

Сироткина Н.В.

канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой
отраслевых инновационных технологий и менеджмента
Воронежского института инновационных систем

Саликов Ю.А.

канд. техн. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента
Воронежской государственной технологической академии

Индикатор дает добро

использование инструментария
индикативного управления в системе
менеджмента промышленных предприятий

Практика отечественного предпринимательства, а также результаты научных исследований выявили объективную потребность бизнеса в необходимости формирования целостной системы управления промышленными предприятиями, которая соответствовала бы складывающимся рыночным условиям хозяйствования. Установлено, что социально-экономическая пассивность и недостаточная эффективность пищевых и перерабатывающих предприятий свидетельствуют о том, что необходим дальнейший научный поиск теоретико-методологического решений в части рыночно-институциональных преобразований в данном секторе экономики.

К числу эффективных элементов системы управления, активно способствующих решению целевой задачи отрасли по обеспечению роста экономической эффективности производства продовольствия, относится индикативное управление. Однако в современном агропромышленном комплексе (АПК) механизмы индикативного управления не нашли должного применения. Разработка индикативных методов управления организациями представляется актуальной в связи с тем, что основ-

ная часть проведенных в этом направлении исследований имеет, как правило, общий и непоследовательный характер.

Для применения в теории и на практике результатов научных работ, посвященных разработке современной методологии индикативного управления, а также соответствующего инструментария, необходимы дополнительные исследования. Результаты таких исследований в области разработки системы индикативного управления организациями пище-

вой и перерабатывающей промышленности дают возможность, используя современные научно обоснованные методы, подойти к развитию отраслевой экономики, выработке высокоэффективных управленческих решений, определить направления развития перерабатывающих предприятий.

На наш взгляд, методология индикативного управления как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных подходов, методов, методик и процедур должна формироваться на основе анализа действующих методов индикативного управления. А также с учетом перспектив использования в индикативном управлении таких концепций как процессный и системный подходы, наноподход, ARIS, ERP-система и др. Вместе с тем такая методология должна базироваться на комплексе основополагающих принципов и предполагать соответствующий инструментарий для

для применения
в теории и на практике
результатов научных
работ, посвященных
разработке современной
методологии
индикативного
управления, необходимы
дополнительные
исследования

реализации основных процессов, процедур и функций индикативного управления.

Основное содержание индикативного управления раскрывается через его функции, к числу которых следует отнести:

- планирование перспективных направлений развития организации на основе использования набора индикаторов;
- разработку рациональной организационной структуры управления в целях достижения стратегических целей функционирования предприятия;
- контроль качества результирующих бизнес-процессов;
- активизацию субъектов управления в целях обеспечения эффективного функционирования бизнес-процессов в условиях индикативного управления;
- подбор, расстановку и мотивацию персонала в целях удовлетворения текущих и стратегических потребностей организации в соответствии с принципами индикативного управления.

Принципы индикативного управления, представляющие собой руководящие правила, основные положения и нормы, которыми руководствуются и которым следуют менеджеры в своей деятельности, определяют требования к системе и процессу управления. Также находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления. Основными принципами индикативного управления являются:

- соответствие структур управления целям индикативного совер-

шенствования агропромышленных предприятий;

– обеспечение высокой инновационной восприимчивости персонала предприятий пищевой промышленности;

– комплексное использование менеджментом предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности инструментария индикативного управления;

– построение и совершенствование сети бизнес-процессов в соответствии с системой индикативного управления предприятиями;

– соответствие качества бизнес-процессов пищевых и перерабатывающих предприятий требованиям международных стандартов.

Кроме того, применительно к предприятиям пищевой промышленности представляет интерес организационное построение предприятий, базирующееся на принципах интрапренёрства. Данная форма организации предполагает преобразование иерархии управления во внутренние предпринимательские подразделения; создание инфраструктуры для принятия решений; корпоративное руководство по организации хозяйственной деятельности. Вспомогательные подразделения при этом становятся коммерческими центрами, оказывающими свои услуги другим подразделениям. Сеть деловых взаимоотношений, сформировавшихся в результате взаимодействия всех подразделений, образует «внутреннюю рыночную экономику».

Наряду с рассмотренными принципами инструментарий индикативного управления должен содержать обоснованную группу приоритетных индикаторов. В рам-

индикативное управление

помогает в выработке

высокоэффективных

управленческих решений,

позволяет определить

направления развития

перерабатывающих

предприятий

ках рассматриваемой концепции предлагаемая система индикаторов управления является системой второго порядка и включает в себя четыре подсистемы индикаторов: управления качеством бизнес-процессов, управления инновационными процессами, управления мотивацией персонала, а также управления интеграционными процессами.

К числу наиболее важных индикаторов указанных подсистем следует, по нашему мнению, отнести *индикаторы роста*:

– обеспеченности производства оборотным капиталом;

– прибыли от реализации продукции;

– рентабельности продаж;

– числа инновационно активных подразделений предприятия;

– удельного веса инновационной продукции в структуре товарной продукции;

– коэффициента возврата инвестиций (ROI);

– эффективности производства в результате совершенствования его организации;

интрапренёрство
предполагает
преобразование
иерархии управления
во внутренние
предпринимательские
подразделения,
что рождает «внутреннюю
рыночную экономику»

- производительности труда;
- ресурсной обеспеченности производственного процесса вследствие установления интеграционных связей.

А также *индикаторы достижения синергетического эффекта интеграционным объединением*, Механизм индикативного управления, построенный на интегральном учете данных индикаторов, позволяет сформировать экономическую модель развития хозяйственных организаций пищевой промышленности и их взаимодействия. При этом учитывает показатели влияния процессов государственного регулирования и рыночного воздействия на содержание управления различного уровня.

Данный механизм в совокупности с методическими положениями оценки инновационной активности предприятий, методическими подходами к реинжинирингу организационной и функциональной структур инновационно активных перерабатывающих предприятий

и методическим инструментарием менеджмента качества образует методологический и методический базис индикативного управления агропромышленными предприятиями.

Таким образом, в рамках рассматриваемой проблемы сущность *индикативного управления* можно свести к разработке и принятию эффективных управленческих решений в следующих областях управления:

- персоналом с целью побуждения его к инновационному совершенствованию;
- инновационными и интеграционными процессами в организациях пищевой промышленности;
- качеством бизнес-процессов.

Основанием для данных решений является сравнительный анализ, характеризующих эти направления индикаторов. Использование системы индикаторов в качестве базового инструментария *индикативного управления* позволяет в соответствии с основными принципами:

- развивать и совершенствовать управление качеством бизнес-процессов;
 - определять перспективные направления интеграционного развития предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности;
 - обеспечивать повышение их инновационной восприимчивости.
- Полученные результаты применимы к деятельности промышленных предприятий других отраслей промышленности.

рп