

УДК 65.012.2:64.044.2

Л. Н. Рождественская

ББК (У)65.431

*Доцент, кандидат экономических наук***ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ ВЫБОРА
КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
СОЦИАЛЬНОМ ПИТАНИИ**

Управление в формирующихся отраслях народного хозяйства связано в первую очередь с идентификацией основных целей и задач, обуславливающих их создание. В ходе проведенного анализа сформулированы цели социального питания, определена их иерархия, выделены требования к показателям и их характеристики. На основе полученных результатов сформулированы общие методические приемы построения системы ключевых показателей деятельности, отражающие специфические особенности социального питания.

Ключевые слова: социальное питание; целеполагание; результативное управление; ключевые показатели деятельности.

L. N. Rozhdestvenskaia

*Associate professor, Ph.D. in economics***SUBSTANTIATION OF METHODOICAL BASES OF
SELECTION OF THE KEY INDICATORS IN THE SOCIAL
NUTRITION**

Management in emerging sectors of the national economy is first of all connected with identification of the main goals and objectives that lead to their creation. According to the analysis objectives of social power, determined their hierarchy, outlined the requirements to the indicators and their characteristics. On the basis of the received results were general methods of constructing a system of key performance indicators, reflecting the specific features of social power.

Key words: social power; goal setting; effective management; key performance indicators.

Изменения в отраслевой структуре народного хозяйства являются фундаментальными, имеющими достаточно длительные последствия, поскольку затрагивают перспективу развития смежных отраслей: обеспечивающих сырьевую и материально – техническую базу; конкурирующих отраслей, ориентированных на производство аналогов и, наконец, влияют на преобразования в социальной сфере, затрагивая области образования (подготовка соответствующих кадров) и здравоохранения (специфика условий труда или потребления продукции). Следует отметить, что в современном мире, сосредоточенном, в первую очередь на технических инновациях, появление новых отраслей связано, чаще, с выводом на промышленные объемы производства результатов научных достижений в области компьютерных технологий, ресурсосбережения и альтернативной энергетики, нанотехнологий в электронике, фотонике, создания следующего

поколения вооружения и пр.

С этой точки зрения, особое внимание необходимо обратить на динамические процессы, связанные с инновациями в области жизнеобеспечивающих технологий [16]. Последствия экономических кризисов последнего десятилетия достаточно остро обнажили неудовлетворенность насущных потребностей большей части населения России в ряде предметов и услуг первой необходимости, например, дешевом жилье, дорогах, дешевых и качественных продуктах питания и пр. В то же время высокотехнологичные разработки, заказчиком которых должно стать государство, вполне способны решить эти проблемы. Более того, покупать жизненно необходимые ресурсы, которые страна способна воспроизводить самостоятельно нерационально и неэффективно с точки зрения перспективного развития. Одним из таких стратегических решений, направленных на реализацию концепций здорового питания населения [3] и обеспечение продовольственной безопасности [2] России стало создание отрасли социального питания, заложенное в программе перспективного развития АПК и пищевой промышленности [4].

С позиций обеспечения эффективности и результативности деятельности, а также для достижения устойчивого развития вновь образованной отрасли, необходимо, в первую очередь, определить ключевую цель ее создания и функционирования, а так же сформировать критерии и показатели оценки степени достижения базовой цели и динамики определяющих характеристик. Для решения обозначенной проблемы имеет смысл рассмотреть специфику целеполагания на уровне принятия решения государственных задач.

Если рассматривать понятие цели с фундаментальных позиций, то, как говорил еще Аристотель (384-322 гг. до н. э.): «Благо, достигается двумя обстоятельствами: правильным определением целей и видением средств их достижения» [5]. Также им выделены два главных аспекта цели: наличие потребности или мотива («они даны в объективных обстоятельствах» [8]) и возможности выполнения доступными средствами, то есть цель не может появиться раньше потребности, как и раньше средств и способов (ресурсов, условий, возможностей) удовлетворения соответствующей потребности. С этой точки зрения потребность решения задачи экономической и физической доступности качественного питания для всех слоев населения России вполне очевидна. С другой стороны, не вызывает сомнения и возможность достижения указанной цели за счет имеющегося агропромышленного и производственного потенциала нашей страны. Более

того, эта возможность согласуется и с рядом других целей: обеспечения продовольственной безопасности России, наращивания объемов отечественного сельхозпроизводства и обеспечения трудовой занятости населения в агропромышленном комплексе, обеспечение гарантий качества продовольствия.

