

УДК 338.45

«Умные» нормы как ключевая компетенция промышленных предприятий, занимающихся инновационной деятельностью

Куликова Т.А.,

аспирант кафедры «Экономика, финансы и менеджмент»

ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет»,

Лузгина О.А.,

д. э. н., профессор кафедры «Экономика, финансы и менеджмент»

ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет»,

Аннотация. Предложен новый подход к управлению затратами промышленных предприятий, внедряющих инновации. Рабочая гипотеза состояла в том, чтобы использовать нормо-фактор как ключевую компетенцию. Впервые предложено соединить концепцию SMART и ресурсный подход, а именно – осуществлять нормирование расходов ресурсов с использованием SMART-критериев целеполагания. Выявлена заинтересованность руководителей промышленных предприятий новым подходом.

Ключевые слова: инновации, расходы, SMART-критерии, ресурсный подход, нормирование, промышленное предприятие.

"Smart" standards as a core competence of industrial enterprises engaged in innovation activities

Kulikova T.A., The Penza State University, Post-graduate student of the Chair of Economy, Finance and Management, tatiana_kulikova-pgu@mail.ru

Luzgina O.A., The Penza State University, professor of the Chair of Economy, Finance and Management, em@pnzgu.ru

Summary. A new approach to cost management industry, introducing innovations. The working hypothesis was to use standard-factor as a key competence. First proposed the concept of SMART connect and resource-based approach - namely, to implement rationing expenditure of resources using the SMART-criteria goal setting. Identified interest of industrial managers by new approach.

Keywords: innovation, costs, SMART-criteria, resource approach, standardization, industrial enterprise.

В современных экономических условиях позиция промышленных предприятий на рынке крайне не устойчива: лидирующее положение может быть разрушено под действием современных технологий, глобализации, финансового кризиса, копирования успешных стратегий конкурентами, дороговизны и ограниченности ресурсов.

Несколько лет назад успех предприятия и его конкурентные преимущества в первую очередь определялись более низким уровнем издержек или хорошей комбинацией «товар-рынок», а сегодня - обладанием уникальными ресурсами, знаниями и компетенциями. Ключевое место среди факторов, обеспечивающих промышленным предприятиям конкурентоспособный рост, принадлежит качеству и интенсивности инновационной деятельности.

Предприятия, выбравшие инновационный путь развития, со временем смогут создать и постоянно развивать уникальные конкурентные преимущества, трудновоспроизводимые конкурентами в силу того, что инновационный процесс – это комплексный и длительный процесс превращения инновационной идеи в продукт, протекающий под влиянием многочисленных внешних и внутренних факторов, которые в тот или иной момент времени могут стимулировать или тормозить инновационное развитие предприятий. Необходимо, чтобы широкое внедрение новшеств и непрерывное создание новых комбинаций факторов производства стали неотъемлемой частью современной экономической жизни.

Инновационное развитие промышленного предприятия предполагает наличие инновационного менеджмента и соответствующих стратегий, к которым российские менеджеры и ученые начали проявлять активный интерес лишь в последние годы. На фоне роста конкуренции на внутреннем рынке и рисков, связанных с интеграцией в мировое хозяйство, эта тенденция, вероятно, будет усиливаться.

В этой связи особое значение приобретает ресурсная концепция, появление которой относят к 80 - м годам XX века, в рамках которой стратегия предприятия является проактивной: требуется опережающее создание, удержание и развитие специфических для предприятия ресурсов и компетенций.

Сегодня ресурсного подхода придерживаются успешные российские и зарубежные предприятия. По данным исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров России и консалтинговой компанией Accenture, рост их бизнеса больше зависит от эффективности использования внутренних ресурсов, а не от внешней среды. Благодаря выдающимся организационным способностям в снижении затрат, логистике, управлении качеством и быстрой разработке новых продуктов, японским компаниям удалось добиться на исходе XX века серьезных преимуществ в международной конкуренции

Идеи ресурсного подхода раскрыты во многих публикациях, прежде всего, зарубежных. В отечественных исследованиях эта концепция пока привлекла внимание незначительного числа ученых.

