осуществлять объективное и адекватное складывающейся в отраслях пищевой промышленности ситуации управление по результатам комплексного анализа ин-

дикаторов, характеризующих перспективные направления развития перерабатывающих предприятий [1].

Сущность индикативного управления заключается в разработке и принятии эффективных управленческих решений в области управления человеческими ресурсами с целью побуждения их к инновационному совершенствованию, управления инновационными и интеграционными процессами в организациях пищевой промышленности, а также менеджмента качества инновационных процессов, основывающихся на сравнительном анализе, характеризующих эти направления индикаторов. Основное содержание индикативного управления раскрывается через его функции:

1) планирование перспективных направлений развития организации на основе использования набора индикаторов;

2) разработка рациональной организационной структуры управления в целях достижения стратегических целей функционирования предприятия;

3) контроль качества результатирующих процессов;

4) подбор, расстановка и мотивация персонала в соответствии с принципами индикативного управления в целях удовлетворения текущих и стратегических потребностей организации;

5) активизация субъектов управления в целях обеспечения эффективного функционирования инновационных процессов в условиях индикативного управления [2].

Кроме перечисленных специальных функций, индикативное управление выполняет общие функции, характерные для любого управления, такие как планирование, организация, мотивация и контроль.

Успешное функционирование предприятия зависит от множества внешних и внутренних факторов, под влиянием которых складывается его производственная, кадровая и инновационная политика. Разработка системы (матрицы) индикаторов оценки различных сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия связана с необходимостью мониторинга эффективности и надежности его функционирования с целью выявления имеющихся нарушений и разработки рекомендаций по их устранению.

Целью совершенствования теоретико-методических подходов к индикативному управлению является повышение эффективности разработки и принятия управленческих решений, основывающихся на анализе фактических и прогнозных значений индикаторов и способствующих развитию предприятий пищевой промышленности в приоритетных для них направлениях. В условиях конкурентной среды, эффективность разработки и реализации управленческих решений зависит от оперативности управленческой деятельности менеджеров. Индикаторы управления обладают целым рядом сравнительных преимуществ, таких как наглядность, сопоставимость и информативность, позволяющих принимать управленческие решения более оперативно и, следовательно, эффективно.

Не ставя перед собой цели трансформировать методику (технологию) расчета индикаторов, в ходе исследования было проведено содержательное совершенствование системы индикаторов управления и разработана процедура индикативного управления предприятиями пищевой промышленности, включающая в себя следующие этапы:

1. Постановочный, предполагающий использование аксиоматического подхода, позволяющего рассматривать способ расчета индикаторов как цепных индексов в качестве исходного положения.

2. Выделение приоритетных направлений развития предприятий пищевой промышленности. В ходе исследования на основе экспертного оценивания было установлено, что приоритетными направлениями менеджмента промышленных предприятий являются: управление качеством бизнес процессов (УКБП), управление человеческими ресурсами (УЧР), управление интеграционными процессами (УИП), управление инновационной деятельностью (УИД).

В результате использования метода расстановки приоритетов нами были отобраны такие направления развития предприятий пищевой промышленности как управление качеством, управление инновационной деятельностью, интеграционное объединение внутри и за пределами отрасли и управление мотивацией персонала. Кроме этого, при выделении приоритетных направлений развития предприятий пищевой промыш-

ленности, мы руководствовались концепцией индикативного управления, в основе которой лежат четыре основных функции управления, рассмотренные нами через призму индикативного управления.

Вынужденный характер разработки системы менеджмента качества промышленными предприятиями, а не мотивированная потребность в практической реализации концепции TQM обусловливают низкую эффективность процессов управления качеством на современных промышленных предприятиях. Ранее указывалось, что «вступление нашей страны в ВТО требует от участников экономической системы приведения своих процессов в соответствие с международными стандартами» [3]. Однако этого, к сожалению, по-прежнему оказывается не достаточным для того, чтобы отечественные перерабатывающие предприятия упорядочили свои бизнес-процессы и привели их в соответствие с требованиями международных стандартов, а главное — здравого смысла, определяющего необходимость оптимизировать ресурсное обеспечение и управленческое воздействие на бизнес-процессы. В действительности, и это необходимо признать всем эффективным руководителям, управление качеством способно скоординировать деятельность по руководству и управлению организациями и устранить несоответствия в основных производственных процессах.

