

Мамедова А.У.

UOT: 658.5; JEL: M 11

Повышение эффективности на уровне предприятий

Резюме

В данной статье автор пытается раскрыть сущность стратегических изменений и пути, по которым они должны быть реализованы в управленческой сфере. В статье также проведено исследование в направлении повышения степени эффективности возможных стратегических изменений, реализуемых в управленческих и промышленных сферах.

Ключевые слова: системы стратегических изменений, стратегическое планирование, критерии, эффективность, принятие решений

Введение

Любые научные экономические исследования на уровне предприятий в основном направлены на решение проблем повышения эффективности. Объективная необходимость решения данной проблемы обуславливается многими факторами, среди которых можно выделить следующие: рост масштабов производства и структурные сдвиги в промышленности, взятый курс на развитие ненефтяного сектора, обострение конкурентной среды на товарном рынке, усиление риск-менеджмента на современных предприятиях и др. Все это ставит перед промышленными предприятиями новые подходы к определению эффективности управления в целом, и стратегическим изменениям, в частности. Несмотря на то, что в настоящее время в экономической литературе имеются достаточное количество подходов и инструментов определения эффективности управления предприятием, вопросам оценки эффективности управления стратегическими изменениями уделяется недостаточное внимание [6; 7; 9; 10]. Такое положение сложилось потому, что зачастую категорию «эффективность управления» отождествляют с эффективностью деятельности предприятия, а эффективность управления стратегическими изменениями практически не рассматриваются. Для решения данной проблемы попытаемся разграничить сравнительные анализы методик оценки эффективности деятельности предприятия и стратегического анализа управления изменениями.

Основная часть

Наиболее обобщенный сравнительный анализ методик оценки эффективности деятельности предприятия предлагает Э.Г.Чурлей, где выделяются показатели конечных результатов промышленных предприятий, включающие финансовые, денежные, экономические, инновационно-инвестиционные, конкурентные и другие положения; ключевые показатели эффективности доход, рентабельность, коммерческий оборот, производительность труда и др.; системный анализ производственно-коммерческой деятельности объем выработанной и сбыта продукции, эффективность персонала, использование производственных фондов, диагностика финансово-денежной деятельности; рыночный анализ – общие состояния рынка, позиция предприятия на рынке, их доленое участие, стратегия создания стоимости. Дополнительно к сравнительному анализу методики оценки эффективности деятельности промышленного предприятия нами предлагается провести и

диагностический анализ организационно-управленческой деятельности, включая распределение функций управления и делегирования полномочий между персоналом предприятия. Однако, более тщательный анализ показывает негативные моменты, к которым можно отнести следующие:

- ✓ категория эффективности в основном рассматривается с позиции оценки итогов коммерческой и хозяйственной деятельности предприятий;
- ✓ слабая сравнительная база диагностируемых показателей;
- ✓ сложно представить и сделать окончательный вывод о результатах эффективности;
- ✓ отсутствуют приемы, отражающие значение стратегического и маркетингового анализов, а также маркетинговых методов в повышении эффективности деятельности предприятия.

Сравнительный анализ методик оценки эффективности деятельности

Подходы	Система методов
Параметры оценки конечных результатов деятельности предприятия: экономические, ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности, социальные, рентабельности, инвестиционные, инновационные	Расчет осуществляется с помощью ряда экономических и финансовых показателей
Основные параметры эффективности: доход, рентабельность, коммерческий оборот, объем продаж, удельный вес рынка, эффективность использования инвестиций, рыночная цена, производительность труда	Определение текущих экономических результатов, объемов продаж и прибыли
Системный анализ коммерческой деятельности предприятия: производство и реализация продукции, эффективность трудовых ресурсов и з/п, диагностика финансовых результатов деятельности и финансового состояния	Тщательный анализ результатов деятельности, активное использование метода горизонтального и вертикального анализа
Система сбалансированных показателей. Диагностика организационно-управленческой деятельности предприятия	Основана на распределении функций управления и делегирования полномочий персонала

Следовательно, для оценки эффективности управления предприятиями следует на I фазе использовать данные подходы, которые могут являться базой для исполнения этих работ при помощи статистических данных. На II фазе следует проведение тщательной работы с экспертами, опрос специалистов для выяснения согласованных мнений по ситуации и анализируемой информации. В наших исследованиях основной упор должен быть сделан на оценку эффективности стратегического управления предприятием с целью обеспечения эффективного использования всего потенциала, направленные на выполнение конечной цели.

