

На правах рукописи



Тимофеева Юлия Георгиевна

**МЕТОД И МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва, 2019 г.

Диссертация выполнена на кафедре экономики и организации производства
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования Московский государственный технический университет
имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)

Научный
руководитель:

Фалько Сергей Григорьевич

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и организации
производства МГТУ им. Н.Э. Баумана

Официальные
оппоненты:

Джамай Екатерина Викторовна

доктор экономических наук, доцент,
учёный секретарь Центрального института
авиационного моторостроения имени П.И.
Баранова

Махметова Айна-Жан Ербулатовна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и
психологии Саратовского социально-
экономический института (филиал) РЭУ им. Г.В.
Плеханова (Саратов)

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Санкт-Петербургский государственный
экономический университет"

Защита состоится «13» июня 2019 г. в 15 часов 00 минут на заседании
диссертационного совета Д 212.141.21 Московского государственного
технического университета имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я
Бауманская ул., д. 7, ауд. 511.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского
государственного технического университета имени Н.Э. Баумана и на сайте
www.bmstu.ru.

Ваш отзыв на автореферат в 2-х экз., заверенных печатью учреждения, просим
высылать по указанному адресу ученому секретарю диссертационного совета.

Автореферат разослан «___» _____ г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент

Славянов Андрей Станиславович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность работы. Для осуществления эффективной деятельности предприятию, как сложной хозяйствующей системе, необходимо непрерывно совершенствовать систему управления. Для этого, а также для понимания того, в правильном ли направлении идет развитие, и насколько эффективна деятельность, время от времени производить оценку менеджмента. Задача разработки методологии оценки качества менеджмента (ОКМ) организации исключительно актуальна в настоящих рыночных условиях функционирования экономики страны. От того, насколько эффективен менеджмент в организации, зависит эффективность деятельности в целом и динамика развития организации, а также ее инвестиционные возможности и инвестиционная привлекательность. Результаты оценки качества менеджмента в условиях непрерывно изменяющихся внутренних и внешних условий функционирования предприятия, изменения номенклатуры выпускаемой продукции, изменения технологического процесса – это стратегически важная информация для собственников предприятия и высшего звена управленческого персонала.

В России задача обеспечения высокого качества менеджмента пока еще не является ключевой для предприятия. В среде управленцев многих российских предприятий сложилось устойчивое мнение, что менеджмент – не есть что-то большее, чем просто предписания, теоретические знания, которые содержат в себе не слишком много полезных для реального управления предприятия рекомендаций.

Анализ методов оценки качества менеджмента показал, что на данный момент времени нет метода, который можно было бы считать универсальным для производственных предприятий, различающихся размерами, этапами жизненного цикла и другими характеристиками. Очень многие методы применимы, скорее, для средних и крупных компаний, но не для малых. Также среди существующих методов оценки качества управления преобладают те, что основываются на экспертной оценке, а не на количественных показателях. Это и определяет актуальность проблемы.

Степень разработанности проблемы

Теоретическим и практическим аспектам оценки качества менеджмента посвящён ряд научных трудов. Вклад в развитие этой области науки управления внесли такие отечественные и зарубежные ученые, как: Машкин В.И., Кислинская М.В., Винокуров В.А., Винокуров А.А., Михеева С.В., Коршунова Е.А., Вавак Т., Вашко Т.А., Просвирина М.Е., Степанова И.П., Берзюк М.В., Патваканов С.С., Калита Т.В., Тысленко А.Г., Маслов Д.В., Чилиши Н., Ватсон П.

Вопросы качества менеджмента освещались также в трудах Конти Т., Свиткина М.З., Тихоновой Е.Ю., Малофеевой А.Б., Смирнова В.П.

Ряд исследователей рассматривает в своих трудах оценку эффективности управления, например, Леонтьев Е.Д., Агиевич Т.Г., Даева Т.А., а некоторые связывают его с качеством: Калита Т.В., Гукасян З.О., Винокуров В.А., Синявец Т.Д., Глущенко М.Е., Шаляпина Ю.В.

Проблемы эффективности управления рассматриваются в трудах следующих учёных и исследователей: Друкер П., Огарков А.А., Сыроежин И.М., Джамай Е.В., Васин С.М., Мамонова О.А.

Методы самооценки организаций изучались в трудах Конти Т., Салимовой Т.А., Азиминой Е.В., Горбашко Е.А., Плешаковой Е.Ю., Цветкова А.Н., Маслова Д.В., Белокоровина Э.А.

Отмечая высокий уровень исследований перечисленных выше авторов, стоит сделать вывод, что до сих пор нет единого определения категории «качество менеджмента», а также универсального метода его оценки, в этой связи тема диссертационного исследования актуальна.

Цель диссертационного исследования – разработка метода и механизма оценки качества менеджмента с использованием научно обоснованной совокупности показателей деятельности производственного предприятия, обеспечивающих повышение эффективности управления.

Для достижения цели исследования поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) Анализ состояния вопроса оценки качества менеджмента, постановка задач исследования;
- 2) Научное обоснование совокупности показателей качества управления;
- 3) Разработка метода и механизма оценки качества менеджмента;
- 4) Апробация разработанного метода путем анализа деятельности предприятия.

Объект исследования - система менеджмента производственных предприятий.

Предмет исследования – метод и механизм оценки качества менеджмента производственных предприятий.

Инструментарно-методический аппарат исследования

Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялись на основе использования системного подхода, метода статистического исследования, таксономии, математических методов обработки статистических данных, а также анализа полученной информации.

Гипотеза диссертационного исследования состоит в предположении, что любому производственному предприятию нужна непрерывная оценка качества менеджмента для устранения имеющихся проблем, совершенствования рабочего процесса и улучшения показателей деятельности. Следовательно, существует необходимость разработки метода оценки качества менеджмента производственного предприятия, основанного на количественных показателях, отражающих состояние предприятия.

