

### **Интегральная оценка состояния производственно-хозяйственной деятельности предприятия**

*В последние годы в зарубежной экономической литературе довольно часто звучит критика традиционных финансовых показателей, источником которых является система бухгалтерского учёта и финансовой отчётности, как основы для принятия управленческих решений [1]. Эта критика направлена на ретроспективный характер этих показателей, что значительно уменьшает их ценность для принятия оперативных управленческих решений [2-5].*

При реализации процедур управления менеджмент сталкивается с проблемой одновременной обработки большого количества разнообразной информации. Менеджмент должен анализировать все аспекты, возникающих производственно-хозяйственных ситуаций. Поэтому современная тенденция организации управления предприятием строиться на основе процессного подхода.

При принятии управленческих решений менеджмент различных уровней управления должен комплексно оценить положение дел по конкретным срезам деятельности (процессам) предприятия [6]. Для решения этой задачи предлагается ввести интегральную оценку (ИО) состояния производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) предприятия и его структур. Основным назначением интегральной оценки является обеспечение менеджмента различных уровней управления оценкой состояния дел по соответствующим процессам.

Показатель оценки безразмерен, он позволяет объединить параметры, измеряемые разными единицами. Данный показатель оценивает элементы процесса и их совокупность в целом. В настоящее время в практике работы менеджмента используются комплексные показатели эффективности (КПЭ). Они характеризуют состояние ПХД по различным аспектам. Например, себестоимость выпуска готовой продукции и т.п.

Интегральный показатель состояния ПХД формируется на основе набора контрольных цифр (плановая информация, нормативы, ГОСТ) и соответствующих им фактических данных.

На рисунке №1 показан информационный базис *i-go* процесса ПХД. Он включает оперативную информацию, контрольные цифры, а так же

интегральные показатели -  $Q_{i1}$ ,  $Q_{i2}$ . Такая информационная структура формируется по всем процессам системы.



Рис № 1

$Q_{i,1}$ ,  $Q_{i,2}$  – оценка первого и второго рода.

Оценки  $Q_{i,1}$ ,  $Q_{i,2}$  представляют собой множество оценок, которые обобщают результаты деятельности ПХД разных уровней управления процессов.