Значимость данной проблемы определяется необходимостью динамичного устойчивого совершенствования и повышения эффективности управленческой деятельности на современных предприятиях обрабатывающей промышленности. С этих позиций нужен поиск новых подходов для обеспечения финансовой состоятельности и развития отрасли. В решении данной проблемы на первый план выдвигается стратегическое управление, которое представляет собой категорию, опирающую на человеческий потенциал как основу предприятия, направляет производственный процесс на удовлетворение потребностей населения, гибко реагирует и осуществляет своевременные изменения в предприятии, что в совокупности дает возможность им развиваться в долгосрочной перспективе, достигая

при этом своих конечных результатов. По нашему мнению, эффективность управления стратегическими изменениями во многом зависит от следующих факторов:

- перспективность и целенаправленность, т.е. качественное исполнение конечных целей предприятий обрабатывающей промышленности;
- осуществление новых направлений стимулирования и мотиваций персонала предприятия;
- адаптированность и гибкость стратегии поставленным целям.

Базовая основа эффективности включает:

- конкретную – количественные и качественные показатели деятельности, результативности предприятия и стратегических решений высшего звена управления;
- осознание топ-менеджерами, подчиненными и другим персоналом заинтересованности эффективных усилий достижения стратегических целей и решения проблем. [2].

Кроме того, следует отметить, что эффективность стратегического управления в значительной мере зависит от рационального выбора и результативности разработки реализации стратегий на предприятиях обрабатывающей промышленности. Меры эффективности стратегического управления предприятием целесообразно осуществлять по следующим направлениям: оценка внутрифирменной эффективности стратегического управления и оценка окружающей системы эффективности стратегического управления. В подобных исследованиях обычно выделяют три вида критериев эффективности стратегического управления: I-порядка, II-порядка и многокритериальные. Критерии эффективности I-порядка – уровень достижения целей системы управления предприятиями обрабатывающей промышленности. Критерии эффективности II-порядка – оценка эффективности на определенном перспективном этапе, с помощью которого можно сравнить стратегические изменения предприятия. Многокритериальные оценки эффективности способные и обособленные критерии эффективности.

Следовательно, исходя из направления определения эффективности стратегического управления критерии эффективности стратегического управления, должны соответствовать следующим условиям: реально измерять эффективности систем управления, количественно отображать эффективности управления стратегическими изменениями. Кроме того, следует добавить, что критерии результативной оценки, включая экономическую и социальную, эффективности стратегии изменениями можно представить как совокупность качественных и количественных сравнительных показателей, благодаря которым проводится оценка стратегии на предприятиях обрабатывающей промышленности. В качестве критериев оценок могут выступать системы комплексных мероприятий для достижения единой долгосрочной цели, адаптивность управления и другие. Проведенные анализы и диагностика оценки основных элементов, оценки экономической эффективности стратегии управления предприятием в обрабатывающей промышленности можно дать следующую классификацию экономической оценки эффективности системы управления стратегическими изменениями [3].

Базовые направления определения эффективности управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности



100

Обобщенная классификация социально-экономической оценки эффективности управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности



Главная цель эффективного управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности является формирование необходимых условий коммерческого их успеха на основе правильного отбора целенаправленных действий и эффективного распределения имеющихся ресурсов. Следует подчеркнуть, что предприятия обрабатывающей промышленности являются сложной системообразующей структурой, обладающими как прямыми, так и

обратными связями, поэтому разработку эффективной системы управления стратегическими изменениями следует рассматривать с позиций конкурентной среды, выступающий как основной элемент обратной связи. С этих соображений эффективная система управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности в условиях конкуренции можно представить следующим образом.