Другим приоритетным направлением развития предприятий пищевой промышленности является управление инновационной деятельностью, результативность которого представляется возможным оценить с помощью соответствующих индикаторов инновационной деятельности. Необходимость инноваций является бесспорной для предприятий любой отраслевой принадлежности. Несмотря на консерватизм и длительность технологических циклов в пищевой и перерабатывающей промышленности, инновации являются необходимым условием и фактором обеспечения высокой эффективности производства.

Третьим приоритетным направлением управления перерабатывающими предприятиями выступает управление мотивацией персонала, являющейся частью управления человеческими ресурсами. Сложившаяся к настоящему времени практика использования трудовых ресурсов оказывается крайне неэффективной. Проводившиеся в первом десятилетии начавшегося века исследования показали, что персонал предприятий пищевой промышленности восприимчив лишь к материальному стимулированию, что объясняется низким уровнем доходов населения [3]. В настоящее время ситуации не изменилась. Н. А. Полева установила крайне низкую мотивационную восприимчивость человеческих ресурсов перерабатывающих предприятий и в качестве вызывающих ее причин выделила следующее: негативные процессы и явления в социально-экономической и институциональной сферах экономики, такие как структурная деформированность национального хозяйства, научно-техническое отставание страны, социальная поляризация общества, неблагоприятная демографическая ситуация, отсутствие социальной ответственности предприятий и государства, которые могут быть устранены в результате проведения глубоких и всесторонних преобразований, направленных на повышение уровня и качества жизни населения, а также неэффективность методов и приемов, побуждающих персонал к более производительному труду и повышающих мотивируемость, лояльность и толерантность человеческих ресурсов, связанная с отсутствие квалифицированных менеджеров по персоналу и низким профессионализмом их деятельности [4].

В создавшихся условиях побуждение персонала к инновационной восприимчивости представляется весьма сложной задачей, требующей, незамедлительного решения. Катализатором процесса эффективной мотивации персонала должно стать осознание зависимости между результатами инновационного развития, ростом доходности предприятия и повышением уровня оплаты труда его персонала [5]. Обеспечение корреляции данных показателей может быть достигнуто вследствие инвестиций в персонал, которые, по мнению исследователей проблемы управления человеческими ресурсами, являются наиболее эффективными, так как обеспечивают более высокую и скорейшую отдачу, чем, например, инвестиции в обновление основных производственных фондов [6].

Четвертым направлением управления предприятиями пищевой промышленности является управление интеграционными процессами. Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования моделей экономического сотрудничества участников АПК позволяет выделить три основные формы агропромышленного взаимодействия: договорные отношения, концентрацию агропромышленного производства в сельскохозяйственных предприятиях с целью организации внутрихозяйственной переработки и агропромышленную интеграцию. Договорные отношения используются в большинстве случаев в практике сотрудничества сельских товаропроизводителей и переработчиков сельскохозяйственного сырья, особенно в молочной промышленности. Внутрихозяйственная переработка как специфическая форма агропромышленного взаимодействия возникла в середине 90-х годов и широкого применения не нашла [7]. Наиболее совершенной формой внутриотраслевого и межотраслевого взаимодействия являются интеграционные связи. Так, А. А. Рублевская указывает, что формирования интегрированных хозяйственных образований является одним из наиболее динамичных и результативных процессов, происходящих в промышленном секторе национальной экономики. В пищевой промышленности интерес к интеграционному объединению перерабатывающих и других предприятий связан с преимуществами данной формы взаимодействия, проявляющимися в возможности получения синергетического эффекта за счет решения целого ряда ресурсных, организационных и управленческих проблем [8].

Таким образом, проводимые в настоящее время исследования свидетельствуют о том, что перспективными направлениями развития предприятий пищевой промышленности являются: управление качеством бизнес процессов, управление человеческими ресурсами, управление интеграционными процессами и инновационной деятельностью.

