

УДК 316.62+338.3

© О. П. Маслова, 2023

Самарский государственный технический
университет (СамГТУ), Россия
E-mail: ol-mas108@yandex.ru

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

В статье представлен обзор наиболее популярных социально-экономических инструментов повышения эффективности деятельности компании на основе ясного формулирования цели с последующим ее каскадированием на все функциональные подразделения. Приводится пример использования методологии SMART в установлении цели компании и дается логическое обоснование одного из показателей достижения этой цели методом ее декомпозиции.

Ключевые слова: социально-экономические инструменты повышения эффективности деятельности компании, методология SMART, декомпозиция целей, дерево целей, ключевые показатели эффективности.

Ужесточение рыночных условий требует от компании слаженной непрерывной работы по повышению эффективности деятельности. В эту работу должны быть вовлечены все ее структурные подразделения, каждый сотрудник должен понимать направление развития компании и свою роль в этом процессе.

Среди основных социально-экономических инструментов повышения эффективности деятельности компании можно выделить такие, как оптимизация организационной структуры, развитие стратегического управления, совершенствование мотивации персонала, построение производственной системы, внедрение принципов бережливого производства и др.

Цель данного исследования — описать современные социально-экономические инструменты повышения эффективности работы компании и привести примеры их использования в деятельности промышленного предприятия. Достижение поставленной цели возможно, если решить следующие задачи:

1) исследовать метод декомпозиции целей, помогающий руководству компаний объяснять работникам их вклад в достижение генеральной цели;

2) изучить принцип использования методологии SMART в формулировании ясной, четкой, достижимой цели;

3) на примере промышленного предприятия рассмотреть применение методологии SMART в формулировании цели с учетом результатов ее финансово-хозяйственной деятельности за трехлетний период;

4) раскрыть особенности использования метода дерева целей при каскадировании генеральной цели компании;

5) обосновать необходимость использования данных социально-экономических инструментов в повышении эффективности деятельности компании.

Предметом исследования выступают управленческие инструменты повышения эффективности деятельности в российских компаниях. В качестве *объекта исследования* выбрана российская компания АО «Средне-Волжский механический завод».

Основные результаты исследования, изложенные в статье, получены на основе применения общенаучных *методов* системного и комплексного подходов, а также традиционных приемов экономического анализа (наблюдение, сравнение) и нетрадиционных (эвристические приемы). Исследования основываются на изучении нормативно-правовой базы в области производительности труда и наблюдениях проблем, связанных с ростом эффективности, в российских компаниях в течение последних трех лет.

Одним из актуальных социально-экономических инструментов повышения производительности труда и эффективности бизнеса в целом по праву считается метод декомпозиции целей, который реализуется путем повышения точности планирования и верного распределения между подразделениями компании зон ответственности. Декомпозицию целей часто представляют в виде дерева целей, в котором фиксируются как финансовые, так и натуральные показатели, необходимые для достижения стратегических целей, закрепляются ответственные за их достижение, назначаются исполнители. Кроме того, тесная взаимосвязь ключевых показателей эффективности с декомпозированными целями стимулирует персонал к достижению стратегических целей всей компании.

Концепцию «дерева целей» впервые предложили в 1957 г. американские исследователи Чарльз Уэст Черчмен и Рассел Линкольн Акоф, которые внесли значительный вклад в область науки управления, исследование операций и теорию систем. Свое название данная концепция получила в связи с тем, что вся совокупность расположенных по уровням целей похожа на перевернутое дерево [6].

Дерево целей представляет собой структурированное, построенное по принципу иерархии многообразие целей экономической системы, программы или плана, в котором выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева») [2].

Генеральная цель определяет направление функционирования компании в соответствии с заданными или желаемыми условиями (применяемой технологией, ассортиментом, объемом производства, типом рынка и т.п.). Ее определение является важнейшим этапом в развитии компании, от верности ее формулировок зависит успешность ее реализации [1]. Вот почему руководству компании следует уделять пристальное внимание данному процессу.