Научная новизна и положения, выносимые на защиту:

- 1) **Разработана классификация методов оценки качества менеджмента**, сгруппированных по способу сбора информации: экспертный, статистический и комбинированный. Классификация позволяет выбрать метод, в наибольшей степени соответствующий поставленной предприятием задачи.

- 2) **Предложен подход к последовательному выявлению проблем управления предприятием в каждом элементе цепочки создания ценности продукции** производственного предприятия, основанный на оценке влияния показателей основных элементов цепочки на величину рабочего капитала, рентабельности и ликвидности. Разработанный подход позволяет выявлять причины ухудшений в первую очередь в тех областях деятельности предприятия, где их возникновение наиболее вероятно.
- 3) **Разработан метод оценки качества менеджмента производственного предприятия**, учитывающий динамику соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности, позволяющий непрерывно оценивать качество менеджмента по всей цепочке создания ценности продукции.
- 4) **Разработан механизм оценки качества менеджмента** производственного предприятия, отличительная особенность которого состоит в учёте приоритетности рассмотрения элементов цепочки создания ценности в зависимости от изменения величины рабочего капитала, рентабельности и ликвидности, полученной в результате ранжирования.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке метода и механизма оценки качества менеджмента (ОКМ) производственного предприятия на основании соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности (РКРЛ), а также разработке вспомогательных инструментов для его реализации: таблица приоритета рассмотрения элементов цепочки создания ценности продукции предприятия в случае тенденции к ухудшению какого-либо из элементов соотношения РКРЛ; алгоритм ОКМ с помощью соотношения РКРЛ.

Практическая значимость заключается в применении разработанных метода и механизма оценки качества менеджмента производственного предприятия, позволяющих непрерывно отслеживать динамику изменения соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности для поиска возможных проблем в элементах цепочки создания ценности продукции предприятия и их решения.

Достоверность результатов исследования подтверждается использованием статистических и экспертных данных, подходов и положений трудов отечественных ученых в области оценки качества менеджмента. Успешная апробация результатов исследования на отечественных производственных предприятиях также свидетельствует о достоверности результатов исследования.

Апробация результатов работы: теоретические и практические результаты исследований докладывались на 149 и 160 семинарах Лаборатории экономико-математических методов в контроллинге в МГТУ им. Н.Э. Баумана. Москва, 2015, 2018; на II-VIII Чарновских чтениях по организации производства в МГТУ им. Н.Э. Баумана. Москва, 2012-2018; на VIII международном конгрессе по контроллингу. Нижний Новгород, 2018.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 14 научных работ общим объемом 7,3 п.л., в том числе 4 – в журналах, включенных в перечень ВАК РФ (2,57 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, основных результатов и выводов и списка литературы, включающего 93 наименования, изложена на 139 страницах машинописного текста и содержит 15 рисунков, 21 таблицу и приложение.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** раскрыта актуальность темы исследования, проанализирована степень разработанности проблемы, приводятся цель и задачи исследования, определены объект, предмет, инструментально-методический аппарат исследования, сформулирована гипотеза исследования, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования, апробация и реализация результатов работы.

В **первой главе** приводится обзор отечественных и зарубежных исследований, рассматривающих понятие качества менеджмента и методы его оценки на предприятии. Анализируется различие между качеством менеджмента и менеджментом качества. Выявлено, что не существует единого определения понятия «качество менеджмента». Под качеством менеджмента автор предлагает понимать степень, с которой совокупность методов и свойств управления, используемых на предприятии, соответствует принципам и требованиям системы менеджмента качества ИСО 9001 и влияет на управляемость предприятия в целом и, в конечном итоге, на эффективность и результативность его деятельности.

Для понимания необходимости проведения ОКМ на предприятиях автором во второй половине 2015 года было проведено анкетирование среди представителей ряда производственных предприятий, а также крупных государственных компаний, и проанализированы полученные результаты. Все опрошенные выразили мнение о необходимости периодической ОКМ на предприятии и желание проводить такую оценку, хотя около 70% опрошенных отметили, что по их экспертному мнению ОКМ не отражает ситуацию на предприятии в полной мере. На вопрос о том, как стоит проводить ОКМ - через определенные промежутки времени или по факту возникновения проблемы для поиска ее решения - мнения разделились: чуть меньше половины анкетированных считают, что оценку необходимо производить по факту возникновения проблемы с целью поиска решения, остальная часть находит проведение ОКМ через фиксированные промежутки времени наиболее эффективным. Анализируя результаты анкетирования, можно сделать вывод, что предположение о необходимости проведения ОКМ было верным, представители малых и средних производственных предприятий, а также менеджеры государственных компаний считают такую оценку необходимой и подтверждают, что качество менеджмента влияет на такие важные показатели предприятия как конкурентоспособность, эффективность, производительность и даже деловую репутацию фирмы.

Автором данного исследования был изучен ряд методов ОКМ и произведена их классификация по способу сбора информации для оценки (см. Рисунок 1 на стр. 6). Подходы к ОКМ можно разделить на три крупные группы по способу сбора информации: экспертные, статистические и комбинированные.

На основании анализа сделан вывод, что до настоящего времени нет общепринятого универсального метода ОКМ. Автором данного исследования было принято решение о разработке такого метода.

По полученным результатам в первой главе исследования сформулированы следующие задачи:

- 1) научно обосновать совокупность показателей качества управления;
- 2) разработать метод и механизм оценки качества менеджмента;
- 3) произвести апробацию разработанного метода путем анализа показателей деятельности предприятия.

Во **второй главе** автором произведен выбор показателей, с помощью которых будет оцениваться качество менеджмента производственного предприятия. Производственному предприятию важно обращать внимание на эффективность его деятельности, которая может быть обеспечена при высоком уровне управления предприятием. Чтобы охватить основные аспекты менеджмента на предприятии, автором было принято решение оценивать качество менеджмента по всей цепочке создания ценности продукции производственного предприятия. То, как будет оцениваться качество управления предприятием, будет зависеть от того, сколькими основными видами деятельности предприятие занимается самостоятельно: от автаркии до так называемого «виртуального предприятия».

