

I. V. Abramov, Doctor of Technical Sciences, Professor, Izhevsk State Technical University

A. U. Ibragimov, Candidate of Technical Sciences, Professor, Izhevsk State Technical University

L. A. Ibragimova, Candidate of Economics, Associate Professor, Izhevsk State Technical University

G. I. Gilmullina, Izhevsk State Technical University

Influence of the Functioning Capacity of Parkings to the Dynamics of Commodity Turnover

The article includes: analysis of correlation of turnover and number of cars at the store parking, performed with methods of fuzzy logic; assessment of the store parking compliance with standards organizations parks; calculation of possible turnover value for different parking occupancy level in order to ensure that it meets the changing needs of the store and customers.

Key words: turnover, parking, methods of fuzzy logic

УДК 338.242

И. Б. Толпыкин, ОАО «Ангстрем», Москва

НЕКОТОРЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обсуждаются проблемы выживания предприятия электронной промышленности в условиях рыночной экономики в РФ.

Ключевые слова: электронная промышленность, рыночная экономика.

Внутренний рынок микросхем (МС) в стране практически рухнул в 1991 году. Предприятию «Ангстрем» необходимо было выжить или прекратить свое существование. И хотя к этому моменту мероприятия по переходу на новые рынки с новым продуктовым рядом еще не были завершены, были срочно заключены контракты, и в 1992 г. началась поставка калькуляторных МС в юго-восточную Азию (ЮВА), причем с резким возрастанием объемов. С тех пор основной объем разработок и производства, в первые годы до 97 %, были направлены на экспорт. Работа на внешнем рынке с жесткими требованиями к качеству продукции и дисциплине ее поставки оказалась хорошей школой для НИИТГ и завода «Ангстрем». В результате на предприятии были проведены необходимые преобразования, и предприятие было аттестовано на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:1994. Этому способствовало то обстоятельство, что в 1993 году государственное предприятие НИИ точной технологии и завод «Ангстрем» как единый комплекс были преобразованы в акционерное общество открытого типа «Ангстрем», которое получило полную самостоятельность и лишилось государственной поддержки. Предприятие работало в напряженном режиме и постоянном поиске более оптимального решения своих экономических проблем.

Предприятию удалось удержаться на плаву в прошедшие 90-е годы (период первоначального капитализма в России). Использувавшиеся экономическая, кадровая системы, система материального стимулирования были сложными. Нельзя сказать, что нынешняя система лишена недостатков. Попытаемся

оценить свои организационно-экономические действия с научной точки зрения.

Показатели организационно-экономической эффективности предприятия

Повышение эффективности системы управления предприятием предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологии управления конкретным объектом в целях достижения управляемой системой определенных технико-экономических результатов в соответствии с заданным критерием или системой критериев [1].

Разработка системы показателей эффективности

Общие принципы разработки системы сбалансированных показателей (ССП).

ССП оценивает работу предприятия на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и повышение квалификации персонала. А работа по сбалансированной системе критериев оценки начинается с обсуждения проблемы определения конкретных стратегических задач на основе принятой стратегии [6, с. 30].

Важнейшая задача при выборе конкретных показателей сбалансированной системы – определить те из них, которые наилучшим образом выражали бы стратегию предприятия. Поскольку каждая стратегия уникальна, такой же неповторимой должна быть система и ее показатели. Однако, как показано в [5, с. 253], есть несколько широко распространенных ключевых показателей.

Ключевые показатели финансовой составляющей:

- экономическая добавленная стоимость;
- прибыльность;
- рост дохода/структура дохода;
- эффективность снижения издержек.

Также при определении ключевых показателей необходимо помнить о правиле корректной формулировки стратегических целей: они должны быть трудными, но при этом реалистичными [2, с. 317].

Определение ключевых показателей в финансовой составляющей ССП.

ССП эффективности побуждает предприятие установить взаимосвязь между корпоративной стратегией и финансовыми целями, которые являются своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других составляющих. Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности. ССП – это своего рода история стратегии, начинающаяся с постановки долгосрочных финансовых целей, в результате чего возникает некая последовательность действий (мероприятий), которые необходимо выполнить в рамках всех четырех составляющих системы для достижения желаемого долгосрочного экономического результата. Для большинства компаний финансовые показатели роста дохода, снижения себестоимости и повышения производительности, оптимального использования основных средств и сокращения рисков являются единым вектором всех четырех составляющих ССП.

Таким образом, в качестве основного показателя финансовой составляющей предлагается оставить эффективность снижения издержек, т. е. в нашем случае достигнутую экономию по отношению к расчетной стоимости.

Определение ключевых показателей в клиентской составляющей ССП.