Этапность развития эффективного управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности в условиях конкуренции



Как видно, разработка данной эффективной стратегии включает следующие блоки: информации о внешних и внутренних конкурентах, информация о стратегических конкурентах и конкурентной силы, процесс регулирования и координации; перспективы, тренды и стратегия изменениями. По нашему мнению, предложенная поэтапная эффективная стратегическая система управления изменениями во многом будет способствовать коммерческим успехам предприятий обрабатывающей промышленности. Для более глубокого исследования вопросов эффективности управления стратегическими изменениями в предприятиях следует выявить ряд зарубежных подходов к оценке эффективности стратегического управления. Здесь, в основном можно выделить два направления: японскую и американскую. [5].

Одной из перспективных систем стратегического управления является японская система, основной смысл которой заключается в разработке долгосрочного планирования. Различают базовые цели и оперативные вопросы или цели в области производительности. При этом, в современных японских предприятий важным звеном является взаимоотношения головного предприятия с филиалами. В зависимости от характера деятельности подконтрольных предприятиях определяется стратегия дочерних предприятий и филиалов. Например, ориентации филиала на эффективность достижения цели устанавливаются по таким параметрам, как уменьшение издержек, объем продаж, прибыль. Построение стратегического управления в филиалах предприятия происходит вне зависимости от целей головного предприятия, но под ее контролем. Абсолютной самостоятельности подконтрольные предприятия не имеют, но все же, некоторую самостоятельность сохраняют. Современные японские предприятия реализуют стратегии в зависимости от характера. Значимое место в японских предприятиях занимает применение стратегического качественного плана, направленного не на количественные показатели, а на повышение уровня качества



выпуска продукции. Стратегия инновации является первоопределяющей в процессе выбора стратегии. Японские предприятия направлены на то, чтобы производить современные товары, используя передовые технологии, таким образом, повышая свою конкурентоспособность. В эффективных японских предприятиях 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают 23% рентабельности. Что касается американских предприятий, то в них обычно используются два вида планирования: стратегическое и оперативное.

Стратегическое планирование осуществляется рабочей группой в высшем звене управления на базе экономической диагностики рыночной ситуации методом эконометрического прогноза, концентрируя свое внимание на достижении долгосрочных целей. Основным объектом диагностики для стратегического планирования является стратегический центр уровня, включающие несколько производственных отделений предприятия, действующий на рынке как самостоятельная единица - центр рентабельности. Цель стратегического планирования - дать основную оценку будущей рентабельности различных стратегических центров управления, а на этой базе принять решения по поводу прекращения того или иного вида коммерческой деятельности предприятия или внедрения в новые сферы деловой активности. Американское стратегическое управление имеет достаточно большую гибкость к изменениям потребительского спроса и рыночной конкуренции. Это достигается с помощью прогнозирования и планирования на скользящей основе, уменьшения времени выполнения заказа и поддержания тесной связи с поставщиком. Стратегическое управление предприятием западного образца включает следующие факторы:

- разработка четкой обоснованной стратегии;
- привлечение в процесс стратегического управления всего персонала предприятия, повышение степени стимулирования сотрудников к происходящим изменениям в предприятии;
- способность предприятия, как к материальным, так и к моральным изменениям;
- результативная система контроллинга, анализа и диагностики каждого этапа стратегического управления;
- своевременное оповещение персонала о результатах проведения стратегического развития предприятия, которое благоприятствует еще большему повышению стимулирования, и как следствие вероятности достижения поставленных целей;
- конкурентная стандартизация управленческой деятельности;
- эффективное ИКТ в системе финансового и управленческого анализа.

Однако, процесс планирования системы управления стратегическими изменениями имеет определенный специфический характер, о которых говорили известные западные исследователи Т.Камминг, К.Уорли, Э.Пэттигрю. В частности, модель планируемых изменений Т.Каммингса и К.Уорли описывает осуществляемые в процессе изменений, основные виды деятельности предприятия, и отмечают, что процесс изменений обычно носит нелинейный характер. Различные задания накладываются друг на друга, выполняются непоследовательно, новая информация или изменение внутренних и внешних условий заставляют начинать процесс преобразований с исходной точки. Э.Пэттигрю показал, что наличие или отсутствие адекватных обсуждений проблем влияло на проведение стратегических изменений предприятий. Превалирующая структура полномочий затрудняет проведение изменений в самостоятельном режиме.