Как было отмечено, на сегодняшний день залогом устойчивых конкурентных преимуществ выступают уникальные способности организаций к непрерывному новаторству. Внутренние факторы инновационной активности — это существенные особенности предприятия, отличающие его от конкурентов и определяющие его инновационную состоятельность, то есть ключевые компетенции [1, С. 11-15]:

- мотивированное руководство;
- интеграция технологических и управленческих инноваций;

- высокая производительность;
- эффективные отношения с персоналом, широкое вовлечение его в инновационный процесс;
- непрерывное организационное обучение;
- эффективная система маркетинга, осуществляющая коммуникации с конечными потребителями;
- управление качеством, инфраструктурой, организационным развитием.

Кроме того, инновационно активным предприятиям необходимо учитывать современные тенденции, ликвидировать морально устаревшее оборудование и технологии производства, улучшать свойства продукции, не экономить на исследованиях потенциалов и потребностей рынков, на рекламе, осуществлять вложения в НИОКР, в первую очередь как в неосязаемые активы.

Таким образом, инновационная деятельность подразумевает большую капиталоемкость предприятий и прежде всего – неизбежное увеличение накладных расходов (НР). Поэтому следует взглянуть на НР не как на тяжёлое бремя предприятия, а как на источник создания конкурентных преимуществ.

В работе предлагается в качестве ключевых компетенции выбрать:

1. Управление накладными расходами под углом их оптимизации, а не сокращения в условиях инновационного развития предприятия. Этому служит совершенствование методов нормирования НР, которое позволит обеспечить устойчивый успех предприятию.
2. Эффективность управленческого процесса наряду с прочими показателями определять положительным нормо-фактором. На его основе рекомендуется проводиться сравнение результатов деятельности предприятия с планом, то есть оценивать степень достижения поставленных целей.

Предложенные компетенции будут удовлетворять определённым требованиям, предъявляемым ресурсной концепцией: немитируемость, специфичность, незаменимость, способность к увеличению выгоды на рынке.

Эффективное нормирование НР и оценка управленческого процесса посредством нормо-фактора представляются уникальными, так как разработка и внедрение данных подходов будут проводиться в течение длительного времени такими способами, применение которых трудно ускорить. Неопределенность причинно-следственных связей не позволяет соперникам точно определить, каким образом обладание конкретным набором ресурсов приводит к успеху в конкуренции.

Авторы полагают, что через определённые нормы и нормативы происходит механизм воздействия нормо-фактора на управленческий процесс. Для того чтобы нормо-фактор приводил к адекватным и правильным результатам необходимо устанавливать научно, технически, организационно, экономически обоснованные нормы и нормативы, стимулирующие сотрудников предприятий к их выполнению. Мы предполагаем, основываясь на самой природе норм (по сути, они являются целевыми показателями), устанавливать их с учётом SMART-критериев целеполагания, чтобы получить «умные» нормы (SMART в переводе с английского означает «умный»). Данную аббревиатуру впервые ввёл Питер Друкер в 1954 г [4].

Таким образом, в работе нормо-фактор рассматривается через призму SMART-критериев целеполагания, в рамках которой необходимо, чтобы нормы и нормативы были:

Specific — конкретные. Данный критерий определяет, какие именно нормы надо установить, чтобы у исполнителя не возникло сомнений относительно того, чего от него ждут.

Measurable — измеримые. Предполагается наличие критериев, которые позволят определить степень соблюдения норм и нормативов. Необходимо, чтобы нормы и нормативы обязательно были количественно определены, ведь невозможно управлять тем, что не измеримо.

Attainable — достижимые. При установлении норм необходимо учитывать технические, технологические особенности производства, имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы и возможность их дополнительного

привлечения при необходимости, профессионализм и личные качества работников предприятия и т. д.

Для каждого из видов норм следует установить свою планку, способствующую наиболее эффективному решению поставленных задач [3]. Так, при проверке достижимости норм развивающих НР, увеличение которых свойственно инновационно активным предприятиям, рекомендуется установить их максимально возможное значение, то есть ту сумму средств, которую предприятие может потратить из собственных источников и / или взять в долг.

Для обеспечения достижимости возможны следующие варианты установления норм и нормативов:

1. Поэтапное понижение значения норм и нормативов с целью определить, возможно ли достичь такого уровня, и ориентируясь на полученный результат, передвигают «планку» дальше или нет. Такой вариант может применяться на предприятиях, где уже достаточно развита система нормирования.

2. Постановка норм и нормативов, которые на данный момент далеки от предельных возможностей. В таких условиях нормы и нормативы являются достижимыми, благодаря чему сотрудники не встретят нововведения «в штыхы», не будут угнетёнными из-за жёстких требований и смогут улучшить результаты своей деятельности. Этот вариант подходит для предприятий, где только внедряется система нормирования.