Клиентская составляющая ССП определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где предприятие собирается работать. Выбранные сегменты рынка и есть тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовой составляющей системы критериев

Количество одновременно реализуемых проектов является ключевым показателем, оказывающим сильнейшее воздействие на всю финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Рост числа реализуемых проектов влечет за собой неизбежные структурные изменения. Как правило, имеют место как положительные, так и отрицательные следствия: неизбежные структурные изменения, рост численности персонала и фонда оплаты труда, зачастую потеря темпов и качества производимых работ, повышение вероятности незавершенного строительства, нехватку собственных и привлеченных средств, проблемы с дополнительным кредитованием. Таким образом, появление на предприятии новых проектов должно носить хорошо сбалансированный характер, зависящий от множества факторов.

Показатели, связанные с управлением.

Все большее значение приобретает решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех организаций в достижении ее целей. Поэтому необходимое условие эффективного управления заключается в максимальном достижении согласованности действий всех работников предприятия. Для оценки эффективности системы управления может быть использован показатель ресурсоотдачи, учитывающий наряду с другими факторами рыночные финансово-кредитные отношения и инфляционные процессы. Кроме основного обобщающего показателя эффективности для более полной оценки организационной культуры следует применять ряд вспомогательных показателей, таких как уровень производственных связей, диапазон управления, степень стабильности кадров и др. Для выработки мероприятий по повышению уровня организационной культуры следует определять относительную эффективность. Организационная культура выступает в качестве социальной стороны показателя эффективности управленческой деятельности предприятия.

Показателем, характеризующим эффективность управленческой деятельности, является ее социально-экономические результаты, отнесенные к совокупным затратам на их получение.

Система материального стимулирования

Система материального стимулирования не стимулирует сотрудников на работу по достижению целей компании. В настоящее время собственники многих компаний ставят перед топ-менеджерами (ТМ) вполне конкретные цели в виде планов по прибыли, росту стоимости компании, рентабельности инвестиций, собственного капитала и пр. В свою очередь, перед ТМ стоит задача мотивации персонала на эффективное достижение этих целей. И тут, казалось бы, система материального стимулирования – основной инструмент, призванный помочь менеджерам в решении этой задачи. Однако существующая система материального стимулирования никоим образом не привязана к целям компании, целям отдельных ее структурных единиц. Достижение подразделением и их сотрудниками поставленных ориентиров и степень эффективности, с которой они добиваются результатов, никак не влияет на уровень их вознаграждения. «Голый» оклад – вот на что могут рассчитывать сотрудники даже в том случае, если их результаты и эффективность неоспоримы. «Правильно» работающая система материального стимулирования, напротив, должна быть целенаправленной, т. е. дополнительно поощрять сотрудников, наиболее эффективно решающих поставленные задачи.

Наиболее важными результатами от принятого комплекса мер материального стимулирования, основанных на ключевых показателях эффективности деятельности руководителей, являются формирова-

ние лояльности управленческого персонала и повышение эффективности работы руководителей. Итогом правильного стимулирования всегда становится мотивированный, приверженный, эффективный, развивающийся персонал.

Также в качестве ожидаемого эффекта от внедрения новой схемы оплаты труда рассматривается возможность ее использования в целях оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений и конкретных работников. Кроме того, новая система позволит провести организационный анализ однородных процессов, которые протекают в различных условиях.

Теоретические подходы к материальному стимулированию управленческого персонала

Начнем с фиксированной части заработной платы. Еще несколько лет назад она была преобладающей в годовом доходе сотрудника любого уровня, в том числе и топ-менеджера. По мере развития рынка соотношение между окладом и дополнительными выплатами стало смещаться в пользу последних. В настоящее время премии и бонусы как правило превышают размер фиксированной части в годовом доходе топ-менеджера. Это связано с тем, что управленец высшего звена несет ответственность за результаты работы всей компании, и оценить его эффективность можно только спустя достаточно продолжительное время (от 1 года до 5 лет). Чтобы удержать ТМ на этот период, во многих организациях большая часть дополнительных выплат осуществляется только через 3-4 года после начала работы сотрудника в компании.

Однако, как показывает практика, премии и бонусы лишь частично решают задачу удержания руководителя, поскольку конкуренты не жалеют средств на «перекупку» ценного управленца. Необходимы дополнительные инструменты: бенефиты, опционы, программы отложенной мотивации, часто называемые «золотые наручники», «золотой парашют», «золотой ботинок» и даже «золотое рукопожатие». По сути все это «золото» – не что иное, как попытка собственника заинтересовать ТМ в работе именно на него, а для последнего – страховка на случай, если придется уйти из компании до окончания срока действия контракта.

Бенефиты. Пакет преимуществ и льгот, обеспечивающих статус должности: персональный автомобиль, медицинская страховка, оплата мобильной связи, занятий спортом и т. д. Некоторые эксперты полагают, что такой пакет не представляет ценности для менеджера высшего звена. Это заблуждение. Во-первых, отсутствие бенефитов точно сыграет демотивирующую роль, а во-вторых, если объем пакета значителен и выстроен в соответствии с мотивационными предпочтениями конкретного человека, то станет дополнительными фактором, удерживающим топ-менеджера в компании.

