

УДК 338.242.2

Мамонова Оксана Александровна

ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрены актуальность и особенности применения стратегического подхода к анализу системы оценки эффективности менеджмента на промышленном предприятии. Во взаимодействии представлены два основных аспекта – эффективность оценки оперативного и стратегического менеджмента. Разработана методика оценки эффективности менеджмента с позиции стратегического подхода.

Ключевые слова: менеджмент организации, эффективность, оперативный менеджмент, стратегический менеджмент.

Mamonova Oksana Aleksandrovna

Penza State University

STRATEGIC APPROACH TO THE ANALYSIS OF SYSTEM OF AN ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

In article relevance of application of strategic approach to the analysis of operating system of an assessment of efficiency of management at the industrial enterprise is considered. In interaction are two main aspects – the evaluation of the operational and strategic management. The method for evaluating the effectiveness of management from the perspective of a strategic approach.

Key words: organization management, efficiency, operative management, strategic management.

В последнее время все более популярным становится стратегический подход к управлению, а, соответственно, и к оценке эффективности управления предприятием.

Как показал обзор теоретических разработок в области оценки эффективности стратегического управления, распространенным является выделение стратегического и оперативного аспектов оценки [1, 2, 3]. Система оценки эффективности менеджмента в рамках стратегического подхода должна включать показатели эффективности системы оценки оперативного и стратегического менеджмента, как наиболее полно отражающие эффективность функционала менеджмента в настоящий момент и в перспективе [4, 12]. В этом случае показатель эффективности системы оценки менеджмента можно рассчитать по следующей формуле:

$$Э_{ом} = Э_{оо} + Э_{ос}, \quad (1)$$

где $Э_{ом}$ – эффективность системы оценки менеджмента; $Э_{оо}$ – эффективность оценки оперативного менеджмента; $Э_{ос}$ – эффективность оценки стратегического менеджмента.

Эффективность оценки оперативного менеджмента можно определить, проанализировав качество оценки выполнения основных функций управления – планирования, координации, организации, мотивации, контроля.

Тогда показатель эффективности системы оценки оперативного менеджмента можно рассчитать по следующей формуле:

$$Э_{оо} = (Э_{п} + Э_{к} + Э_{о} + Э_{м} + Э_{кон}) \times K_{в}, \quad (2)$$

где $Э_{п}$ – эффективность оценки планирования; $Э_{к}$ – эффективность оценки координации; $Э_{о}$ – эффективность оценки организации; $Э_{м}$ – эффективность оценки мотивации; $Э_{кон}$ – эффективность оценки контроля; $K_{в}$ – коэффициент важности (определяется экспертами для конкретных предприятий).

Показатель эффективности системы оценки оперативного менеджмента отражает наличие на предприятии налаженного механизма анализа основных функций предприятия. Данный показатель неодинаково важен для предприятий различных размеров и видов деятельности. Поэтому нами был введен корректирующий коэффициент важности.

Чтобы определить значения коэффициентов, необходимо провести опрос экспертов. Баллы проставляются от 0 до 1, где 0 означает, что оценка оперативной эффективности менеджмента не важна для предприятия данной отрасли с данной численностью персонала, 1 – оценка оперативной

эффективности менеджмента максимально важна для данного предприятия. При необходимости показатели таблицы конкретизируются.

На основании данного опроса для предприятий легкой промышленности были выявлены следующие результаты (см. таблицу).

Таблица

Экспертная оценка коэффициентов важности в системе оценки оперативного менеджмента

Отрасль	Численность персонала			
	до 50 чел.	50–100 чел.	100–500 чел.	более 500 чел.
Легкая промышленность	0,61	0,54	0,55	0,63
Тяжелая промышленность	0,81	0,68	0,64	0,78
Сфера услуг	0,76	0,63	0,51	0,8

Диапазон значений коэффициента важности для различных предприятий можно объяснить тем, что для мелких и самых крупных предприятий вопрос оперативной эффективности менеджмента значительно важнее стратегической эффективности. Это связано с тем, что малый бизнес, как правило, только начинает развиваться и формировать взаимодействие различных бизнес-процессов, крупный же наоборот, достигнув своих размеров, вопросы оперативной эффективности ставит выше стратегической, так как размеры достигнуты, объемы задач распределены, теперь необходимо постоянно отслеживать эффективность взаимодействия такого сложного механизма. В то время, как для средних предприятий коэффициент важности оперативной эффективности ниже, так как вопросы захвата рынка, развития и занятия определенных ниш, а соответственно, и стратегической эффективности менеджмента все же первостепенны.

Что касается отрасли, в которой функционирует предприятие, то для легкой промышленности и сферы услуг коэффициент важности оценки оперативной эффективности менеджеров в целом ниже, чем для тяжелой промышленности, так как первые более мобильны, адаптивны к условиям внешней среды, то есть стратегически нацеленны.

Коэффициенты оценки основных функций менеджера рассматриваются для всех этапов бизнес-процесса (маркетинг, разработка продуктов и услуг, производство продуктов и услуг, сбыт, продажи и послепродажное обслуживание). Подобный методический подход к оценке управленческих процессов в различных областях экономики и социальной сферы присутствует в различных источниках [5, 6, 7, 8]. Нами он адаптирован к оценке эффективности и рациональности управленческих воздействий в промышленности. Отметим, что фактическое использование критериев оценки тех или иных управленческих процессов рассчитывается по 10-балльной шкале (от 1 – процесс практически не используется, до 10 – применяется постоянно), в свою очередь, их важность – по шкале от 0,1 до 1 с аналогичной градацией (от 0,1 – процесс не важен для организации, до 1 – важность высока).