Первый и чрезвычайно важный этап процесса изменений - создание адекватной структуры, позволяющей обсуждать реформы и управлять процессом их осуществления. Он также отмечал, о масштабе взаимодействия внешней среды и предприятия. Внешняя среда оказывает влияние на положение предприятия, однако, руководители могут либо реагировать на поступающие сигналы, либо нет. Аналогично руководители имеют возможность воздействовать на внешнюю среду, поскольку они не являются пассивными игроками. [4]. В тоже время Д.Э.Ханк [8] считает, что основой планирования системы управления стратегическими изменениями должно быть прогнозирование, так как выбранный метод должен давать точный, своевременный и понятный руководителю прогноз, который помог бы в выборе наилучшего решения. Одновременно, результаты процедуры прогнозирования должны приносить прибыль, которая покрывала бы затраты на ее исполнение. В основном эти процедуры прогнозирования предусматривают перенос прошлых тенденций в неопределенное будущее. Следовательно, все они построены на предположении, что условия, породившие полученные ранее данные, неотличимы от условий будущего. Исключение составляют только те переменные, которые точно распознаны моделью прогнозирования. Понимание того, что аппарат прогнозирования оперирует данными, порожденными естественными событиями, приводит к определению следующих пяти этапов в процессе прогнозирования: сбор информации, группировка данных, формирование модели и ее оценки, выбор трендовой модели, итоговая оценка. По нашему мнению, процесс планирования системы управления стратегическими изменениями должен основываться на вопросах их эффективности, а в частности, на оценке эффективности бизнес-процессов предприятия. Проблема оценки экономической эффективности бизнес-процесса предприятия основываются:

- все бизнес-процессы предприятия должны быть иерархически упорядочены и структурированы до определенного уровня, позволяющего учитывать издержки и затраты на процессы.
- все бизнес-процессы следует классифицировать на две группы: добавляющие стоимость и формирующие прибыль и не добавляющие стоимость.
- эффективность бизнес-процессов, добавляющих стоимость, определяется отношением добавленной стоимости к текущим затратам процесса или используемым ресурсам, привлеченные в процесс по методике расчета рентабельности.
- независимо от вида бизнес-процесса всегда можно рассчитать экономическую эффективность инновационных мероприятий по его совершенствованию, рационализации и оптимизации на основе оценки экономического эффекта как разности экономии, получаемой от внедрения мероприятия, проекта и дополнительных затрат, если таковые имеются.

Думается, что методы прогнозирования хоть и могут быть основой планирования системы управления стратегическими изменениями, но в оценке их эффективности их роль невелика. Основой формирования конкурентоспособности товара предприятия является его качество, которое связано с его потребительской стоимостью и прямо определяет границы и уровень удовлетворения потребности. Качество товара является основой механизма конкурентоспособности предприятия, причем относительно низкое качество не означает низкой конкурентоспособности. Высокое качество наряду с повышением конкурентоспособности товара приводит к большим затратам, а следовательно, и увеличению цены товара, что делает товар менее конкурентоспособным. Стоимость товара включает в себя затраты на его разработку, выпуск и реализацию, а



также необходимый уровень прибыли, ее величина определяет конкурентоспособность товара и является основой расчета конкурентоспособного показателя. Для разработки комплексного показателя оценки эффективности деятельности предприятий, по стратегическому управлению затратами следует использовать следующие три группы показателей: затраты, качество, инновационность.