Чтобы сделать базу показателей для оценки качества управления предприятия наиболее универсальной, выбраны основные элементы цепочки создания ценности продукции (ЦСЦП), общие для большинства производственных предприятий (см. Рисунок 2).

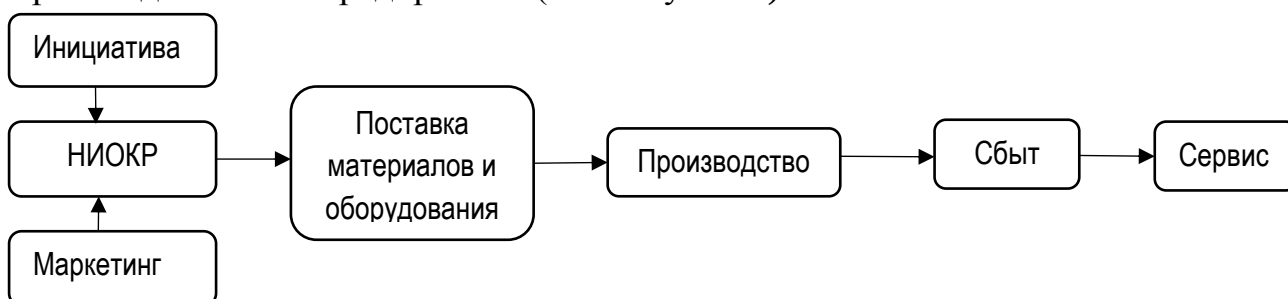


Рисунок 2. Цепочка создания ценности продукции предприятия

Данная схема отражает бизнес–процесс на производственном предприятии, по завершении которого мы получаем продукцию, имеющую потенциальных покупателей. Для эффективного осуществления деятельности предприятию необходимо проводить ОКМ на каждом этапе. Кроме того, в рассмотрение стоит включить «Финансы», т.к. с финансовыми вопросами предприятию приходится сталкиваться на каждом этапе работы.

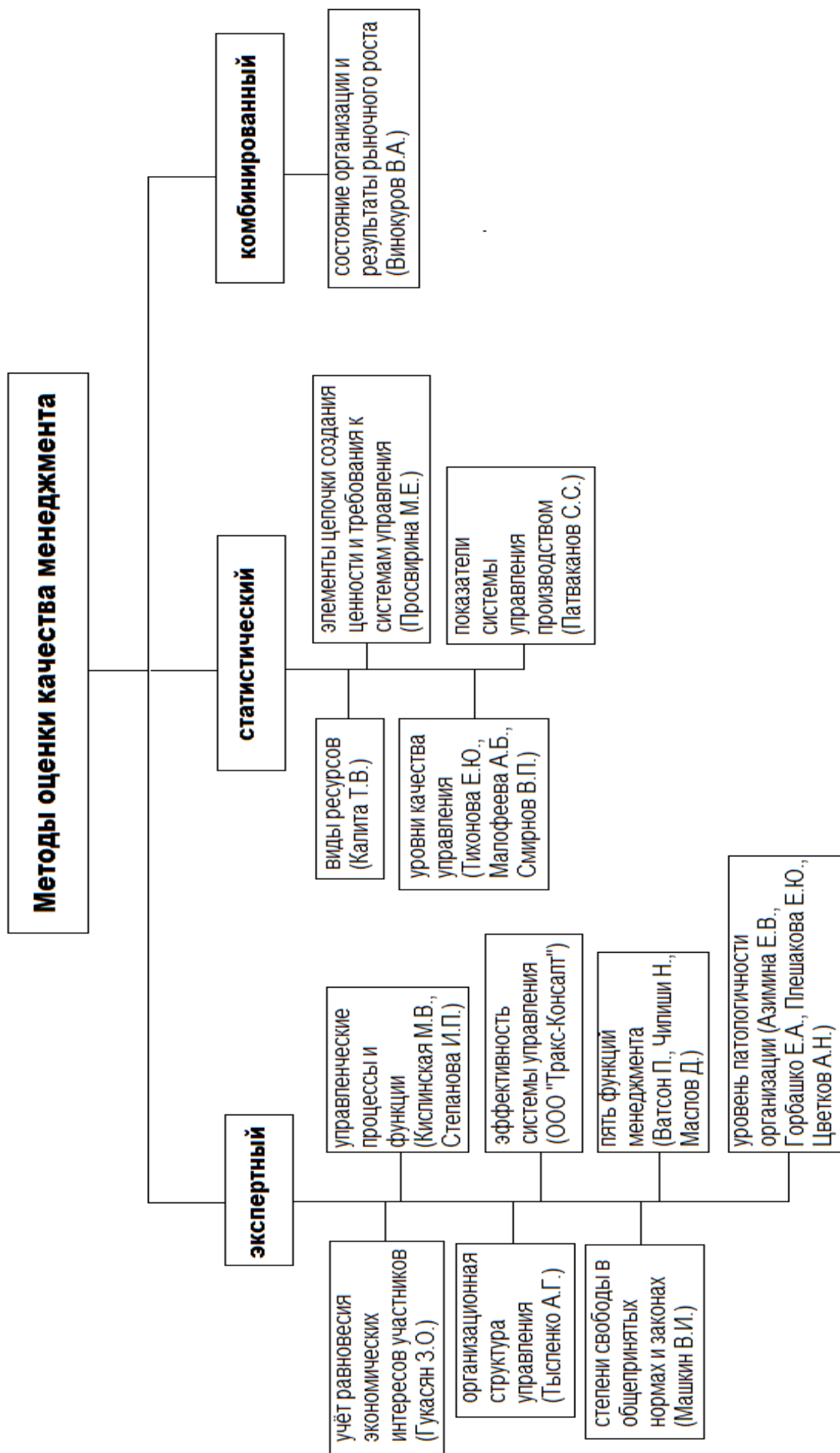


Рисунок 1. Классификация методов оценки качества менеджмента по способу сбора информации