3. Определение функционального содержания менеджмента предприятий пищевой промышленности. Отвечая содержательным требованиям, предъявляемым к управленческой деятельности, индикативное управление находит свою реализацию в следующих функциях: планирование и организация производственного процесса, мотивация человеческих ресурсов к производительному труду, контроль достижения целей и решения, стоящих перед предприятием задач. Следует заметить, что индикативное планирование, заключающееся в совместной разработке органами власти, бизнесом и институтами гражданского общества планов мезо — и макроэкономического развития, носящих рекомендательный характер, не является тождественным функции индикативного планирования, под которой в исследовании понимается определение целевых ориентиров деятельности предприятия с использованием численных значений индикаторов управления.

4. Визуализация взаимозависимости функционального содержания индикативного управления и приоритетных направлений развития предприятий пищевой промышленности в виде матрицы, содержащей в себе соответствующие индикаторы управления (табл. 1).

5. Расчет численных значений индикаторов управления по совокупности исследуемых предприятий.

6. Балльная оценка индикаторов управления в соответствии со шкалой, позволяющей дифференцировать степень и направленность динамических изменений значений индикаторов.

7. Расчет итоговой балльной оценки, характеризующей приращение (убывание) значения индикатора, как частного от деления суммы баллов на произведение максимальной величины балльной оценки и количества наблюдений.

8. Разработка сценариев поведения предприятий пищевой промышленности в зависимости от значения полученной ими итоговой балльной оценки.

На основе кластерного анализа в работе была проведена группировка предприятий пищевой промышленности в зависимости от полученных ими значений индикаторов и итоговых балльных оценок. Расположенные в Воронежской области предприятия пищевой промышленности были разделены на 7 групп в зависимости от близости значений полученных ими итоговых балльных оценок индикаторов. Различия в группах были найдены с помощью матрицы расстоя-

Таблица 1

Индикаторы управления предприятиями пищевой промышленности, 2012 г.

Функции ИУ	Направления развития	Индикатор управления	Значения индикаторов (%) / Балльная оценка			
			Комбинат мясной «Воронежский	Завод растительных масел «Новохоперский	Мукомольный комбинат «Воронежский»	Хлебозавод «Золотой колос»
ПЛАНИРОВАНИЕ	УКБП	Оптимизация загруженности производственной мощности	+13,7/2	+16,7/2	+16,3/2	+33,7/4
		Рост эффективности производства	+18,9/2	+38,9/4	+26,4/3	+24,5/3
		Рост конкурентоспособности	+29,5/3	+29,3/3	+19,5/2	+25,6/3
	УЧР	Сокращение текучести кадров	-12,9/2	-16,4/2	-35,6/4	-12,9/2
		Повышение производительности труда	+12,8/2	+22,8/3	+32,3/4	+16,8/2
	УИП	Рост капитализации предприятия	+69,7/7	+55,7/6	+22,66/3	+53,6/6
	УИД	Повышение числа инновационно-активных подразделений предприятия	+14,8/2	+15,8/2	+24,4/3	+44,8/5
		Повышение численности инновационно-активного персонала	+83,7/9	+33,7/4	+46,6/5	+43,7/5
ОРГАНИЗАЦИЯ	УКБП	Повышение интенсивности рабочих процессов	+14,7/2	+24,1/3	+18,1/2	+29,1/3
	УЧР	Оптимизация численности линейного и функционального персонала	+10,8/2	+20,4/3	+17,9/2	+19,4/3
	УИП	Повышение инвестиционной привлекательности предприятия	+41,21/5	+31,8/4	+22,8/3	+51,3/4
		Повышение *ROI*	+32,12/4	+42,2/5	+32,6/4	+62,8/7
	УИД	Повышение удельного веса инновационной продукции	+54,6/6	+44,3/5	+36,3/4	+64,3/7
МОТИВАЦИЯ	УКБП	Сокращение времени простоев по непроизводственным причинам	-70,2/8	-50,7/6	-56,9/6	-59,7/6
	УЧР	Повышение интенсивности использования фонда рабочего времени	+9,87/1	+13,89/2	+29,8/3	+19,9/2
		Повышение удовлетворенности условиями труда и его оплаты	+14,9/1	+24,9/3	+14,9/2	+17,9/2
	УИП	Снижения затрат на сырье	+5,5/1	+25,6/3	+15,6/2	+25,9/3
	УИД	Повышение численности персонала, совмещающего профессии	+10,7/2	+15,3/2	+17,5/2	+16,3/2
КОНТРОЛЬ	УКБП	Повышение автоматизации	+55,3/6	+58,5/6	+38,5/4	+78,5/8
		Повышение оперативности	+41,2/5	+31,2/4	+21,2/3	+71,2/8
	УЧР	Рост удельного веса работников со стажем работы 5 и более лет	+19,3/2	+39,3/4	+29,5/3	+66,3/7
	УИП	Удельный вес продукции предприятия на локальном рынке	+24,5/3	+24,6/3	+26,3/3	+24,6/3
		Повышение регламентированности	+7,12/1	+17,5/2	+23,0/3	+87,5/9
	УИД	Увеличение горизонта планирования	+13,3/2	+18,6/2	+17,6/2	+48,6/5
		Повышения номенклатуры	+43,4/5	+47,7/5	+57,7/6	+67,7/7
Итоговая балльная оценка			0,38	0,58	0,54	0,52