3. Определение норм и нормативов, близких к предельным возможностям, что потребует повысить результативность работы предприятия и его персонала. Такие достаточно сложные нормы используются в качестве стимула для решения каких-либо задач.

4. Установление норм и нормативов, превышающих возможности предприятия. Такой вариант, по мнению авторов, пригоден для наиболее амбициозных сотрудников и предприятий, на которых осуществляются

инновационные разработки, тестируется новое оборудование или технология, благодаря чему могут быть выявлены новые способы достижения норм.

Relevant — значимые, соответствующие другим нормам т.е. существенные для достижения целей предприятия. Следует объяснить сотрудникам, почему норма важна, зачем необходимо её выполнять. В таком случае у них будет стимул уложиться в необходимые границы.

Time-bounded — обозначенные во времени. Нормы и нормативы следует соотносить с конкретным сроком, иначе их никогда не удастся достичь

Традиционный SMART дополняется рядом исследователей ещё двумя критериями [2], позволяющими повысить вероятность достижения цели, а именно:

Evaluated — каждому этапу соблюдения норм и нормативов руководителю следует дать оценку;

Reviewed — нормы и нормативы необходимо периодически пересматривать и корректировать на основании изменений внутри и вовне предприятия, например: в связи с появлением новых технологий и отказа от устаревших, возникновением очередного рынка, изменением вкусов потребителей и т.д.

На наш взгляд наиболее поддающимися управлению являются общепроизводственные накладные расходы (ОПР), исследование и оптимизация которых принесёт положительный эффект промышленным предприятиям. Это подтверждается тем, что:

1. ОПР считаются полупеременными или условно-переменными (зависящими от объема производства продукции) в отличие от общехозяйственных и коммерческих, которые являются постоянными (не зависящими от объема производства продукции). Поэтому регулируя объём производства, предприятия могут определять ОПР.

2. Учет ОПР, кроме расходов непроизводительного характера, ведется по номенклатуре статей сметы этих расходов, что облегчает контроль за расходами. Предприятие может самостоятельно установить перечень статей

ОПР, выделив наиболее важные, по которым необходимо установить центры затрат и центры ответственности для усиления контроля за затратами.

3. Выбор баз и способов распределения ОПР также может осуществляться предприятиями самостоятельно в зависимости от специфики своей деятельности, особенностей производственного процесса, квалификации работников и т.д. В основном зависимость между ОПР и влияющими на их факторами носит прямой и явный характер.

Поэтому рассмотрим пример установления норм на основе SMART-критериев для одной из статей ОПР: норма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования в целях сокращения общей суммы накладных расходов, выполняемая собственными вспомогательными рабочими 5-й квалификации, в условиях загрузки оборудования на 85 %, за год должна составить 50 тыс. руб. Степень соблюдения границ руководителю следует оценивать по прошествии N месяцев с момента внедрения нормы и при необходимости пересматривать. Учитывая принцип релевантности, норму необходимо согласовать с нормами на другие виды накладных расходов

Согласно опросу руководителей Пензенских промышленных предприятий (ЗАО «Специальные технологии», ОАО «ПТПА», ОАО «Пензадизельмаш», ООО «Полипром Кузнецк» и др.), данный подход ещё не использовался, и возможность его применения заинтересовала участников. Предложенный метод достаточно прост для применения, не подразумевает большое количество расчётов, обеспечивает возможность гибкого регулирования норм с учётом возникающих изменений в работе предприятия. Однако нормирование на основе SMART-критериев имеет и недостатки, связанные с тем, что для установления норм в основном берутся данные прошлых периодов.

Существующие на сегодняшний день на промышленных предприятиях нормы и нормативы удовлетворяют лишь принципам конкретности и измеримости, остальные критерии зачастую вообще не рассматриваются. Это

даёт почву для дальнейших исследований и развития предложенного направления нормообразования.

Список использованных источников

1. Сафаргалиев М.Ф. Факторы и принципы освоения инновационного потенциала промышленных предприятий // Вопросы инновационной экономики. — 2011. — № 10 (10)
2. Татьяна Кузнецова. Целеполагание по правилам. «Новый менеджмент».- 2007.- № 1
3. <http://www.imanagment.ru/zooms-829-4.html>
4. <http://www.marketch.ru>