

УДК 339.37

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

Мамон Н.В.

(Костромской государственный технологический университет)

В статье представлены результаты исследования такого внутреннего элемента конкурентоспособности торгового предприятия как менеджмент. На основе функционального анализа, позволяющего конкретизировать сильные или слабые стороны менеджмента, выявлены проблемные зоны, невнимание к которым приводит к проигрышу в конкурентной борьбе.

Способность организаций любой отрасли конкурировать на соответствующем рынке, производя и реализовывая востребуемый товар или услугу, является предметом изучения многих исследователей и практиков. Данная способность обеспечивается конкурентными преимуществами предприятия, для оценки которых используются различные методы.

Оценивая конкурентоспособность выделяют факторы, которые определяют ее уровень. В научной литературе можно найти различные группировки факторов, в том числе их разделение на внешние и внутренние. В табл. 1. представлен один из вариантов разделения внутренних факторов конкурентоспособности на пять групп: структурные, ресурсные, технические, экономические и управленческие. Сравнительный анализ позволил выявить общие и специфические составляющие каждой из выделенных групп для производственного и торгового предприятий.

Таблица 1

Состав внутренних факторов конкурентоспособности

Факторы, характерные	
для промышленного предприятия	для торговой организации
1. Структурные факторы	
Эффективность производственной структуры и структуры управления предприятием	Эффективность структуры управления организацией
Миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров	Миссия организации, в части идеи повышения конкурентоспособности услуг, в том числе качества обслуживания и торгового сервиса
Оптимально построенная организационная структура предприятия, позволяющая осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара	Оптимально построенная структура управления, способная обеспечить как четкое разделение функций и обязанностей, так и эффективные связи между сотрудниками, способствующие быстрому принятию решений, в том числе непосредственно в процессе оказания услуги
Уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара	Уровень организации логистики и торгового процесса, в том числе с использованием принципов мерчендайзинга
Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции	Степень широты ассортимента предлагаемых товаров
Уровень регулирования производственных процессов	Стандартизация процессов для обеспечения качества обслуживания
Совершенство информационной и нормативно-методической базы управления	
Квалифицированный производственный и управленческий персонал	Квалифицированный торговый (контактный) и управленческий персонал
2. Ресурсные факторы	
Наличие конкурентоспособных поставщиков трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов	Наличие конкурентоспособных поставщиков товаров и финансовых ресурсов
Сила конкуренции среди поставщиков	
Доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам	Долговременные отношения с поставщиками, обеспечивающими более эффективные закупки и конкурентоспособный ассортимент товаров
Уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов	Уровень эффективности использования товарных запасов, трудовых и финансовых ресурсов
3. Технические факторы	

Удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования	Технологии обслуживания, применяемые в компании, и технический уровень используемого торгового оборудования
Системы автоматизации на предприятии	Системы автоматизации, в том числе логистических операций
Уровень качества изготовления товаров и сервисное обслуживание	Ассортимент и качество товаров, качество обслуживания покупателей и торгового сервиса.
4.Экономические факторы	
Выручка от реализации, прибыль, показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж	Выручка от реализации, прибыль, показатели рентабельности продаж, торговые потери
Скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов	Скорость оборачиваемости товарных запасов
Финансовая устойчивость предприятия	
Доля экспорта наукоемких товаров	Местоположение торговых точек
5.Управленческие факторы	
Уровень эффективности системы менеджмента	
Уровень компетенции менеджеров, ключевых специалистов, в том числе маркетологов	Уровень компетенции менеджеров, ключевых специалистов, в том числе и маркетологов и мерчендайзеров
Своевременность поставок сырья, материалов и комплектующих изделий	Своевременность поставок товаров
Наличие систем управления качеством, в том числе соответствующих международным стандартам ИСО-9001-2001	

Для анализа эффективности системы менеджмента одной из торговых организаций г. Кострома нами была использована функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model – MFAM), адаптированная к российской практике управления промышленным предприятием Масловым Д., Ватсоном П, Чилиши Н. [1]. В основе функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ) лежат пять основных функций управления: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Эти функции, формируя процесс и структуру управления, являются в модели оценочными категориями, каждая из которых, в свою очередь, содержит пять анализируемых элементов (подфункций). Оценка каждой подфункции проводится в балльной системе, путем положительного («да» -

присваивается 1 балл) или отрицательного («нет» - присваивается 0 баллов) ответа опрашиваемых (экспертов) на ряд вопросов. Оценка уровня качества подфункций проводится путем суммирования оценок, полученных в результате ответов на вопросы. Максимально возможная оценка при этом достигает 4 баллов (табл.2).