В 1981 г. вышла статья Джорджа Дорана, консультанта и бывшего директора по корпоративному планированию компании Washington Water Power Company, которая называлась «Есть умный (S.M.A.R.T.) способ постановки целей и задач руководства». Статья позволила расширить представления о процессе целеполагания, исследователи и практики стали активно использовать описанный в ней метод для формулирования целей, которые необходимо достичь. Само слово «smart» переводится с английского как «умный». Кроме того, под «умным» способом постановки целей понималась аналогичная аббревиатура, означавшая следующее:

- S (specific) – цель должна быть конкретной;
- M (measurable) – цель должна быть измеримой;
- A (achievable) – цель должна быть достижимой;
- R (relevant) – цель должна быть согласованной;
- T (time bound) – цель должна быть ограничена по времени [8].

Сформулированная Дораном теория способствовала устранению обобщений и догадок, устанавливала четкие сроки достижения цели, а также выявляла ошибки. Метод получил широкое распространение в различных сферах жизни, включая персональные цели.

Необходимо отметить, что метод SMART впоследствии подвергся критике со стороны практиков менеджмента, утверждавших, что элементы A (achievable) и R (relevant) могут способствовать постановке низких целей, а так называемые высокие цели, обеспечивающие наибольший уровень усилий и эффективности, могут быть проигнорированы на этапе их разработки.

В реальном секторе экономики процесс постановки целей начинается с осознания собственниками и руководством важности и необходимости использования системы планирования, постановки ясных измеримых целей.

Рассмотрим кейс одного из промышленных предприятий Самарской области, который продемонстрирует практическое применение метода декомпозиции целей и SMART-метода в процессе целеполагания для последующего повышения производительности труда и производственной эффективности – АО «Средне-Волжский механический завод».

Исследуемое предприятие относится к категории средних с численностью 225 человек. АО «Средне-Волжский механический завод» занимается производством серийной продукции, использующейся нефтесервисными компаниями в технологии закачивания скважин методом кумулятивной перфорации для увеличения нефтеотдачи пласта. В структуре завода три цеха. В цехе № 1 выпускаются корпуса зарядов, в цехе № 2 – корпуса перфорационных систем с каркасами, в цехе № 3 – комплектующие для перфорационных систем, выполняются коммерческие заказы по металлообработке разной степени сложности [9].

География поставок предприятия очень обширна. На внутреннем рынке потребителями являются такие компании, как ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», крупные геологоразведочные организации. С продукцией, выпускаемой заводом, знакомы также и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Прежде чем приступить к целеполаганию, необходимо тщательно проанализировать деятельность предприятия в разрезе четырех драйверов роста. К таким драйверам относятся: стратегический, производственный, коммерческий и кадровый. Активизировать их можно как в отдельности, так и комплексно, что неизменно приведет к увеличению общей эффективности предприятия, росту производительности труда.

В 2013 г. на заводе была внедрена система менеджмента качества, получен соответствующий сертификат. В 2017–2018 гг. предприятие стало участником программы повышения производительности труда, в результате чего добилось существенных успехов в сокращении времени протекания процесса в трубном производстве, что привело к росту производительности труда в этом цехе.

Проанализировав текущую деятельность предприятия, можно выявить и проблемные области, препятствующие повышению производительности труда.

Например, из графика валовой выручки АО «Средне-Волжский механический завод» (рис. 1) видно, что за рассматриваемый четырехлетний период наблюдается незначительное ее снижение относительно 2018 г. из-за сокращения заказов.

Детальный анализ вклада каждого цеха в общую эффективность показывает низкую долю цеха № 3, что говорит о наличии в цехе организационных проблем, требующих решения.



Рис. 1. Динамика валовой выручки АО «Средне-Волжский механический завод» за 2018-2021 гг. в разрезе цехов, млн руб.

Среди основных причин, оказывающих негативное влияние на работу цеха № 3, можно выделить такие, как неполная загрузка оборудования, отсутствие детального планирования и приоритетов по заказам, простои оборудования из-за переналадок, слабый оперативный контроль и управление производственными ресурсами. Следствием этого является упущенная выручка. Важно отметить, что весь объем коммерческих заказов проходит через цех № 3. Исходя из неполной загрузки оборудования, данный цех имеет высокий потенциал в работе с коммерческими заказами [5].