Поскольку создание отрасли социального питания является целевой предпосылкой для удовлетворения целого спектра потребностей, имеет смысл идентифицировать данную цель опираясь на критерии, предложенные А.И.Пригожиным [10, 17]. Им выделены три категории целеполагания в которых цели расположены по нарастанию качества – от простейших до высших: заданное (пассивное), конкурентное (состязательное) и ценностное целеполагание. Между целями, образованными в результате различных категорий целеполагания нет строгих граней, они сочетаются и пересекаются.

Особенностью деятельности социального питания является соответствие имеющихся целей практически всем категориям целеполагания. Так, если рассматривать цель функционирования социального питания с точки зрения типа целеполагания, то возможно следующее разделение в соответствии с источниками возникновения (табл.1)

Таблица 1

Особенности содержания целей в социальном питании

Источники	Суть целеполагания	Содержание цели
Заданное (пассивное) целеполагание		
от проблем	возникает из-за случившихся или ожидаемых неудач в осуществлении каких-то планов (препятствия, нехватки, сбои) — трудности по преодолению трудностей	преодоление неэффективности существующих форм организации питания сконцентрированных контингентов обеспечение удовлетворения потребителей качеством услуг социального питания создание комплекса мер поддержки «зеленой корзины»
от угроз	предполагает разработку систем безопасности как защитного, так и упреждающего типа	обеспечение продовольственной безопасности и независимости
от потребностей	формируются органически и неизбежно для обеспечения существования (телеономия)	обеспечение достаточного количества продовольственных ресурсов заданного качества
от заданий	определяются как продолжение чьих-то внешних целей, формируемые директивно	обеспечение реализации ориентиров, определенных в «Стратегии 2020: Новая модель

		роста — новая социальная политика» [15]
Конкурентное (состязательное) целеполагание		
от взаимного сравнения	формируется на базе некоторого целевого образца и наличия мотивации на его достижение и превосходство	достижение аналогичного странам Европы и США распространности и уровня имеющихся систем продовольственной помощи малоимущим и программ, направленных на организацию питания в учреждениях образования, здравоохранения, армии и пенитенциарной системы
от борьбы интересов	базируется на основе осознания отличия интересов своей страны от таковых у других субъектов, и создания возможностей отстоять свои интересы либо через согласование их с другими, либо через преобладание, подчинение других	обеспечение конкурентных преимуществ России в условиях вступления в ВТО
Ценностное целеполагание		
от миссии	проявляется на уровне государств, озабоченных своим предназначением, стремящихся сделать какой-то важный вклад в развитие человечества	как компонента программы «Накормить будущее», которая поддерживает меры, принимаемые многими странами для устранения причин голода и бедности и для принятия долгосрочных решений в области хронического отсутствия продовольственной безопасности и недоедания[18]
от идеалов, идеологем	направлены на достижение социальных ценностей: идеалов — абсолютных ценностей (здоровье, счастье, справедливость, и т. п.) и идеологем — прикладных ценностей практического назначения: качество, законность, демократия и пр.	как объективной предпосылки для здоровьесбережения нации и здоровьесформирования подрастающих поколений, а также обеспечения качества жизни населения через качество питания
от видения	базируются на образе желаемого будущего для своей страны, проявляются как амбиции или мечты	как элемента обеспечения здоровой и сильной нации

Таким образом, целепологание определяет содержание всех направлений деятельности, являясь их объединяющим стержнем, реализующимся во всех сферах, оно демонстрирует главный принцип управления — системный подход. Это выражается в том, что хотя социальное питание, как подсистема обладает собственной основной целью (даже совокупностью целей), но она носит подчиненный характер относительно основной цели — здоровьесбережения общества в целом.

Подлинное самоопределение государства и общества связано с реализацией ценностного целеполагания, поскольку по сути своей цели — задания не являются предметом выбора, и встроены в саму систему, цели, основанные на конкуренции и сравнении, носят соревновательный характер, который не всегда целесообразен ввиду разницы в менталитетах. Анализ источников целеполагания позволяет сделать вывод, что создание системы социального питания, охватывает практически все направления, однако более мощно на современном этапе представлены цели пассивного и конкурентного слоя. По мере развития системы приоритетное развитие должны получить цели активного ценностного уровня, поскольку повышение качества жизни сограждан и их здоровьесбережение является залогом устойчивого развития не только самой системы социального питания (ввиду обеспечения стабильности спроса), но и фактором обуславливающим рост качества самого дорогого ресурса — человеческого.