Таблица 2

Шкала оценки подфункций управленческой деятельности

Состояние подфункции	Оценка, балл
Деятельность не ведется	0
Деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю	1
Деятельность ведется в зависимости от обстоятельства	2
Деятельность ведется постоянно и систематически	3
Деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)	4

Желательно, чтобы в качестве опрашиваемых выступали не только руководители, но и функциональные специалисты и торговый персонал.

Сумма оценок качества подфункций определяет уровень проявления качества по каждой из пяти основных функций (табл.3).

Таблица 3

Шкала оценки функций управленческой деятельности

Уровень	Состояние функции	Оценка, балл
1	Функция отсутствует	0
2	Функция выполняется непостоянно, от случая к случаю	0-5
3	Функция выполняется в зависимости от обстоятельства	6-10
4	Функция выполняется постоянно и систематически	11-15
5	Функция выполняется максимально эффективно (эталонный уровень)	16-20

Уровень развития менеджмента организации, по аналогии с уровнями зрелости (*maturity levels*) системы управления качеством Ф. Кросби, определяется итоговой оценкой, максимальное значение которой достигает 100 баллов. По методологии ФМОМ выделяется пять уровней развития (зрелости) менеджмента организации (табл. 4).

Таблица 4

Пять уровней развития менеджмента организации [17, с.....]

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
1	0-20	Управление ведётся бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса.
2	21-40	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчётливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.
3	41-60	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала
4	61-80	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведётся по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
5	81-100	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

Оценки по критерию «прогнозирование/планирование» по результатам опроса в 2012 г. руководителей исследуемого магазина спортивных товаров представлена в табл. 5.

Таблица 5

Результаты оценки функции «Прогнозирование/Планирование»

Подфункции	Да/нет	Максимум	Оценка
<i>1.1. Установка целей и стратегических задач:</i>		4	4
• сформирована ли общая философия организации, отвечают ли принципы деятельности и основные ценности организации философии качества?	+	1	1
• устанавливаются ли цели развития организации?	+	1	1
• чётко ли определены сильные и слабые стороны организации, оценены ли потенциальные возможности и риски?	+	1	1
• соответствует ли деятельность организации социальным требованиям и приносит ли общественный вклад?	+	1	1

<i>1.2. Сбор и анализ информации о клиентах:</i>		4	3
• изучаются ли потребности клиентов?	+	1	1
• существует ли система учёта жалоб и пожеланий клиентов?	+	1	1
• формируется ли база данных клиентов?	-	1	0
• ведётся ли работа по увеличению доли постоянных клиентов, стимулируются повторные покупки?	+	1	1
<i>1.3. Детализация бизнес-процесса:</i>		4	4
• происходит ли чёткое разделение бизнес-процесса на отдельные этапы?	+	1	1
• определены ли ответственные за каждый этап бизнес-процесса?	+	1	1
• определены ли внутренние потребители для каждого этапа бизнес-процесса?	+	1	1
• определены ли внутренние поставщики каждого этапа бизнес-процесса?	+	1	1
<i>1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях:</i>		4	2
• происходит ли изучение сильных и слабых сторон конкурентов?	+	1	1
• используется ли информация о конкурентах для совершенствования своего бизнес-процесса?	+	1	1
• ведётся ли изучение передового опыта в области управления?	-	1	0
• применяется ли бенчмаркинг для повышения конкурентоспособности?	-	1	0
<i>1.5. Планирование ресурсов:</i>		4	3
планируется ли работа по сокращению материальных затрат?	+	1	1
происходит ли отбор поставщиков?	+	1	1
эффективно ли ведётся работа по привлечению инвестиций?	-	1	0
ведётся ли управленческий учёт на предприятии?	+	1	1
Итого		20	16

Аналогично оценка была проведена по функциям и подфункциям управления. Её результаты отражены в табл. 6.

