

ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ВЗПП-МИКРОН»)

А. Б. Рязанцев, О. С. Щукин

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 12 марта 2011 г.

Аннотация: предложена методика интегрированной оценки эффективности управления предприятием на основе концепции TQM, включающая два блока – инновационный аудит системы менеджмента качества и экономическая оценка деятельности предприятия. Показана практика применения разработанной методики.

Ключевые слова: эффективность управления, система менеджмента качества, модель EFQM.

Abstract: the technique of the integrated estimation of a management efficiency by the enterprise on the basis of concept TQM is developed. The technique includes two blocks – innovative audit of system of a quality management and an economic estimation of activity of all enterprise. Practice of application of the developed technique is shown.

Key words: management efficiency, system of a quality management, model EFQM.

Инновационная экономика требует новых методов управления предприятием. Перед научным сообществом встает задача разработки таких подходов. Особенно важно оценивать эффективность новых решений в управлении предприятием.

Оценка эффективности управления проведена по разработанной автором стратегической модели управления на основе TQM [1]. В качестве объекта исследования выбрано ведущее предприятие в области микроэлектроники – ЗАО «ВЗПП-Микрон» (г. Воронеж).

Разработанная методика оценки эффективности, состоит из двух блоков: инновационного ауди-

та системы менеджмента качества и анализа финансово-экономических показателей организации (см. рисунок).

Блоки методики сформированы в соответствии с известными подходами к определению «эффективность» и оценки эффективности управления организацией, такими как подход М. Клода [2, с. 131–132]. Методика включает новые инструменты аудита системы менеджмента качества (СМК), сочетание аудита и финансовой оценки, что позволяет всесторонне определить эффективность управления предприятием, сформировать стратегию решения выявленных проблем, совершенствовать

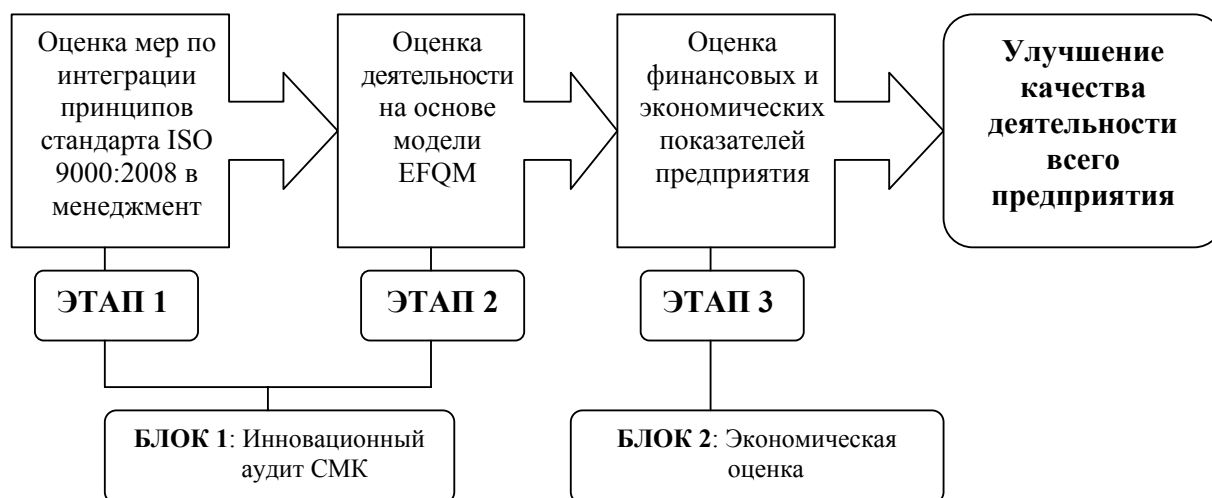


Рисунок. Методика интегрированной оценки эффективности управления предприятием

© Рязанцев А. Б., Щукин О. С., 2011

систему управления, поэтому вправе ее называть интегрированной оценкой эффективности.

Первым этапом аудита является экспертный анализ проводимых в организации мер по обеспечению каждого из принципов, заложенных в ISO 9000:2008 [3]. Оценка степени реализации принципов проводится путем анализа документации, отчетов, в зависимости от специфики деятельности предприятия. Перечень основных практических мер по реализации принципов ISO на предприятии приведен в табл. 1.