Большинство респондентов проведенного автором в 2015 году анкетирования считают, что ОКМ необходимо проводить для предприятия в целом; однако, некоторые сферы деятельности производственного предприятия, по их мнению, наиболее нуждаются в такой оценке. По итогам анкетирования был составлен рейтинг необходимости ОКМ предприятия по сферам его деятельности. На основании ответов респондентов, две части деятельности предприятия - «Производство» и «Продажа/Сервис» - наиболее сильно нуждаются в ОКМ (67%). Половина опрошенных выделила «Маркетинг», как область, в которой необходимо проводить оценку. Такая сфера как «Финансы», по мнению руководителей малых производственных предприятий, нуждается в такой оценке менее всего (17%).

Ряд показателей деятельности предприятия, выбранных как наиболее эффективно отражающие работу менеджмента и имеющие влияние на его качество, был объединен в базу (см. Таблицу 1), с помощью которой и предполагается проводить оценку качества менеджмента.

Таблица 1.

База показателей для оценки качества управления предприятием

Э т а п	Маркетинг	НИОКР	Поставка материалов и комплектующих	Производство	Сбыт	Сервис	Финансы
	Рост доли рынка	Экономическая эффективность НИОКР	К-т Контроля качества закупаемых материалов	Производительность труда	К-т связи «п.-п.» (поставщик-потребитель)	Гарантийный срок	К-т финансовой устойчивости
Показатели	Удержание клиентов	Время на проведение НИОКР	Сроки поставки с момента заявки	Материалоемкость	К-т ритмичности поставок	Время в гарантийном обслуживании	
	Количество привлеченных клиентов	Затраты на НИОКР	Риски непоставки или задержки поставок	Фондоотдача	Коэффициент неравномерности поставок	Количество возвратов	
	Отдача маркетинговых вложений			Энергоемкость	Время поставки	Время реакции на заявку на обслуживание	
				К-т ритмичности производства			

Предприятие – это комплексная система связей, поэтому показатели элементов ЦСЦП связаны между собой. В 2015 году в рамках опроса экспертам, выбранным среди управленцев производственных предприятий, предлагалось оценить степень взаимосвязи выбранных показателей. Благодаря экспертному опросу были выделены показатели с наиболее тесной связью, что позволит на этапе поиска «проблемных» элементов ЦСЦП и показателей, вызвавших ухудшения, рассматривать показатели с наиболее тесной связью в паре, т.к. их значения могут быть взаимозависимы.

Анализ выбранных показателей позволит оценить качество менеджмента производственного предприятия. Но необходимо выбрать основные индикаторы, величина которых позволит сделать вывод о том, требуется ли ОКМ. В качестве таких показателей предлагается выбрать **рабочий капитал, рентабельность и ликвидность**: они отражают результаты и ситуацию в текущий момент времени на любом предприятии. Уже только определив их величину можно делать выводы о степени успешности ведения предприятием деятельности. Качество управления элементами ЦСЦП предприятия влияет на рабочий капитал, рентабельность и ликвидность. Таким образом, можно говорить о том, что указанные показатели взаимосвязано отображают это качество. Также представляет интерес рациональное соотношение ликвидности, рабочего капитала и рентабельности.

Чтобы сузить количество показателей, которые можно принять к использованию при оценке рентабельности, а также для того, чтобы можно было рассматривать рациональные соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности (РКРЛ), предлагается взять за основу рентабельность инвестированного капитала (Return On Investment - ROI), и использовать показатели, входящие в систему показателей ROI по модели DuPont. ROI был выбран автором потому, что в его состав среди прочих показателей входит оборотный капитал, частью которого является рабочий капитал. Значение показателя ROI говорит об эффективности деятельности компании, этот коэффициент в процентном соотношении демонстрирует прибыльность или, а также, в зависимости от величины его составляющих, позволяет принимать управленческие решения.

Как правило, рост рентабельности за счет повышения цен при реализации продукции влечет за собой снижение ликвидности. Величина ликвидности показывает, может ли предприятие расплатиться с текущими обязательствами в любой момент времени за счет оборотных активов. В качестве возможного варианта контроля ликвидности может выступать управление рабочим капиталом. Ликвидность улучшается в том случае, если рабочий капитал (или собственный оборотный капитал, или working capital) предприятия снижается. Наличие и увеличение рабочего капитала является условием обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

То, что рабочий капитал имеет положительную величину, означает, что краткосрочные обязательства могут быть покрыты при помощи оборотных активов. Рост этого показателя означает повышение ликвидности, но слишком большое значение рабочего капитала свидетельствует о нерациональном

использовании средств и приводит к снижению рентабельности и, как следствие, говорит об «омертвлении» капитала. Отрицательное значение рабочего капитала говорит о том, что процессы на предприятии налажены так, что он может быть выведен в «ноль». Но сильно отрицательное значение этого показателя – это плохо, так как это скажется на рыночной эффективности предприятия.

Чтобы понять, как сильно связаны рабочий капитал, рентабельность и ликвидность, необходимо выделить, что входит в их состав, и отметить то, что является общим. В данном исследовании автором для рассмотрения ликвидности был выбран коэффициент покрытия ($K_{\text{покр}}$), т.к. он показывает, какую часть текущей задолженности предприятие может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности и реализации имеющихся запасов с учетом НДС (включает в себя Запасы, Дебиторскую задолженность, Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, Краткосрочные обязательства). Рабочий капитал, согласно узкому определению, включает в себя Запасы, Дебиторскую задолженность и Краткосрочные обязательства. Также выше было сказано, что рентабельность будет рассматриваться через ROI (включающем в себя Запасы, Дебиторскую задолженность, Денежные средства, Основной капитал, Годовой оборот, Издержки). Таким образом, можно отметить, что для определения величины и Рабочего капитала, и ROI, и $K_{\text{покр}}$, среди прочего нужно знать Запасы, Дебиторскую задолженность и Краткосрочные обязательства. А именно эти три составляющих входят в круг задач WCM, т.е. финансовые эффекты успешного управления рабочим капиталом проявляются и в ликвидности, и в рентабельности (см. Рисунок 4).