Таблица 6

Результаты оценки качества менеджмента

Функции и подфункции	Оценка		Уровень
	Максимум	Факт	
1. «Прогнозирование/Планирование»	20	16	5
1.1. Установка целей и стратегических задач	4	4	
1.2. Сбор и анализ информации о клиентах	4	3	
1.3. Детализация бизнес-процесса	4	4	
1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4	2	
1.5. Планирование ресурсов	4	3	
2. Организация.	20	13	4

2.1. Формирование организационной структуры	4	2	
2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	4	
2.3. Условия для создания самообучающейся организации	4	2	
2.4. Выполнение основного процесса	4	3	
2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиента	4	2	
3. Мотивация	20	13	4
3.1. Лидерство и корпоративная культура	4	4	
3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	2	
3.3. Удовлетворение личных потребностей работников	4	2	
3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	2	
3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4	3	
4. Контроль	20	14	4
4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	4	2	
4.2. Критерии оценки полученных результатов	4	4	
4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей	4	1	
4.4. Рациональное использование ресурсов	4	4	
4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	4	3	
5. Координация	20	18,5	5
5.1. Соединение и координация первых четырёх функций	4	3,5	
5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации	4	4	
5.3. Система разрешения конфликтов	4	4	
5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	4	
5.5. Информационный менеджмент	4	3	
ИТОГО	100	74,5	4

Сравнивая итоговую оценку со шкалами, представленными в табл. 3 и 4, можно сказать, что в исследуемой организации имеет место достаточно высокий уровень качества менеджмента по большинству направлений. Однако руководству организации необходимо поддерживать динамику улучшений, обратив особое внимание на наиболее проблемные области (рис.1).

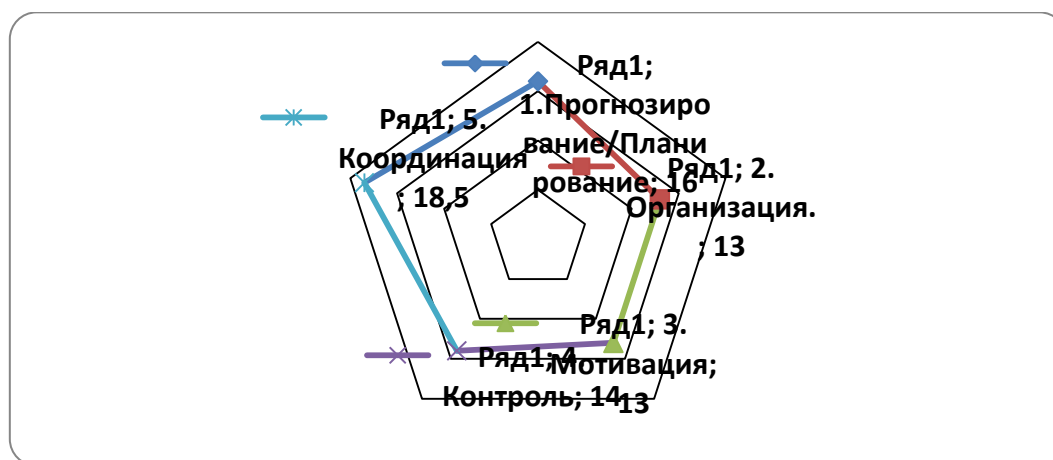


Рис.1— Профиль качества менеджмента

В нашем случае наименьший уровень оценок наблюдается по функциям «организация», «мотивация» и «контроль». Более детальный анализ оценок составляющих данных функций управления, полученных в ходе исследования, позволили выявить основные проблемы (табл. 7).

Таблица 7

Состав основных проблем торгового предприятия

Функция		
организация	мотивация	контроль
Отсутствие: – формализованной системы управления качеством бизнес-процессом – механизма внедрения в торговый процесс новых технологий, результатов бенчмаркинга	Отсутствие: – системы оценки удовлетворенности персонала организацией; – системы профессиональной подготовки работников	Отсутствие: – системы оценки индивидуальных результатов и качества труда каждого работника; – формализованной методики измерения степени удовлетворенности покупателей
Функция маркетинга практически не выполняется	Значительные ограничения возможностей карьерного роста работников	Низкая степень обратной связи с покупателями

В ходе исследования нами был проведен опрос работников магазина с целью оценки их удовлетворенности условиями работы. Результаты опроса представлены на рис. 2.