ний между кластерами. О достоверности полученного распределения свидетельствует выполнение условия соотношения эквивалентности. Для каждой группы были разработаны универсальные, не зависящие от характера выпускаемой предприятием готовой продукции, рекомендации, позволяющие сочетать в управленческой практике методы и инструменты индикативного управления (ИУ) (табл. 2). Комплексная и последовательная реализация представленных в табл. 2 сценариев позволит предприятиям-аутсайдерам повысить свою результативность и перейти в кластер более устойчивых предприятий, а предприятиям-лидерам — укрепить свои конкурентные позиции.

Таблица 2

Вариация сценариев развития предприятий пищевой промышленности

Группировка предприятий пищевой промышленности		Сценарий поведения предприятия в отрасли и на рынке
диапазон балльных оценок	состав кластера	
< 0,1 (очень плохо)	КМ «Лискинский», хлебозавод «Тобус»	Применение *аналитических* методов ИУ с целью установления причин, вызвавших неудовлетворительное состояние предприятия
0,1—0,19 (плохо)	Консервный завод «Давыдовский», МК «Острогожскмолоко»	Применение *прогнозных* методов ИУ с целью определения целесообразности совершенствования производственной деятельности, финансового оздоровления или возбуждения процедуры банкротства. Реализация *практических* методов ИУ, позволяющих повысить эффективность принимаемых менеджментом предприятий пищевой промышленности решений
0,2—0,29 (сдержанно)	Сырзавод «Калачеевский», ЛВЗ «Бутурлиновский», «Россошьмолоко», хлебозавод № 1	Использование *аналитических* методов ИУ, позволяющих провести экспертизу факторов, сдерживающих развитие предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Использование *расчетных* методов, позволяющих выявить резервы оптимизации загруженности производственных мощностей, минимизации издержек и повышения экономической эффективности производства. Реализация *практических* методов и инструментов ИУ, способствующих повышению удельного веса продукции предприятия на рынке и закреплению за ней положительной репутации
0,3—0,39 (умеренно)	КМ «Воронежский»	Применение *аналитических* и *расчетных* методов ИУ, актуализирующих перспективы развития предприятия
0,4—0,49 (хорошо)	МК «Калачеевский», хлебозавод № 2	Применение *расчетных* методов ИУ, моделирующих вариации ресурсного обеспечения перерабатывающих предприятий, *аналитических* методов ИУ, определяющих перспективы диверсификации производства и *прогнозных* методов ИУ, являющихся основанием для разработки мер превентивного характера
,5—0,59 (очень хорошо)	ЗРМ «Новохоперский», «Золотой Колос»	Реализация преимущественно *практических* методов ИУ, направленная на поддержание устойчивого состояния предприятия
>0,6 (идеально)	«Молвест», «Бунге»	Реализация в управленческой практике *исследовательских* (гносеологических) методов ИУ, позволяющих совершенствовать технологию и развивать перспективные направления использования индикаторов в качестве целевых ориентиров деятельности промышленных предприятий.