Осуществив идентификацию целей создания и функционирования социального питания необходимо оценить инструментарий их реализации. В первую очередь речь идет о применяемом менеджменте. Целепологание обуславливает все стадии управленческой работы: информационную, организационную, регулирующую, координирующую, контрольную, оно является начальной стадией управленческих действий и заключается в определении параметров оптимального функционирования и развития объекта (системы) или модель желаемого будущего состояния.

В целом нельзя утверждать о наличии единственного концептуального подхода. Из всех концепций менеджмента, появившихся в XX в. и основанных на управлении по стратегическим целям наибольшее практическую значимость показали:

- «бортовое табло» – панель управления – (tableau de bord – 1932) [12];
- управление по целям (MBO – Management by Objectives – 1954) [13];
- «пирамида эффективности» (Performance Pyramid – 1954) [14];
- сбалансированная система показателей – BSC (Balanced Scorecard – 1992 [7].

Определяющим аспектом управления, ориентированного на результат (performance management) является формирование системы качественных и количественных показателей – КПД (ключевых показателей деятельности), по которым производится планирование и оценка деятельности. Эта форма управления акцентирована на измерении и мониторинге результативности деятельности, которая выражается в степени достижения поставленных целей и задач, соотношении результатов и затраченных временных, кадровых, материальных, финансовых, информационных и иных ресурсов. Выбор не только показателей оценки, но и достаточного их количества напрямую зависит от выбранной концепции управления. Так, например, модель «пирамиды эффективности» построена на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, разбитых на 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворение клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время поставки, производственный цикл, потери (брак)), а концепция «tableau de bord», как информационная система, может объединять неограниченный набор финансовых и нефинансовых показателей, соединенных причинно-следственными связями. Анализ моделей позволил сформулировать наличие следующих отличий:

- в анализируемых и оцениваемых аспектах деятельности (в ССП – 4, пирамиде эффективности – 9, бортовом табло – неопределенное, МБО – обычно 4-7);
- в требованиях к структуре, форматах и наличию описания методологических подходов;
- разницей подходов к классификации используемых в системах показателей, построению причинно-следственных связей и формы представления информации.
- Тем не менее, указанные концепции основанные на применении КПД имеют и достаточное сходство, которое обусловлено наличием:
- ограниченного набора финансовых и нефинансовых показателей;
- прямой или косвенной связи между показателями операционной эффективности и показателями, измеряющими достижение стратегических целей;
- причинно-следственных связей между показателями в системе; возможности развертывания целей и показателей в системе по всем подразделениям организационной структуры.

Кроме выявленных в ходе сопоставлений общих черт концепций результативного управления важно отметить еще одну особенность, которая требует реализации при формировании системы КПД – это наличие

«перечень заинтересованных лиц» – «stakeholders». К ним относятся:

- заказчик, который будет использовать предложенную систему оценки для управления процессами по достижению цели;
- лица, принимающие решения, от полномочий которых непосредственно зависит эффективность и результативность мероприятий по достижению цели;
- активные участники, как, чьи действия необходимы для достижения цели;
- пассивные участники те, на ком скажется (положительным или отрицательным образом) достижение цели;
- аналитика, формирующего систему КПД (для обеспечения объективности);
- заинтересованные лица - это те, кто действительно ориентирован на достижение желаемого состояния и те, кто будет сопротивляться достижению цели, ввиду пересечения интересов.

Как видно из перечня каждая из указанных сторон будет иметь свое отношение к существованию или исчезновению проблем, которые неизбежны при достижении целей, поскольку с этим связано исчезновение или появление их собственных проблем. Это способно обусловить не только разницу в обосновании используемых показателей, но и изменении иерархии целей для разных объектов управления. В связи с этим система КПД будет уникальной для каждого управляемого объекта, поскольку ее структура и содержание зависят помимо интересов «заинтересованных лиц» еще и от большого количества факторов, таких как: стратегические цели и задачи, отраслевая принадлежность, структура организации, количество взаимосвязанных участников и др. Сложность выбора критериев и показателей оценки в системе социального питания обусловлена тем, что каждая из совокупности ранее оговоренных целей занимает свое место, и выбрать в общем виде приоритет между эффективностью деятельности и удовлетворенностью потребителей в условиях бюджетного финансирования системы более чем затруднительно. Иерархия целей будет меняться в зависимости от конкретного контингента потребителей и специфики условий производства, обслуживания и форм бюджетного финансирования (дотация, субвенция, трансферты, субсидия и пр).