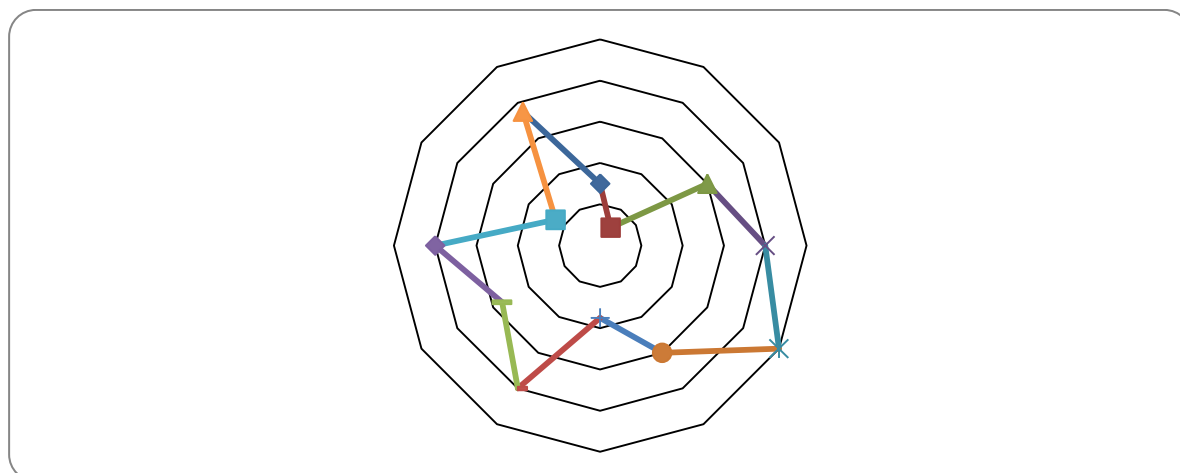


Рис.2 — Профиль удовлетворенности персонала

При высоких оценках по целому ряду параметров (психологический климат, стиль управления, содержание работы, личная ответственность за работу, атмосфера состязательности), имеет место очень низкая оценка практически по всем составляющим материального вознаграждения, а также возможностям профессионального и карьерного роста. Последнее подтвердило оценки руководителей организации, полученные от них в ходе опроса.

Исходя из полученных результатов, для совершенствования системы менеджмента в целях роста конкурентоспособности исследуемой торговой организации были рекомендованы следующие меры, направленные на снятие выявленных проблем:

1. в рамках функции «организация»:

- формализовать систему управления качеством бизнес-процессом с целью обеспечения ее соответствия международным стандартам качества в сфере услуг. Данная мера будет способствовать более быстрой адаптации организации к требованиям ВТО в этой сфере деятельности;
- ввести в практику деятельности организации такие механизмы как бенчмаркинг и мерчендайзинг;
- оценить возможность и целесообразность введения в штат организации специалиста по маркетингу;

2. в рамках функции «мотивация»:

- периодически проводить оценку степени удовлетворенности персонала организацией;
- разработать систему материального (прямого и косвенного) стимулирования, обеспечивающую вознаграждение работников с учетом их индивидуальных интересов и общеорганизационных целей;
- в силу значительного ограничения возможностей организации по планированию карьерного роста особе внимание уделить обеспечению профессиональной подготовки работников. Обучение можно проводить

как на рабочих местах, так путем участия торгового персонала в тренингах по подготовке к активным продажам, продвижению товара и т.п.;

3. в рамках функции «контроль»:

- разработать систему оценки индивидуальных результатов и качества труда для всех категорий работников магазина;
- с целью формирования системы обратной связи с покупателями разработать и регулярно применять формализованную методику измерения степени их удовлетворенности услугами организацией.

Источники

1. Маслов Д. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ/ Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №3.– С.10-31.

Mamon N. V.