В ходе исследования проведен детальный анализ текущего состояния предприятия с составлением чек-листа проблемных областей по четырем драйверам производительности, построением диаграммы Исикавы, поиском ключевых причин методом «5 почему» с последующим их ранжированием, формулировкой главной проблемы и постановкой целей.

Выявленная главная проблема заключается в том, что 54% от общего объема заказов цеха № 3 выполняются со срывами запланированных сроков, что влечет за собой кассовые разрывы в обеспечении денежными средствами и не позволяет предприятию привлекать дополнительные заказы. А размер упущенной выручки составляет 101,9 млн руб. Иными словами, при существующей системе планирования предприятие не имеет возможности для увеличения объемов производства продукции.

Зная ключевую проблему компании, воспользуемся методологией SMART для формулирования генеральной цели — до конца 2024 г. обеспечить рост выручки завода на 190 млн руб. (на 21%) относительно выручки 2020 г. за счет эффективной организации процесса планирования и увеличения доли коммерческих заказов, что приведет к росту производительности труда на 30%.

В таблице 1 осуществлена проверка сформулированной цели по методологии SMART.

Таблица 1

Соответствие сформулированной цели методологии SMART

<i>Показатель SMART</i>	<i>Методология целеполагания</i>	<i>Цель</i>
S	<i>Конкретная и ясная.</i> Результаты должны быть сформулированы конкретно и ясно	Результат сформулирован четко, он достигается за счет эффективной организации процесса планирования и увеличения доли коммерческих заказов
M	<i>Измеримая.</i> Результаты должны быть измеримы, чтобы можно было однозначно определить факт достижения (не достижения) цели	Рост выручки завода на 190 млн руб. (на 21%) относительно выручки 2020 г.; рост производительности труда на 30%
A	<i>Достижимая.</i> Результаты должны быть достижимы и одновременно амбициозны с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов	Проведенный анализ показал, что цех № 3 имеет низкую загрузку оборудования, есть потенциал ее увеличения до уровня 80%
R	<i>Согласованная.</i> Результаты должны быть согласованы с содержанием задач и целей более высокого уровня, то есть работать на их реализацию	Согласованность со стратегическими целями развития предприятия
T	<i>Ограничена по времени.</i> Определен конечный срок и понятны промежуточные сроки	Срок определен (3 года)

Как видно из примера, использование методологии SMART позволило компании четко сформулировать генеральную цель, которой она будет следовать в ближайшие 3 года.

Для успешной реализации намеченной цели необходимо каскадировать ее на все подразделения компании, определить фронт работы каждого конкретного сотрудника [4, 7].

Рассмотрим в качестве примера, как работает данный механизм при декомпозиции показателя оборачиваемости запасов, от которого напрямую зависит реализация генеральной цели компании.

На рисунке 2 представлен принцип каскадирования показателя оборачиваемости запасов на функциональные подразделения предприятия.