Еще одним существенным признаком современного менеджмента, который необходимо учесть является ориентация на инновационное развитие. По сути своей это предполагает обязательное включение показателей позволяющих оценивать интенсивность протекания

инновационных процессов в системе и полноту использования имеющегося инновационного потенциала. В общем виде принцип обеспечения эффективности используемых ресурсов и результативности деятельности был описан еще в трудах П. Друкера. Он отмечал, что все другие ресурсы (кроме человеческих) не определяют динамику самовозрастающих результатов, они подчиняются законам механики и их можно более или менее эффективно использовать, при этом результативный выход никогда не будет большим, чем сумма вводов в организационную систему [11]. Таким образом, основными функциями приносящими результат являются «инновации и маркетинг», при этом маркетинг определяется как постоянное воспроизводство инновационных товаров и услуг для обеспечения все возрастающих потребностей и ожиданий потребителей [6].

Обобщая вышесказанное можно рассматривать целевое управление как процесс, состоящий из ряда этапов: выработки ясной сжатой формулировки целей; разработки и реализации планов их достижения; систематического контроля и измерения качества работы и результатов; принятия корректирующих мер для достижения планируемых результатов на основе инновации. Формирование целей осуществляется с установлением их приоритетности друг относительно друга, при этом характерным является то, что одни цели являются определяющими, а другие выступают в качестве условия их достижения.

В отношении разработки нового комплексного подхода к анализу и оценке результатов по достижению целей можно отметить, что главное требование к такой системе КПД – это обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений. Несмотря на то, что система анализа и оценки результатов деятельности вне зависимости от первоначального шаблона, взятого за основу, будет являться уникальной для каждого управляемого объекта и разрабатываться с учетом специфики его деятельности можно сформулировать общие методические приемы отбора критериев и построения системы КПД, состоящие из следующих этапов:

1. определение иерархии целей для управляемого объекта с разделением их на абстрактные и конкретные (поддающиеся измерению);
2. определение ключевых факторов успеха по конкретным целям;
3. определение основных требований, предъявляемые к ключевым показателям деятельности;
4. определение ключевых показателей деятельности для системы социального питания в целом и по отдельным структурным сегментам

и направлениям деятельности;

5. построение иерархии системы показателей и количественное ограничение по уровням управления и контроля;
6. определение оптимальных или «допустимого коридора» значений показателей.

Информация, получаемая на основе ключевых показателей должна учитывать:

- потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- важность отдельных видов продукции и сегментов системы социального питания как в настоящее время, так и в будущем;
- результативность и эффективность процессов;
- рентабельность и финансовые показатели;
- законодательные и нормативные требования [1].

В отношении требований, предъявляемые к ключевым показателям деятельности можно отметить следующие критерии отбора:

- показатель должен характеризовать цель или критический фактор успеха ее достижения;
- показатель должен быть измеряемым и чувствительным к изменению характеризуемой цели или фактора;
- должна существовать четкая методика расчета показателя, обеспечивающая понимание сущности измеряемого явления и принятие адекватного управленческого решения;
- должна существовать возможность регулярного измерения значения показателя;
- частота измерения показателя должна быть сопоставима с частотой изменений объекта, который он измеряет, и не должна ухудшать точность измерений;
- должна существовать возможность назначения ответственных за выполнение показателя.

В результате определенные в систему КПД показатели должны иметь следующие характеристики:

- наименование показателя;
- объект измерения (качественный параметр, вид деятельности и т.д.).
- единица измерения;
- методика (формула) расчета;
- период измерения (интервал, дата);
- целевое значение показателя.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9004:2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» утв. 23.11. 2010 № 501-р
2. «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» Указ Президента РФ от 30 января 2010 г. № 120
3. «Основы государственной политики Российской Федерации в области здорового питания населения на период до 2020 года» Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2010 г. № 1873-р г. Москва
4. «Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» - Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р
5. Еникеев М.И. Общая и социальная психология. Учебник для вузов.– М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА М, 1999. – 624 с.
6. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей. Журнал «Российское предпринимательство», июнь 2010 г. Вып.2, С. 86-90
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес». – 2003. – 304 с.
8. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
9. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
10. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
11. Drucker Peter F. The Practice of Management, 1954. – 420 p,
12. Lebas M. Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice. European Management Review, Vol.3, № 3, 1994. pp. 471–487.
13. Odiorne, George S., «Management by Objectives; a System of Managerial Leadership», New York: Pitman Pub., 1965.– 204 p,
14. McNair, C.J., Richard L.Lynch, Kelvin F.Cross, «Do financial and non financial performance measures have to agree?», Management Accounting 1990. pp. 28-31,34-36
15. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года «Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://2020strategy.ru/documents/32710234.html>
16. Майборода В.П., Харин А.А. Инновационная экономика в России. Реалии и перспективы // Образовательный портал ФЭиФ СЗАГС [Электронный ресурс]. Режим доступа: aeer.cctpu.edu.ru/winn/db_reg/articles/74.doc
17. Пригожин А.И. Все начинается с целей [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/10/09/vse_nachinaetsja_s_celejj.html
18. The Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gafspfund.org/>