Группировка показателей для определения эффективности стратегического управления затратами

Система параметров	Параметры
Общие издержки	- издержки поставщика - издержки по главным видам деятельности - издержки по другим видам деятельности - издержки потребителя
Качество	- функциональное отличие - функциональная простота - внешний вид
Инновационность	- новизна - функциональность - экономическая безопасность

Соответственно, для каждого подразделения следует выбрать показатели, характеризующих группу. Количество используемых в оценке показателей зависит от количества значимых для предприятия параметров конкурентоспособности товара. Далее производится их расчет и присвоение каждому балльного коэффициента. Каждому показателю присваивается определенное количество баллов, которое зависит от отклонения, достигнутого после реализации мероприятий по стратегическому управлению затратами параметра от его значения до внедрения системы. Особую значимость в системе управления стратегическими изменениями на промышленных предприятиях имеет показатель обновления инновационной продукции в обрабатывающей промышленности. Так, в целом по промышленности данный показатель за 2011-2014 гг. по новой продукции снизился с 13163 тыс. манат до 12319 тыс. манат, а по совершенствованной продукции с 14403 тыс. манат до 1118 тыс. манат, в том числе по предприятиям обрабатывающей промышленности соответственно увеличился с 11090 тыс. манат до 12319 тыс. манат (новая продукция) и снизился с 3973 тыс. манат до 1118 тыс. манат (совершенствованная продукция).

Обновленная инновационная продукция обрабатывающей промышленности

	Новая продукция				Совершенствованная продукция			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Промышленность – всего	13163	23052	11634	12319	14403	1045	883,1	1118
Обрабатывающая промышленность	11090	22656	11308	12316	3973	809,6	883,1	1118
Из них:								
Производство напитков	3500	18200	-	-	-	-	-	-
Текстильная промышленность	-	-	8933	-	-	-	-	-
Производство древесины	498,1	-	-	-	850,5	-	-	-
Производство нефтепродуктов	103,3	-	-	-	3,2	-	-	-



Химическая промышленность	-	3049	465,5	-	1969	21,3	40,7	-
Производство строй.материалов	-	-	1159	-	-	-	-	-
Производство компьютеров и др.	5681	20,4	-	-	1,044	-	-	-
Производство электротехники	13,5	-	-	-	-	-	-	-
Производство машин и оборудов.	-	890,3	238,4	-	105,9	686,2	798,3	-
Ремонт машин и оборудования	1295	496,8	511,6	-	-	102,1	44,1	-

www.stat.gov.az

Одновременно увеличились расходы на технологическую инновационную продукцию, как в целом по промышленности, так и в обрабатывающей промышленности. За 2009-2014 гг. рост данного показателя в целом по промышленности увеличился с 4619 тыс. манат до 21534 тыс. манат, в том числе на инновационную продукцию с 2328 тыс. манат до 13510 тыс. манат и инновационные процессы с 2291 тыс. манат до 8024 тыс.манат. в системе обрабатывающей промышленности расходы на технологическую инновационную продукцию увеличились с 4102 тыс. манат до 17384 тыс. манат, из них на инновационную продукцию с 1940 тыс. манат до 9523 тыс. манат, а инновационные процессы с 2162 тыс. манат до 7861 тыс. манат. По отдельным сферам обрабатывающей промышленности эти показатели в целом сложились следующим образом: производство пищевых продуктов с 93,7 до 1157, производство напитков с 1052 до 2089, химическая промышленность с 1029 до 1788; производство машин и оборудования с 10,3 до 12667, ремонт машин и оборудования с 11,4 до 82,1 и т.д.

105

Расходы на технологическую инновационную продукцию в обрабатывающей промышленности (тыс.манат)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Промышленность – всего:	4619	8139	31589	9326	13877	21534
Инновационная продукция	2328	7952	30904	5975	11899	1351
Инновационные процессы	2291	187,3	684,6	3351	1978	8024
Обрабатывающая промышленность:	4102	8128	29319	8083	4066	17384
Инновационная продукция	1940	7941	28634	5196	3847	9523
Инновационные процессы	2162	187,3	684,6	2887	219,3	7861
Производство пищевых продуктов	93,7	690,6	782,8	2706	997,4	1157
Производство напитков	1052	-	13800	2070	136,0	2089
Производство табачных изделий	500,7	166,9	157,8	-	-	-
Текстильная промышленность	-	-	-	119,6	600,0	1210
Производство нефтепродуктов	396,2	1635	5378	2618	551,2	-
Химическая промышленность	1029	177,6	-	439,4	532,8	178,8
Производство резины и пластмасса	1000	3500	-	-	773,6	-
Производство готовых изделий	-	947,5	-	-	-	-
Производство компьютеров	0,694	-	8910	-	-	-
Производство электротехники	17,8	-	13,5	-	-	-
Производство машин и оборудования	10,3	0,7	196,8	130,0	113,5	12,667
Производство автомобилей	-	1000	-	-	-	-
Производство мебели	17,8	-	-	-	348,1	-
Ремонт машин и оборудования	11,4	9,7	79,2	-	5,0	82,1