Рисунок 4. Соотношение рабочего капитала, рентабельности и ликвидности (РКРЛ)

Необходимо установить величину соотношения показателей РКРЛ, являющуюся наилучшей для предприятия. Для этого нужно знать нормативные значения показателей соотношения. Принято, что рентабельность инвестиций для промышленности составляет не менее 0,16. При этом надо учитывать, что ROI демонстрирует прибыльность при значении больше 100%. Для $K_{\text{покр}}$ нормальным считается значение коэффициента 1,5 – 2,5. Для рабочего капитала

известно, какую его величину считать наилучшей - в идеале, величина рабочего капитала должна стремиться к 0, быть близкой к нему. Но ROI и $K_{\text{покр}}$ – безразмерные величины (если ROI не умножать на 100%), а рабочий капитал измеряется в рублях (валюте расчетов). Чтобы получение оценки через соотношение показателей стало возможным, автором принято решение рассматривать рабочий капитал через Working capital ratio (WCR) – соотношение рабочего капитала, нормативное значение которого также известно. Обычно считается, что этот показатель в величинах от 1,2 до 2,0 является приемлемым.

Установим зависимости, благодаря которым показатели соотношения РКРЛ могут изменяться. На наш взгляд, это следующие зависимости: размер предприятия, длительность цикла производства и фаза жизненного цикла. Зависимости представлены в Таблице 3.

Таблица 3.

Зависимость РКРЛ от величины, этапа жизненного цикла и длительности производственного цикла предприятия*(часть таблицы)

		Шкала	Рабочий капитал	Рентабельность	Ликвидность
Размер предприятия	Микро	Приоритет показателя	1 - Оборотный капитал составляет около 75—90 % от общей величины совокупного капитала малых и микро предприятий, он у них состоит, как правило, из собственных средств.	2	3
	Малое				
	Среднее		1		
	Крупное		2	3	1
Длительность цикла производства	Длительность операций (основных и вспомогательных)		3 – Важен, так как именно за счет длительности производственного цикла формируется оборотный капитал, а значит и рабочий капитал.	2 - Важна, но РК важнее. Сокращение технологической составляющей цикла способствует росту рентабельности.	1
	Длительность перерывов				
	Длительность транспортировки				
	Время реализации	2			
Примечание: 1 – Наименее важен; 2 – Важен; 3 – Наиболее важен					

* Говоря о приоритете или росте какого-либо из показателей важно помнить, что это всегда происходит при большом числе ограничений в зависимости от отрасли и типа производства, в которой предприятие ведет свою деятельность.

ОКМ через соотношение рабочего капитала, рентабельности и ликвидности в рамках данного метода предлагается производить следующим образом:

$$\text{ОКМ} = \text{ROI} \div \text{WCR} \div K_{\text{покр.}} \quad (1)$$

Методом перебора различных значений показателей соотношения РКРЛ с учётом их нормальных значений были установлены минимальное и максимальное допустимые значения оценки, следовательно, и интервал, попав в который ОКМ считается удовлетворительной. Этот интервал – [0,032; 1,18].

Можно определить приоритет рассмотрения элементов ЦСЦП в корреляции с тем, какой показатель соотношения РКРЛ изменился. Элементы ЦСЦП предприятия были структурированы в зависимости от того, как сильно их изменение влияет на соотношение РКРЛ. Тот элемент, в котором наблюдается изменение наибольшего количества входящих в него показателей, обладает наивысшим приоритетом для рассмотрения (см. Таблицу 4). Эта таблица представляет собой инструмент, к которому следует обращаться при тенденции к ухудшению какого-либо из элементов соотношения РКРЛ (в динамике) – она показывает, в каких элементах цепочки создания ценности следует искать причину проблемы в первую очередь. Элементы, отображенные в одной ячейке, имеют одинаковый приоритет для рассмотрения.

Таблица 4.

Элементы ЦСЦП в порядке ранжирования для рассмотрения в процессе ОКМ через соотношение РКРЛ

	Приоритет	Элемент соотношения РКРЛ, в котором произошли негативные изменения		
		Рабочий капитал	Рентабельность	Ликвидность
Элементы цепочки создания ценности, где стоит искать причины изменений	1	Производство	Производство	Маркетинг
	2	Исходящие поставки (сбыт)	Маркетинг НИОКР	Исходящие поставки (сбыт)
	3	Входящие поставки		Производство
	4	Маркетинг	Входящие поставки Сервис Финансы	НИОКР
	5	Финансы НИОКР		Входящие поставки
	6			Сервис Финансы
	7	Сервис	Исходящие поставки (сбыт)	Сервис

Учитывая всё вышесказанное, можно отобразить механизм оценки качества менеджмента производственного предприятия: (см. Рисунок 5, стр. 12).

Механизм оценки качества менеджмента строится на основе метода ОКМ РКРЛ. Суть метода в том, что предприятие, решившее провести оценку качества менеджмента, на основании имеющихся у него данных о результатах деятельности рассчитывает величины рабочего капитала, рентабельности и ликвидности, после чего находит их соотношение по формуле (1). Далее, при

условии, что полученная оценка находится вне границ установленной нормы, предприятием осуществляется проверка элементов ЦСЦП и показателей, выделенных в них, в соответствии с установленным приоритетом с учётом изменения величин рабочего капитала, рентабельности и ликвидности. После того, как причина несоответствия ОКМ установленной норме найдена, осуществляется управленческое воздействие на неё средствами управляющего органа предприятия.