На втором этапе проводится оценка деятельности предприятия по адаптированной модели Европейской премии по качеству – EFQM [4]. Адаптация модели заключалась в перераспределении коэффициентов блоков модели и корректировке состава вопросов анкеты. Такой аудит позволяет не только определить сильные и слабые стороны предприятия, но и оценить эффективность деятельности с позиции Европейской модели совершенства. Результаты аудита за 2009 г. представлены в табл. 2.

С 2003 г. аудит показывает рост набранных баллов в среднем на 6 %, что демонстрирует степень интеграции принципов ИСО в менеджмент организации. Выводы первого блока подтверждаются динамикой основных финансовых показателей.

Другой блок предполагает оценку основных финансовых показателей, которые отражают общую эффективность всех протекающих на предприятии процессов. Оценивается коэффициент общей ликвидности, деловой активности, рентабельности, а также объемов реализованной продукции, чистой прибыли и занимаемой доли рынка в динамике по годам. Результаты такого исследования на том же предприятии за 2003–2009 гг. отражены в табл. 3, 4, 5.

Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким в группе коэффициентов ликвидности. Опираясь на расчет данного коэффициента, можно говорить о способности немедленного погашения краткосрочных заемных средств. Рекомендательная нижняя граница показателя – 0,2.

Т а б л и ц а 1

Интеграция принципов ISO в менеджмент ЗАО «ВЗПП-Микрон»

Принцип	Практические действия ЗАО «ВЗПП-Микрон»
1. Ориентация на потребителя	Дважды в год опрос потребителей о степени удовлетворенности (на его основе создается план работ по улучшению сервиса и продукции); отдельно проводится опрос иностранных потребителей. Иностранцам потребителям разрешено проведение выездного аудита СМК ЗАО «ВЗПП-Микрон»
2. Ведущая роль руководства	Корректировка стратегии по качеству; формирование основных стратегических направлений; формирование основ политики стимулирования персонала; создание «групп стратегического развития»; учреждение рабочих конференций по вопросам качества
3. Вовлечение персонала	Формирование групп («постоянные группы усовершенствования»); система коммуникаций между работниками всех уровней (действующий профсоюз); обучение, тренинги и личное развитие; обратная связь при выполнении задачи; поощрение достижений; социальная поддержка; проводится ежегодное анкетирование с целью выявления степени удовлетворенности персонала
4. Процессный подход	Сформирована система, состоящая из двух основных бизнес-процессов, включающая подсистемы распределения ресурсов, ответственности руководителей процессов
5. Системный подход	Сформирована рабочая группа по решению основных проблем при взаимодействии между подразделениями, определены ключевые параметры каждого процесса на предприятии
6. Постоянное улучшение	Сформированы схема процесса корректирующих действий, процесс оценки и улучшения деятельности ЗАО «ВЗПП-Микрон»; проводятся ежеквартальный анализ и корректировка планов качества по основным видам продукции
7. Принятие решений, основанное на фактах	Действует система анализа жалоб потребителей к качеству продукции с целью устранения недостатков; для производственных подразделений обязательно предоставление отчетности по выходу годных, браку и другим ключевым параметрам; политика в области качества формируется на основе статистических данных, отчетов подразделений
8. Отношения с поставщиками	Сформирована собственная система оценки поставщиков продукции, по 92 % комплектующих имеется второй поставщик

Таблица 2

Результаты аудита ЗАО «ВЗПП–Микрон» по модели EFQM

Занимаемая должность, номер цеха (ЗАО «ВЗПП–Микрон»)	Набранные баллы	Эффективность «возможности – результаты», %
Генеральный директор (доп. блок вопросов)	690,75	86
Главный инженер	630,75	84
Директор по управлению качеством	700,25	93
Директор по развитию и новой технике	550,5	73
Директор по производству	630	84
Директор по экономике и финансам	598,75	79
Директор по сбыту и экспорту (доп. блок вопросов)	750,75	79
Начальник отдела материально-технического обеспечения	550	73
Начальник цеха № 2	450,25	60
Общая сумма баллов	5552	–
Средний балл	616,8	79

Таблица 3

Коэффициенты ликвидности ЗАО «ВЗПП–Микрон» в 2003–2009 гг.

Показатель ликвидности	Годы						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Текущая ликвидность	2,08	2,14	2,34	2,45	2,52	2,63	2,7
Абсолютная ликвидность	0,14	0,16	0,21	0,22	0,22	0,23	0,24
Чистый оборотный капитал, усл. ед.	41	53	70	78	83	85	86

Таблица 4

Показатели деловой активности ЗАО «ВЗПП–Микрон» в 2003–2009 гг.