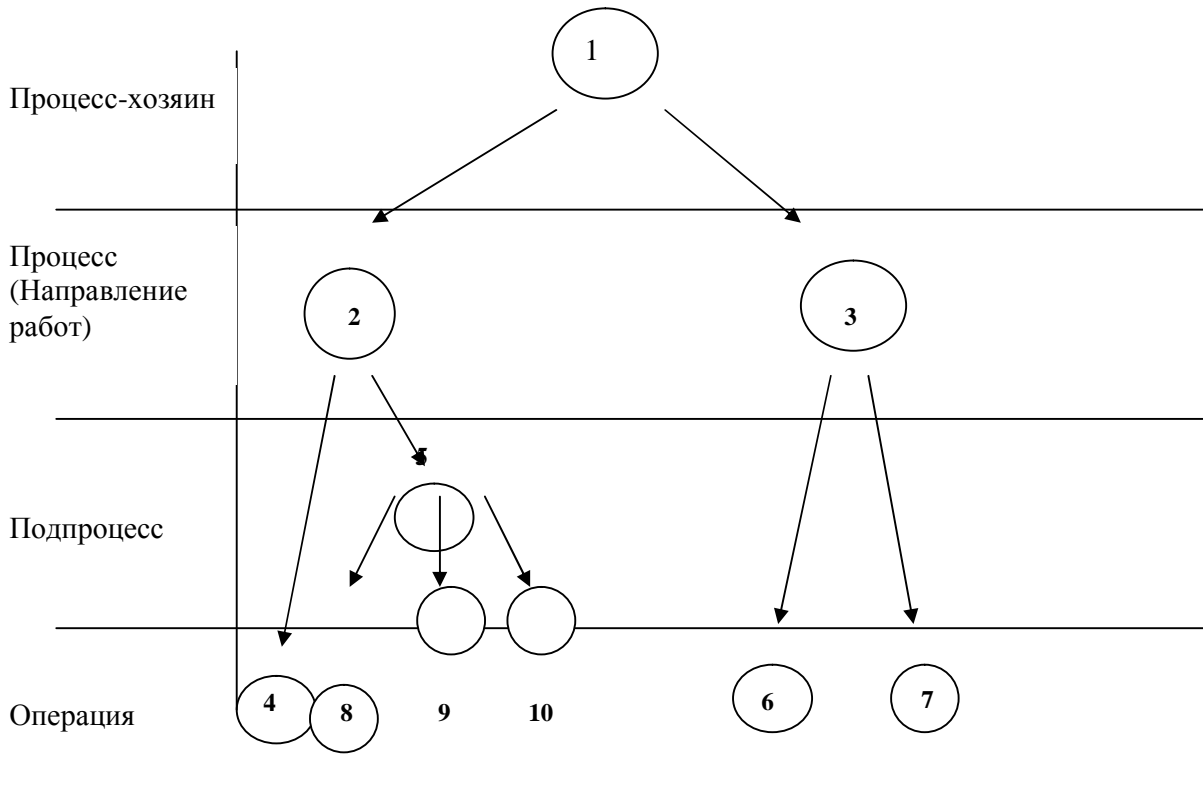


Рис. № 2

Рассмотрим механизм формирования интегральных оценок. На рисунке №2 представлена условная схема процесса-хозяина.

Элементы этого процесса содержат обобщенные и конечные пункты. Очевидно, что если установленные задания по всем элементам процесса выполнены, то и процесс-хозяин также выполнен. Каждому пункту соответствуют наборы данных, в том числе контрольные показатели и соответствующие им фактические значения.

Расчет оценки базируется на следующих принципах:

- План - это производственный закон.
- Любое задание должно быть выполнено.
- Все пункты плана равноценны с точки зрения их выполнения.
- Оценка первого рода измеряется в диапазоне от 0 до 1, если фактические значения меньше плановых.
- Оценка второго отражает перевыполнение задания или несоответствие установленным контрольным цифрам.

Рассмотрим *i*-ый узел процесса, включающий три операции.

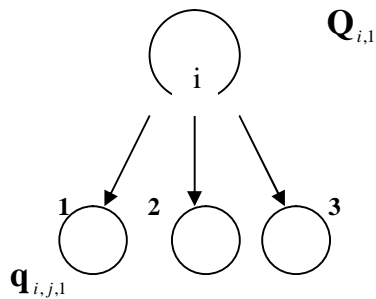


Рис. №3.

Для уровня *i* вводится масштабный коэффициент.

$\beta_i = 1 / k_i$ , где  $k_i$  - количество операций пункта *i*.

Оценка меры выполнения (соответствия) работ узла *j* (оценка первого рода), подчинённого узлу *i* рассчитывается по формуле:

$$q_{i,j,1} = (f_{i,j} / p_{i,j}) \beta_i; \text{ если } f_{i,j} = < p_{i,j}. \quad (1)$$

$$q_{i,j,2} = 0$$

Оценка меры перевыполнения (несоответствие) заданий узла *j* (оценка второго рода), подчиненного узлу *i* рассчитывается по формуле:

$$q_{i,j,2} = (f_{i,j}/p_{i,j})b_i ; \text{ если } f_{i,j} > p_{i,j} \cdot (2).$$

$$q_{i,j,1} = 1$$

Оценка меры выполнения заданий узла –  $i$

$$Q_{i,1} = \sum_{j=1}^{ki} q_{i,j,1} \quad (3)$$

Оценка, учитывающая перевыполнение (несоответствие) заданий узла –  $i$

$$Q_{i,2} = \sum_{j=1}^{ki} q_{i,j,2} \quad (4)$$

Предложенная схема производит оценку состояния всех пунктов процесса «снизу-вверх».

Оценка процесса-хозяина аккумулирует все негативные явления ПХД процесса. Такой подход позволяет акцентировать внимание руководителя на проблемах каждого процессе и их совокупности. При автоматизации данного расчёта, практически мгновенно, менеджмент всех уровней управления получает картину состояние элементов соответствующих процессов.

Таким образом, предложенный механизм оценки в совокупности с процессным подходом обеспечивают менеджмент различных уровней управления полнотой представления о положение дел в ПХД в целом и его элементах, оперативное определение «узких мест» ПХД, оценку прогнозного состояния ПХД на основании предлагаемых решений.

Литература

1. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. - Chapman and Hall, 1995.
2. Merchant K. Control in Business Organizations. - Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985.
3. Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. - 1986. - № 7. - P. 437-458.
4. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. - September/October 1987. - Vol. 65. - P. 84-88.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
6. Горин С.В., Ткаличев Д.Ю., «Моделирование бизнес-процессов промышленного предприятия», Сборник научных статей аспирантов: Материалы нпк «актуальные социально-экономические проблемы развития Россия», М.: МФА 2006.