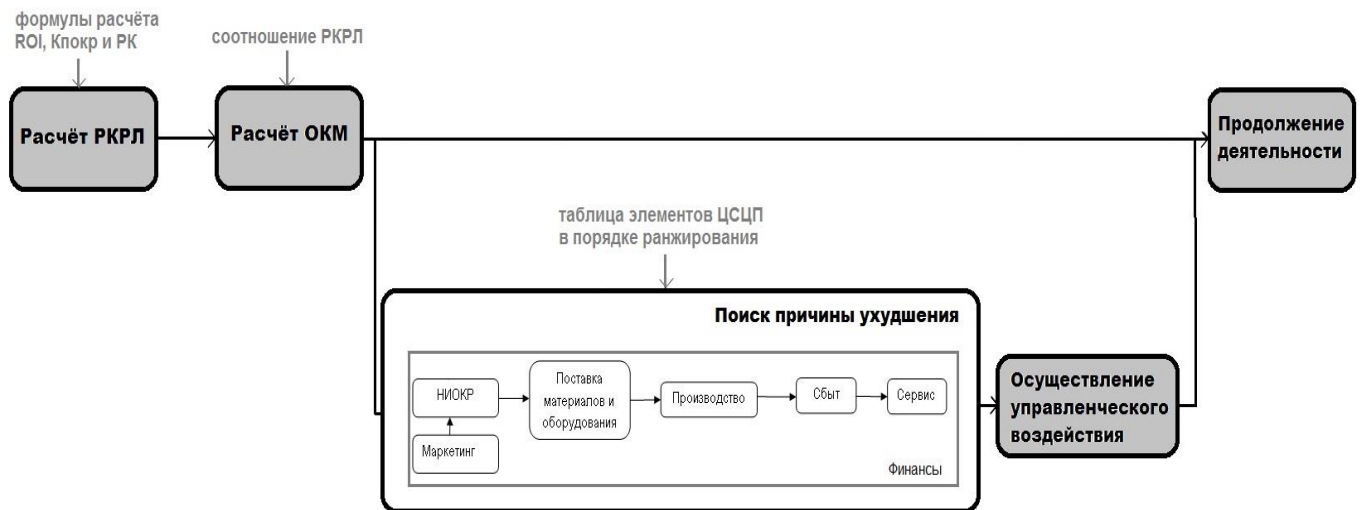


Рисунок 5. Механизм оценки качества менеджмента производственного предприятия

В **третьей главе** на основании метода и механизма ОКМ РКРЛ, был разработан алгоритм ОКМ РКРЛ (см. Рисунок 6, стр. 14).

Для применения метода требуется знать, чему в расчетный период равны составляющие, благодаря которым можно найти показатели соотношения РКРЛ (см. Таблицу 5).

Таблица 5.

Составляющие показателей соотношения РКРЛ

Показатель в составе соотношения РКРЛ	Составляющие показателя
Рабочий капитал	Запасы на складе
	Дебиторская задолженность (ДЗ)
	Кредиторская задолженность (Кр.З)
Рентабельность (ROI)	Запасы на складе
	Дебиторская задолженность (ДЗ)
	Денежные средства (ДС)
	Внеоборотные активы (Основной капитал)
	Выручка (Годовой оборот)
	Управленческие расходы
	Себестоимость продаж (Себестоимость производства)

Таблица 5 - продолжение

	Коммерческие расходы
	Прочие расходы (Прочие переменные издержки)
	Чистая прибыль
Ликвидность ($K_{\text{покр}}$)	Запасы на складе
	Дебиторская задолженность (ДЗ)
	Денежные средства
	НДС по приобретенным ценностям
	Краткосрочные финансовые вложения (КФВ)
	Краткосрочные заемные средства(Кр.ЗС)
	Кредиторская задолженность (Кр.З)
	Задолженность перед участниками по выплате доходов (Расчеты по дивидендам)
	Прочие краткосрочные обязательства (Пр.кр.об.)
	Резервы предстоящих расходов и платежей

Необходимую для расчета значений РКРЛ информацию можно найти в бухгалтерской отчетности производственного предприятия.

После того, как необходимая информация будет собрана, требуется рассчитать непосредственно сами показатели рабочего капитала, рентабельности и ликвидности, используя следующие формулы:

$$\begin{aligned}
 & \text{Рентабельность (ROI)} = \\
 & = \frac{\text{Выручка}}{(\text{Запасы} + \text{ДЗ} + \text{ДС}) + \text{Внеоборотные активы}} \times \text{Выручка} \quad (2) \\
 & \text{Выручка} - (\text{Себес} - \text{ть пр.} + \text{Коммерч. расх} + \text{Пр. расходы}) - \text{Упр. расходы}
 \end{aligned}$$

$$\text{Рабочий капитал} = \text{Запасы} + \text{ДЗ} - \text{КрЗ} \quad (3)$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Ликвидность } (K_{\text{покр}}) = \\
 & = \frac{\text{Запасы} + \text{НДС по приобретенным ценностям} + \text{ДЗ} + \text{КФВ} + \text{ДС}}{\text{Кр.ЗС} + \text{Кр.З} + \text{Задолж. перед участ.} + \text{Резервы предст. расх и плат.} + \text{Пр.кр.об.}} \quad (4)
 \end{aligned}$$

Полученные в ходе расчета значения показателей нужно сравнить с нормой:

- значение Рабочего капитала должно быть не слишком велико, близко к нулю;
- $\text{ROI} \geq 16\%$ ($\text{ROI} \geq 100\%$);
- $1,5 \leq K_{\text{покр}} \leq 2,5$.

Если показатели соотношения РКРЛ исследуются в динамике, то сравнить можно еще и со значениями предыдущих периодов, после чего проанализировать полученные результаты. Дальнейшие действия предпринимаются в соответствии с Рисунком 6.