Показатель деловой активности	Годы						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Оборачиваемость активов	0,66	0,86	1,36	1,5	1,65	1,77	1,83
Оборачиваемость материально-производственных запасов, дней	101,3	101,7	112,3	120,6	122,6	118,6	116

Таблица 5

Показатели рентабельности ЗАО «ВЗПП–Микрон» в 2003–2009 гг.

Показатель рентабельности	Годы						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Рентабельность активов	0,24	0,3	0,35	0,38	0,4	0,41	0,42
Рентабельность реализации	0,3	0,36	0,45	0,48	0,5	0,54	0,58
Рентабельность собственного капитала	0,3	0,35	0,42	0,48	0,55	0,6	0,65

За анализируемый период значение данного коэффициента увеличилось с 0,14 до 0,24.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Согласно результатам, представленным в табл. 4, мы можем говорить о том, что предприятие использует свои средства эффективно.

Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в организацию. Они могут быть отнесены к наиболее важным показателям при оценке организации.

Значение коэффициента рентабельности активов в 2003 г. составило 0,24, на конец анализируемого периода – 0,42 (см. табл. 5). Увеличение коэффициента свидетельствует о том, что организация стала использовать оборотные средства более эффективно.

Данные получены на основе анализа бухгалтерского баланса ЗАО «ВЗПП–Микрон» [5, с. 330].

Увеличилась рентабельность собственного капитала. Этот показатель имеет значение для собственников и акционеров, поскольку через

Объем реализации продукции и чистой прибыли ЗАО «ВЗПП-Микрон» в 2003–2009 гг.

Год	Реализация на экспорт, тыс. шт.	Реализация на внутренний рынок, тыс.шт.	ИТОГО по сумме реализации двух рынков	Чистая прибыль за период, усл. ед.	Занимаемая доля внутреннего рынка, %
2003	8,2	3,2	11,4	28	4,4
2004	28,6	3,5	32,1	53	8,6
2005	38,2	5,3	43,5	64	9,2
2006	41	6,2	47,2	69	9,5
2007	45,9	6,4	52,3	77	10,8
2008	48,6	7,2	55,8	86	12
2009	50	7,5	57,5	89	12,4

оценку его величины и динамики, как правило, делают выводы об эффективности управления капиталом.

Объем реализации продукции и чистой прибыли ЗАО «ВЗПП-Микрон» представлен в табл. 6. Доля рынка определена ЦНИИ «Электроника» на основе исследования глобального рынка микроэлектроники.

Стабильный рост показателей, представленных в табл. 6, позволяет говорить о постоянном улучшении деятельности предприятия. Такие показатели, как объем реализации и доля рынка, непосредственно отражают эффективность решений, принимаемых менеджментом предприятия, что позволяет говорить об эффективном управлении предприятием.

Интегрированная методика оценки эффективности позволит определить сильные и слабые стороны предприятия, детально отобразить его эффективность и сформировать информационный базис для корректировки и дальнейшего развития стратегии, основанной на концепции TQM. Резуль-

таты апробации позволяют говорить о значительной эффективности управления предприятием, основанной на концепции TQM.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рязанцев А. Б. Эффективность современной стратегической модели на основе TQM / А. Б. Рязанцев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия : Экономика и управление. – Воронеж. – 2009. – № 2. – С. 15–22.
2. Менар Клод. Экономика организаций : пер. с фр.; под ред. А. Г. Худокормова / Клод Менар. – М. : Инфра-М, 1996. – 160 с.
3. ISO 9001:2008 Internal Audits Made Easy : Tools, Techniques, and Step-by-Step Guidelines for Successful Internal Audits Ann W. Phillips 176 pages Publisher : Amer Society for Quality; 3 Pap/Cdr edition (20 Jan 2009). P. 3–10.
4. How to Use the Model. Implementing the EFQM Excellence Model // British Quality Foundation. – 2002. – 48 p.
5. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Перспектива, 2005. – 656 с.

Воронежский государственный университет

Рязанцев А. Б., аспирант

E-mail: alryazantsev@yandex.ru

Щукин О. С., доктор экономических наук, профессор

E-mail: oschukin@yandex.ru

Voronezh State University

Ryazantsev A. B., Post-graduate Student

E-mail: alryazantsev@yandex.ru

Schukin O. S., Doctor of Economics, Professor

E-mail: oschukin@yandex.ru