www.stat.gov.az



Выводы

Таким образом, особенности определения эффективности управления стратегическим изменениями в предприятиях заключается в их концептуальной схеме стратегического управления, представляющий собой совокупность системообразующих элементов стратегического управления, включая диагностику инновационного процесса, разработку инновационной стратегии, механизмов реализации стратегии, оценке и контроль реализации. Данный подход способствует процессу непрерывности, воспроизводимости и эффективности функционирования стратегического управления являются стратегического мышления, стратегической информации и стратегической гибкости. Эффективность стратегического управления рассматривается как динамическая совокупность нескольких взаимосвязанных управленческих процессов, структурно представленных в модели системы стратегического управления.

Литература

1. Ажлуни А.М., Калинина Е.А. Критерии оценки эффективности системы стратегического управления затратами. Инвест Регион, № 4, 2009.
2. Бюрюкова О.В., Логвина Ю.М. Оценка эффективности стратегического управления. /www.rusnauka.com/36PWMN2010/
3. Иванов Ю.Н. Повышение эффективности стратегического управления промышленным предприятием. Авт. дис. М.: МГУ. 2008.
4. Кулыкова А.В. Стратегический менеджмент М.: РИОР. 2016.
5. Сагдеева Т.Б. Подходы к оценке эффективности стратегического управления предприятиями в отечественной и зарубежной теории и практики. Вестник Самарского ГЭУ. 2012, № 12(98)
6. Сосунова Л.А., Серпер Е.А. Оценка результативности и эффективности бизнес-процессов инновационного предприятия. www.ecsoman.hse.ru
7. Тумин В.М. и др. Стратегическое управление организаций. М. ИНФРА-М. 2016.
8. Ханк Д.Э. и др. Бизнес-прогнозирование. М.: Вильямс. 2003.
9. Чередникова Л.Е. Управление стратегическими изменениями: теоретические аспекты, методологические подходы и инструментарий. Новосибирск: САФБД. 2009.
10. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент СПб.: Питер. 2009.

Məmmədova A.U.

Müəssisə səviyyəsində səmərəliliyin artırılması

Xülasə

Müəllif məqalədə idarəetmə sahəsində reallaşdırılmalı olan strateji dəyişikliklərin ümumi mahiyyətini açmağa çalışmış, ayrı-ayrı sahələr üzrə idarəetmənin strateji dəyişikliklərə hansı prinsiplərlə getməli olduğunu göstərmişdir. Məqalədə həmçinin idarəetmə sahəsindəki mümkün strateji dəyişikliklərin xüsusilə də sənaye sahəsində effektivlik dərəcəsinin artırılması istiqamətində araşdırma aparılmışdır.

Açar sözlər: strateji idarəetmə sistemləri, strateji planlaşdırma, meyarlar, səmərəlilik, qərar qəbulu



Mamedova A. U.
Increased efficiency at the enterprise level
Summary

The author tries to reveal the essence of the strategic changes implemented in management system, and also shows that what principles should be taken on separate areas in the strategic changes. The article also analyzed the possible strategic changes in management, especially in the industrial sector in order to increase the efficiency.

Key words: strategic management systems, aggravation of the competitive environment, strategic planning, criteria, effectiveness, decision making process

Elmi redaktor: i.f.d., dos. Y.Məmmədov

Daxil olub: 03.10. 2016.

Çapa qəbul olunub: 07.10.2016.