9. Интерпретация полученных результатов.

Полученная с помощью кластерного анализа группировка предприятий пище-

вой промышленности является намного более достоверной, чем распределение с помощью портфельных моделей, так как позволяет широко интерпретировать результаты в зависимости от целей исследования. Так, проведя оценку наиболее значимых параметров функционирования перерабатывающих предприятий, полученные кластеры были расположены по убыванию величины итоговой балльной оценки и проранжированы следующим образом: (1) — лидеры рынка; (2) — предприятия, активно продвигающие свою продукцию; (3) — предприятия, продвигающие продукцию среднего качества по низким ценам; (4) — не стабильно присутствующие на рынке предприятия; (5) — предприятия, выпускающие популярные ассортиментные единицы; (6) — производители одной популярной ассортиментной единицы; (7) региональные лидеры, не получившие широкого распространения.

10. Прогнозирование состояния предприятия на рынке выпускаемой продукции.

Рыночная устойчивость и экономическая эффективность функционирования предприятий пищевой промышленности зависит от того, насколько уникальными являются методы и инструменты управления ими. Анализ полученных кластеров позволяет прогнозировать следующие изменения. Наименее устойчивыми представляются кластеры (2), объединяющие развивающиеся предприятия, которые с одинаковой вероятностью могут оказаться в числе лидеров и аутсайдеров, (6), выпускающие не достаточное количество ассортиментных единиц продукции и (4), отличающиеся несовершенными каналами распределения продукции. Высказанная гипотеза была подтверждена в ходе построения треугольной матрицы распределения расстояний между кластерами.

Получение прогнозных оценок является заключительным этапом процедуры индикативного управления предприятиями пищевой промышленности. Рассмотренная процедура носит преимущественно аналитический характер, что в полной мере соответствует содержанию индикативного управления, так как позволяет получить не только значения каких-либо факторов, но и заключения о направлениях изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сироткина Н. В. Концепция индикативного управления предприятиями пищевой промышленности / Н. В. Сироткина // Российское предпринимательство. — 2008. — Вып. 1, № 6. — С. 118—122.

2. Сироткина Н. В. Перспективы использования индикативного управления при прогнозировании параметров развития интегрированных формирований / Н. В. Сироткина, С. И. Карпачев // Человеческий капитал. — 2011. — № 4. — С. 118—121.

3. Сироткина Н. В. Использование инструментария индикативного управления в системе менеджмента промышленных предприятий / Н. В. Сироткина, Ю. А. Саликов // Российское предпринимательство. — 2008. — Вып. 2, № 6. — С. 105—108.

4. Полева Н. А. Разработка и реализация инструментария мотивации человеческих ресурсов / Н. А. Полева // ФЭС: финансы, экономика, стратегия. — 2012. — № 4. — С. 22—26.

5. Сироткина Н. В. Совершенствование управления человеческими ресурсами региональных экономических систем в среде индикативного управления / Н. В. Сироткина // Научные труды вольного экономического общества России. — 2009. — Т. 119. — С. 177—183.

6. Сироткина Н. В. Проблема управления человеческими ресурсами промышленных предприятий и пути ее решения / Н. В. Сироткина, Н. А. Полева // Инновационный вестник Регион. 2010. № 1 (19). С. 32—37.

7. Сироткина Н. В. Институциональная структура механизма стратегического управления агропромышленными холдингами / Н. В. Сироткина // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал / Режим доступа: http://www.uecs.ru/. — Дата публикации 1.09.2011.

8. Сироткина Н. В. Механизм формирования интегрированных хозяйственных структур в пищевой промышленности / Н. В. Сиироткина, А. А. Рублевская // Вестник Тихоокеанского государственного университета. — № 1 (24). — 2012. — С. 221—230.

9. Ахенбах Ю. А. Стратегические аспекты проблемы формирования экономических кластеров // Регион: системы, экономика, управление, № 1(16). — Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2012. — С.8—12.