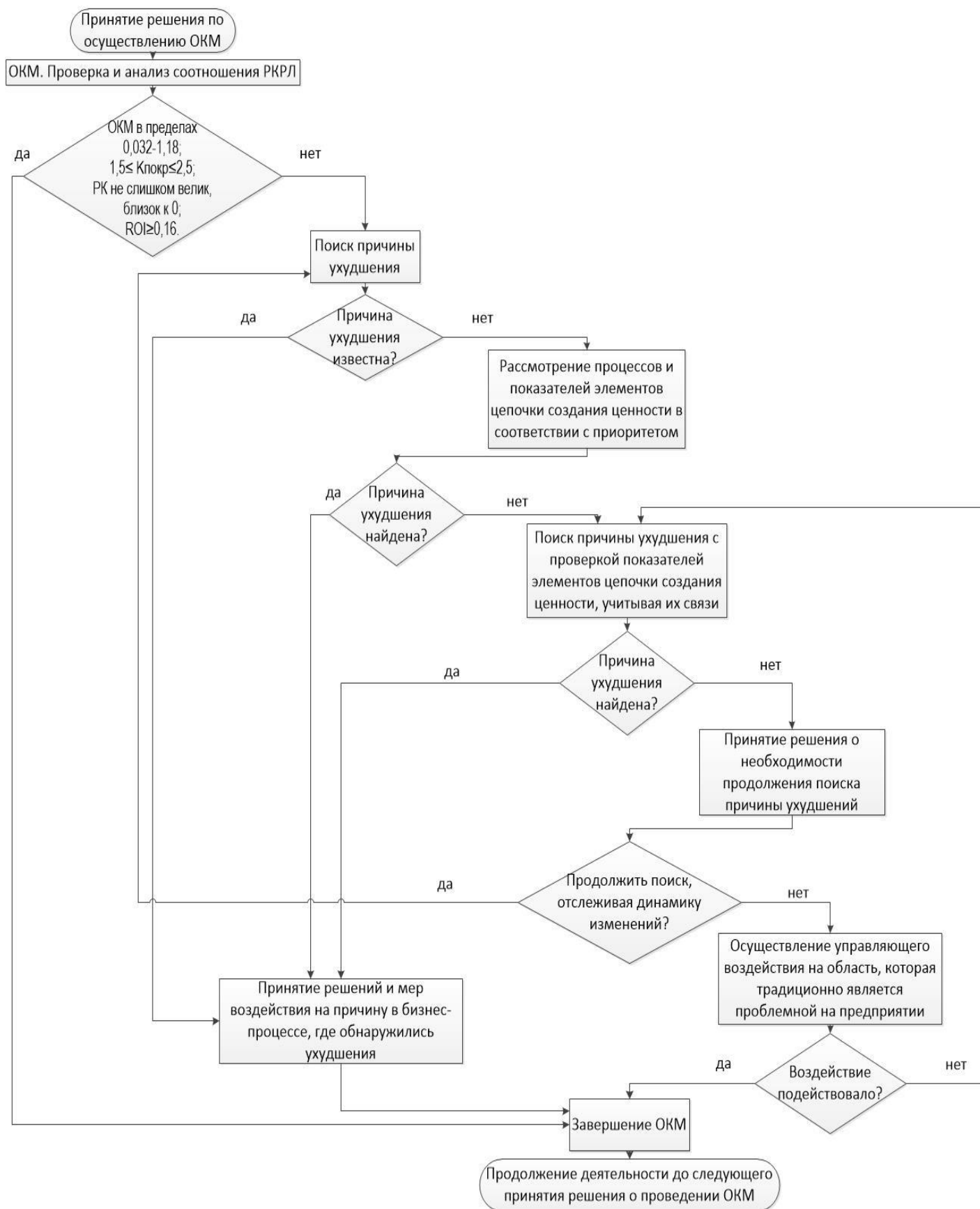


Рисунок 6. Алгоритм оценки качества менеджмента с помощью соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности

В рамках практической реализации метода ОКМ РКРЛ формы для сбора информации были переданы ряду производственных предприятий, пожелавших

сохранить анонимность в данном исследовании, после чего были подсчитаны и проанализированы величины рабочего капитала, рентабельности и ликвидности и ОКМ. Подробный анализ и рекомендации были отправлены предприятиям для рассмотрения, подтверждения или опровержения и принятия соответствующих управленческих мер в указанных элементах ЦСЦП. Анализируя полученные данные можно отметить, что проблемы были найдены уже в первых бизнес-процессах, упорядоченных в порядке приоритета для поиска проблем. Таким образом, метод ОКМ РКРЛ работает, позволяя предприятию обнаружить проблему в том элементе ЦСЦП, где она появилась, и устранить её.

В процессе практической реализации метода ОКМ РКРЛ стало очевидным, что разрабатываемый метод должен применяться тем, кто работает на оцениваемом предприятии. Проведение ОКМ можно поручить подразделению финансового контроллинга, одна из задач которого – обеспечение ликвидности и поддержание рентабельности, а одним из инструментов, который оно использует, является анализ рабочего капитала, и именно эти три показателя являются основополагающими в разработанном автором методе оценки качества менеджмента. Финансовый контроллинг используется как инструмент анализа бухгалтерской отчетности, что также предполагается на первом шаге ОКМ РКРЛ.

В **основных результатах и выводах** изложены основные результаты исследования, сформулированы научные выводы и рекомендации по использованию теоретико-методических результатов диссертации в практике управления промышленными предприятиями.