REFERENCES

1. *GOST R ISO 9004:2010 «Menedzhment dlia dostizheniia ustoichivogo uspekha organizatsii. Podkhod na osnove menedzhmenta kachestva» utv. 23.11. 2010 № 501-r*

- ["Management for sustainably achievements of success of the organization. Approach based on management qualities" ratified 23.11. 2010 № 501-p].
2. «*Ob utverzhdenii Doktriny prodovol'stvennoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii*» *Ukaz Prezidenta RF ot 30 ianvaria 2010 g. № 120* [On approval of the Doctrine of food security of the Russian Federation. Presidential Decree from January 30, 2010 № 120].
 3. «*Osnovy gosudarstvennoi politiki Rossiiskoi Federatsii v oblasti zdorovogo pitaniia naseleniia na period do 2020 goda*» *Rasporiazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 25 oktiabria 2010 g. № 1873-r g. Moskva* ["Basics of the state policy of the Russian Federation in the field of healthy nutrition of the population for the period up to 2020" Order of the Government of the Russian Federation of October 25, 2010 № 1873-R, Moscow]
 4. «*Strategiia razvitiia pishchevoi i pererabatyvaiushchei promyshlennosti Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda*» *Rasporiazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 17 apreliia 2012 g. № 559-r* ["Strategy of development of food and processing industry of the Russian Federation for the period up to 2020". Order of the Government of the Russian Federation of April 17, 2012 № 559-R]
 5. Enikeev M.I. *Obshchaia i sotsial'naia psikhologiya. Uchebnik dlia vuzov* [General and social psychology. Textbook for universities]. Moscow, Izdatel'skaia gruppa NORMA-INFRA, 1999. 624 p.
 6. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Innovative approach to balanced scorecard system. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo - Russian entrepreneurship*, June 2010, no.2, pp. 86-90 (in Russian).
 7. Kaplan Robert S., Norton Deivid P. *Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu* [The balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes», 2003. 304 p.
 8. Leont'ev A. N. *Deiatel'nost'. Soznanie. Lichnost'* [The activity. Consciousness. The personality]. Moscow, Politizdat, 1977. 304 p.
 9. *Ot strategii k deistviu* [From strategy to action]. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes», 2003. 320 p.
 10. Prigozhin A.I. *Sovremennaia sotsiologiya organizatsii. Uchebnik* [Modern sociology of organizations. The textbook]. Moscow, Interpraks, 1995. 296 p.
 11. Drucker Peter F. *The Practice of Management*, 1954. 420 p.
 12. Lebas M. Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice. *European Management Review*, Vol.3, no.3, 1994. pp. 471–487.
 13. Odiorne, George S., «Management by Objectives; a System of Managerial Leadership», New York: Pitman Pub., 1965. 204 p.
 14. McNair C.J., Richard L.Lynch, Kelvin F.Cross. «Do financial and non financial performance measures have to agree?», *Management Accounting*, 1990. pp. 28-31,34-36.
 15. Final report on the results of the work of experts on topical issues of socio-economic strategy of Russia until 2020 «Strategy 2020: a New growth model - a new social policy». Available at: <http://2020strategy.ru/documents/32710234.html> (accessed 28 August 2013).
 16. Maiboroda V.P., Kharin A.A. Innovative economy in Russia. Realities and prospects // Educational portal FEIF SZAGS. Available at: aeer.cctpu.edu.ru/winn/db_reg/articles/74.doc (accessed 28 August 2013).

17. Prigozhin A.I. All begins with objectives. Available at: http://www.elitarium.ru/2009/10/09/vse_nachinaetsja_s_celejj.html (accessed 28 August 2013).
18. The Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP). Available at: <http://www.gafspfund.org/> (accessed 28 August 2013).

Информация об авторе

Рождественская Лада Николаевна (Россия, г. Новосибирск) – Доцент, кандидат экономических наук. Новосибирский государственный технический университет. Старший научный сотрудник в АНО «Институт отраслевого питания» (г. Москва). E-mail: lada2006job@mail.ru

Information about the author

Rozhdestvenskaia Lada Nikolaevna (Russia, Novosibirsk) – Associate professor, Ph.D. in economics. Novosibirsk State Technical University. Senior researcher at the Social & Industrial Foodservice Institute (Moscow). E-mail: lada2006job@mail.ru