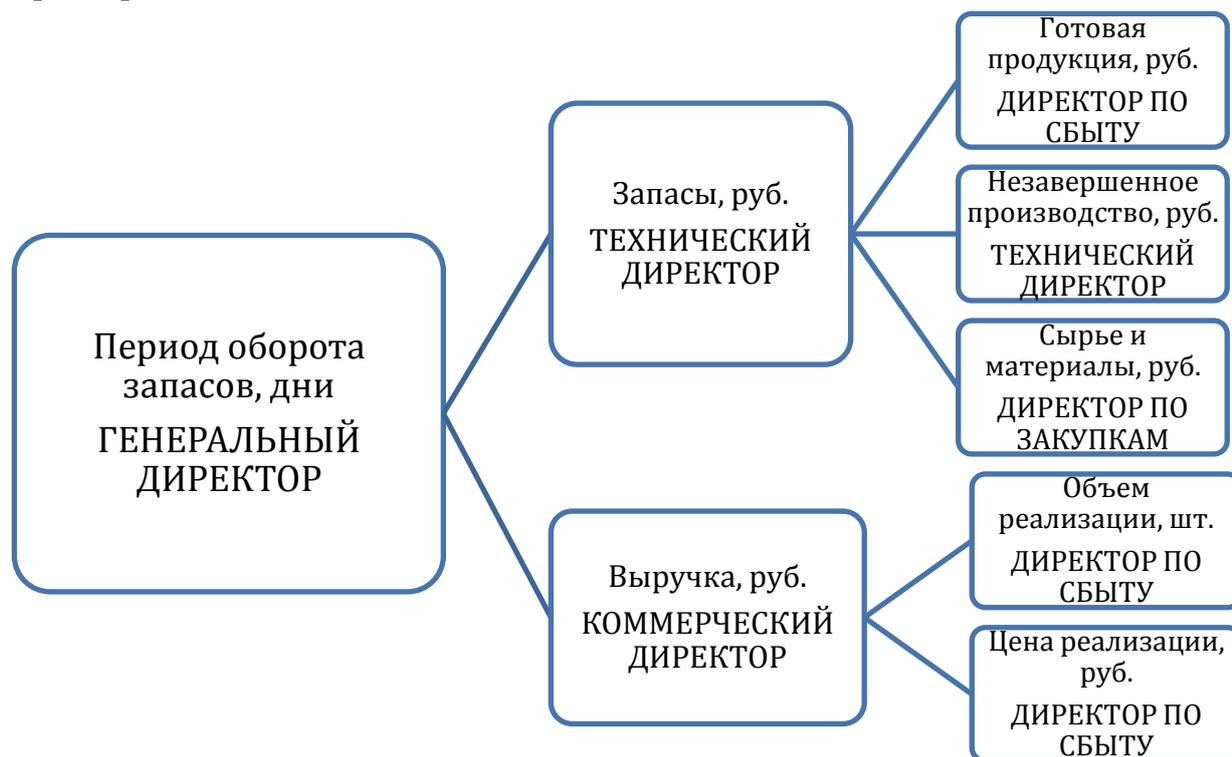


Рис. 2. Декомпозиция показателя оборачиваемости запасов на функциональные подразделения предприятия

Логика расчета данного показателя заключается в следующем:

- 1) запасы = запасы готовой продукции + запасы незавершенного производства + запасы сырья и материалов;
- 2) выручка = объем реализации × цена реализации;
- 3) период оборота запасов = (запасы ÷ выручка) × 365.

Следуя данной логике, в формировании установленного показателя оборачиваемости запасов участвуют такие функциональные руководители, как технический директор, коммерческий директор, а также директор по закупкам и директор по сбыту, подчиненные коммерческому директору. Каждое из указанных лиц отвечает за достижение намеченного показателя, на основе которых формиру-

ются ключевые показатели эффективности (КПЭ). Дерево целей и КПЭ являются основными источниками наполнения инфоцентров компании и ее подразделений, на базе которых происходит регулярный анализ достижения целей. В свою очередь, показатели КПЭ необходимы для справедливого расчета премии, могут отражаться на карьерных перспективах работников [2].

Важно отметить, что каждая российская компания должна самостоятельно разрабатывать набор КПЭ, призванных помочь достижению намеченной генеральной цели.

Таким образом, рассмотренные в статье современные социально-экономические инструменты повышения эффективности работы позволяют определить четкие контуры генеральной цели компании и тем самым упростить ее достижение, а декомпозиция генеральной цели с помощью дерева целей – достичь ее с максимальной эффективностью.

Литература

1. Адизес Ицхак. Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. М.: Альпина, 2022. 514 с.

2. Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. М.: Дело, 2015. 168 с.

3. Кулагин О. П. Управление по целям. Секреты технологии KPI. М.: Издательские решения, 2017. 45 с.

4. Маслова О. П., Бабенчук К. А. Управленческие компетенции: учебно-методическое пособие. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2021. 108 с.

5. Маслова О. П. Современная методика расчета производительности труда // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 3. С. 63-71.

6. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2006. 512 с.

7. Сафина Д. М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань: Казанский университет, 2018. 123 с.

8. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Revue. 1981. Vol. 70. № 11. Pp. 35-36.

9. Официальный сайт АО «Средне-Волжский механический завод». URL: <http://svmz.ru/>.

*Статья поступила в редакцию 28.02.23 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом О. А. Горбуновой*