Предложение льгот управленцам.

Какие льготы и услуги наиболее востребованы? Это зависит от многих обстоятельств: масштаба и возможностей компании, регионов ее присутствия,

исторически сложившихся традиций и корпоративной культуры. Например, по данным опроса ТМ крупного газового холдинга России, социальный пакет которого очень широк по набору и стоимости льгот и услуг, главная его составляющая – возможность получения медицинской помощи, вторая по важности – оплата путевок на отдых, на третьем месте – дополнительное пенсионное обеспечение. В других компаниях приоритеты могут распределиться по-иному.

Опционы. В основе этого инструмента материального стимулирования лежит инвестиционный подход. Суть его в следующем: организация берет перед менеджером обязательство через определенный срок продать ему часть своих акций по заранее оговоренной фиксированной цене. Предполагается, что к сроку реализации опциона цена акций вырастет, их можно будет выкупить и получить доход от роста капитализации компании. Если сотрудник покинет ее прежде, чем наступит срок выкупа, он потеряет и право на акции.

Определение ключевых показателей в кадровой составляющей ССП.

Кадровая составляющая сбалансированной системы формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала предприятия. Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности. Составляющая обучения и развития обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя.

Как показывают исследования, есть три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в компании:

- удовлетворенность работника;
- сохранение кадровой базы;
- эффективность работника.

В этой группе показатель удовлетворенности работника считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника.

Показатель сохранения кадровой базы направлен на то, чтобы сохранить работников, в профессионализме которых организация заинтересована в высшей степени. Для этого компании делают в них долгосрочные инвестиции, поскольку нежелательный уход даже одного из таких служащих чреват интеллектуальными потерями для всего бизнеса. Сотрудники, лояльные компании и проработавшие в ней длительное время, являются носителями общих ценностей, знаний организационного процесса и, надеясь, понимают потребности клиента. Обычно этот показатель измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала. Показатель эффективности работника – это конечный показатель общего влияния таких факторов, как развитие работника и его моральное состояние, инновации, совершенствова-

ние внутренних бизнес-процессов и степень удовлетворенности клиента. Перед организацией стоит задача соотношения количества произведенной продукции с числом работников, занятых в ее изготовлении. Существует множество способов оценки эффективности персонала.

Самый простой из них – показатель дохода на одного работающего, то есть количество продукции, которое он производит. По мере повышения эффективности персонала и компании в целом доход на каждого работника должен расти.

Однако, являясь простым и понятным показателем, доход на одного работника как индикатор персональной эффективности имеет некоторые недостатки, особенно если персонал поставлен в напряженные жесткие условия выполнения амбициозных целей. Например, одна из проблем состоит в том, что затраты, связанные с получением дохода, не учитываются. Таким образом, доход на одного работника повышается, а прибыль уменьшается в том случае, если развиваются дополнительные направления бизнеса, при этом дополнительные издержки предоставления товаров и услуг постоянно возрастают.

Итак, доход на одного работника, как и другие показатели эффективности, – полезный диагностический индикатор, но только в том случае, когда бизнес предприятия не претерпевает радикальных изменений. Используя этот параметр для мотивации более высокой эффективности конкретного работника, менеджеры обязаны помнить о том, что он должен быть сбалансирован со всеми другими показателями экономического развития.

I. B. Tolpykin, JSV "Angstrom", Moscow

Any Opportunities to Increase the Organizational and Economical Activities of Enterprise

The paper discusses the problem of survival of the business of electronic industry in a market economy in Russia.

Key words: electronic industry, the market economy

Библиографические ссылки

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. Дмитренко Г. А., Шаранатова Е. А. Мотивация и оценка персонала. – МАУП : Киев, 2002.
4. Кирпатрик Д. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1998 <http://www.hr-portal.ru/node/1623>.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп-Бизнес, 2003.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические Карты. – М. : Олимп-Бизнес, 2003.
7. Кондратьев В. В., Лоренц В. Я. Проектируем корпоративную архитектуру. Навигатор для профессионала. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ЭКСМО, 2007. – С. 14–167; 178–199.
8. Кондратьев В. В., Лоренц В. Я. Даешь инжиниринг! Навигатор для профессионала. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ЭКСМО, 2007. – С. 14–167; 178–199.
9. Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М. : ЭКСМО, 2007. – 512 с.
10. Коттер Д. Впереди перемен : пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
11. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях : пер. с англ. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.
12. Лютенс Ф. Организационное поведение : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
13. Милкович Дж., Ньюман Д. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала : пер. с англ. – М. : Вершина, 2005, – 760 с.
14. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.