В **приложение** включены следующие материалы: анкета для определения необходимости проведения оценки качества менеджмента на предприятии; форма для определения взаимосвязи показателей для оценки качества менеджмента малого производственного предприятия; формулы, принятые для расчета показателей базы оценки качества менеджмента; форма для сбора информации у производственных предприятий для расчета показателей соотношения РКРЛ; информация, предоставленная предприятиями для апробации метода ОКМ РКРЛ.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

1) Анализ состояния вопроса качества менеджмента показал, что не сформулировано единое мнение о том, что понимать под «качеством менеджмента». Так как каждый исследователь понимает эту категорию по-разному, отчасти усложняется и задача оценки качества менеджмента. Это также одна из причин, почему до сих пор не существует единого метода оценки качества управления. В работе предлагается понимать под качеством менеджмента степень, с которой совокупность методов и свойств управления, используемых на предприятии, соответствует принципам и требованиям системы менеджмента качества ИСО 9001 и влияет на управляемость предприятия в целом и, в конечном итоге, на эффективность и результативность его деятельности.

- 2) Произведена классификация методов оценки качества менеджмента по способу сбора информации. Установлено, что их можно разделить на три крупные группы: экспертные, статистические и комбинированные методы.
- 3) Выявлены показатели для проведения оценки качества менеджмента, благодаря экспертному опросу стало возможным выделить показатели с наиболее тесной связью. При оценке показателей предлагается показатели с наиболее сильной связью оценивать «в паре», так как значения их могут быть взаимосвязаны. Выбраны основные индикаторы, величина которых позволяет сделать вывод о том, требуется ли вообще оценка: рабочий капитал, рентабельность и ликвидность.
- 4) Разработаны механизм и метод оценки, заключающийся в следующем: предприятие, решившее провести оценку качества менеджмента, на основании имеющихся у него данных о результатах деятельности рассчитывает величины рабочего капитала, рентабельности и ликвидности, после чего находит их соотношение. Далее, при условии, что полученная оценка находится вне границ установленной нормы, предприятием осуществляется проверка элементов цепочки создания ценности и показателей, выделенных в них, в соответствии с установленным приоритетом с учётом изменения величин рабочего капитала, рентабельности и ликвидности. После того, как причина несоответствия ОКМ установленной норме найдена, осуществляется управленческое воздействие на неё средствами управляющего органа предприятия.
- 5) Разработанный метод и механизм ОКМ РКРЛ рекомендуется применять тем, кто работает на оцениваемом предприятии (сотрудники или подразделение), владеет внутренней информацией, знаком со спецификой производства, аспектами и реальными показателями его деятельности. Также проведение ОКМ РКРЛ можно поручить подразделению финансового контроллинга.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Работы, опубликованные соискателем в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации основных результатов диссертации:

1. Котиева Ю.Г. Соответствие используемых на предприятиях машиностроения методов менеджмента требуемым // Контроллинг. 2014. № 4 (54). С. 26-39. (0,73 п.л.)
2. Котиева Ю., Быстров А., Есина А. Выбор метода и показателей для оценки качества менеджмента промышленного предприятия // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). 2015. №3. С. 392-398. (0,78 п.л./0,65 п.л.).
3. Тимофеева Ю.Г. Определение показателей для оценки качества управления малым производственным предприятием на стадии зрелости и степени их взаимосвязи // Контроллинг. 2016. № 2 (60). С. 20-28. (0,56 п.л.)
4. Тимофеева Ю.Г. Соотношение рабочего капитала, рентабельности и ликвидности как критерий оценки качества менеджмента производственного предприятия // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия Социально-экономические науки. 2017. №3. С. 60-69. (0,49 п.л.)

Также результаты диссертации отображены в журналах, сборниках научных трудов и материалах конференций:

5. Котиева Ю.Г. Основные инструменты менеджмента на предприятии // Вторые Чарновские Чтения: Сборник трудов. Материалы II международной научной конференции по организации производства. Москва, 2012. С. 70-80. (0,47 п.л.)
6. Котиева Ю.Г. Проблемы оценки качества менеджмента // Контроллинг на малых и средних предприятиях: Сборник научных трудов IV международного конгресса по контроллингу. Москва, 2014. С. 125-131. (0,52 п.л.)
7. Котиева Ю.Г. Обоснование необходимости создания системы оценки качества менеджмента предприятия // Экономика знаний: проблемы управления формированием и развитием: Материалы VI Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2014. С. 213-218. (0,25 п.л.)
8. Котиева Ю.Г. Влияние рисков на показатели оценки качества менеджмента // Четвертые Чарновские чтения: Сборник трудов VI Международной научной конференции по организации производства. Москва, 2014. С. 254-257. (0,52 п.л.)
9. Бацокина О.Е., Тимофеева Ю.Г. Оценка качества менеджмента и ISO 9000 // Пятые Чарновские чтения: Сборник трудов. Материалы V международной научной конференции по организации производства. Москва, 2015. С. 43-49. (0,26 п.л./0,12 п.л.)
10. Тимофеева Ю.Г., Рыкова Я.С., Лашина А.С. Необходимость проведения оценки качества менеджмента на предприятиях // Пятые Чарновские чтения: Сборник трудов. Материалы V международной научной конференции по организации производства. Москва, 2015. С. 263-270. (0,26 п.л./0,1 п.л.)
11. Тимофеева Ю.Г. К исследованию методов оценки качества менеджмента // Электронный научный журнал «Гуманитарный вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана». 2016. №6 (44). (1,13 п.л.). DOI: 10.18698/2306-8477-2016-6-369
12. Тимофеева Ю.Г. Рациональные соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности в деятельности производственного предприятия // Инновации в менеджменте. 2017. №1(11). С. 72-79. (0,685 п.л.)
13. Тимофеева Ю.Г., Золотарёв П.В. Оценка качества менеджмента предприятия как способ преодоления неопределенности внешней среды // Шестые Чарновские Чтения: Материалы VI международной научной конференции по организации производства. Москва, 2017. С. 166-175. (0,38 п.л./0,29 п.л.)
14. Тимофеева Ю.Г. К исследованию метода оценки качества менеджмента с помощью соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности // Седьмые Чарновские Чтения: Материалы VII международной научной конференции по организации производства. Москва, 2018. С. 87-94. (0,25 п.л.)