Коэффициент эффективности системы оценки планирования можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}n = \sum (In \times Bn), \quad (3)$$

где $\mathcal{E}n$ – коэффициент эффективности системы оценки планирования; In – фактическое использование критерия оценки планирования; Bn – важность использования критерия оценки планирования, по мнению экспертов.

Показатель эффективности системы оценки планирования выявляет наличие на предприятии долгосрочных и среднесрочных целей, формализованных бизнес-процессов, систем планирования ресурсов, персонала, продаж, финансов.

Коэффициент эффективности оценки координации можно оценить по формуле:

$$\mathcal{E}k = \sum (Ik \times Bk), \quad (4)$$

где $\mathcal{E}k$ – коэффициент эффективности системы оценки координации; Ik – фактическое использование критерия оценки координации; Bk – важность критерия оценки координации, по мнению экспертов.

Показатель эффективность оценки координации выявляет наличие системы оценки таких критериев, как прозрачность системы управления, постоянное совершенствование качества бизнес-процессов, установление внутренних взаимосвязей организации, наличие действующей системы разрешения конфликтов, анализ отклонений от планов, организация информационного потока.

Эффективность оценки организации деятельности предприятия можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_o = \sum (I_o \times B_o), \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_o$ – коэффициент эффективности системы оценки организации; I_o – фактическое использование критерия эффективности оценки организации; B_o – важность критерия оценки организации, по мнению экспертов.

Показатель эффективности системы оценки организации деятельности предприятия касается анализа разработанных на предприятии организационной структуры, системы распределения полномочий и зон ответственности, организации бизнес-процессов, документационного обеспечения работы персонала и руководителей, использование на предприятии новых технологий.

Коэффициент оценки эффективности системы мотивации можно оценить по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \sum (I_m \times B_m), \quad (6)$$

где $\mathcal{E}_m$ – коэффициент эффективности системы оценки мотивации; I_m – фактическое использования критерия оценки мотивации; B_m – важность критерия оценки мотивации, по мнению экспертов.

Коэффициент эффективности оценки мотивации затрагивает вопросы оценки влияния материальных стимулов, корпоративной культуры степени вовлечения сотрудников в процесс принятия решений и удовлетворенности сотрудников результатами своей деятельности.

Эффективность системы оценки контроля можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_{кон} = \sum (I_{кон} \times B_{кон}), \quad (7)$$

где $\mathcal{E}_{кон}$ – коэффициент эффективности системы оценки контроля; $I_{кон}$ – фактическое использование критерия эффективности оценки контроля; $B_{кон}$ – важность критерия эффективности оценки контроля, по мнению экспертов.

В качестве основных критериев оценки эффективности контроля деятельности предприятия выступают наличие функционирующей системы управления качеством основных бизнес-процессов, формализация и документационное обеспечение системы контроля, наличие систем оценки работы персонала, менеджеров и полученных результатов.

Переходя к методике анализа эффективности системы оценки стратегического менеджмента, отметим, что обобщенно ее можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_с = (\mathcal{E}_{ном} + \mathcal{E}_{парт} + \mathcal{E}_{конк} + \mathcal{E}_{пер} + \mathcal{E}_{вн.кон}) \times K_{рс}, \quad (8)$$

где $\mathcal{E}_с$ – эффективность системы оценки стратегического менеджмента; $\mathcal{E}_{ном}$ – эффективность системы оценки работы с потребителями; $\mathcal{E}_{парт}$ – эффективность системы оценки работы с партнерами; $\mathcal{E}_{конк}$ – эффективность системы оценки работы с конкурентами; $\mathcal{E}_{пер}$ – эффективность системы оценки работы с персоналом (в стратегической перспективе); $\mathcal{E}_{вн.кон}$ – эффективность системы оценки работы с другими внешними контрагентами, не являющимися партнерами предприятия; $K_{рс}$ – коэффициент изменения рыночной стоимости предприятия (на основании Отчетов об оценке независимых оценщиков или внутренних расчетов) за год или другой период.

Эффективность оценки работы с потребителями предлагаем рассчитывать следующим образом:

$$\mathcal{E}_{ном} = \sum (I_{ном} \times B_{ном}), \quad (9)$$

где $\mathcal{E}_{ном}$ – коэффициент эффективности системы оценки работы с потребителями; $I_{ном}$ – фактическое использование критерия оценки работы с потребителями; $B_{ном}$ – важность критерия оценки работы с потребителями по мнению экспертов.

Основными критериями оценки работы с потребителями являются объем продаж, количество дефектов, возвратов продукции, удовлетворенность потребителей, доля рынка, качество гарантийного обслуживания.

Эффективность оценки работы с партнерами можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_{парт} = \sum (I_{парт} \times B_{парт}), \quad (10)$$

где $\mathcal{E}_{парт}$ – коэффициент эффективности оценки работы с партнерами; $I_{парт}$ – фактическое использование критерия оценки работы с партнерами; $B_{парт}$ – важность критерия оценки работы с партнерами по мнению экспертов.

Коэффициент эффективности оценки работы с партнерами объединяет критерии количества партнеров, количества заключенных договоров, логистической и информационной взаимосвязи с партнерами.

Эффективность оценки работы с конкурентами можно рассчитать по формуле:

$$Э_{конк} = \sum (И_{конк} \times В_{конк}), \quad (11)$$

где $Э_{конк}$ – коэффициент эффективности оценки работы с конкурентами; $И_{конк}$ – фактическое использование критерия оценки работы с конкурентами; $В_{конк}$ – важность критерия оценки работы с конкурентами.

В качестве основных критериев эффективности работы с конкурентами выступают количество конкурентов, финансовые показатели деятельности конкурентов, количество потребителей, ушедших к конкурентам, доля рынка, количество сотрудников, ушедших к конкурентам.

Эффективность оценки работы с персоналом можно рассчитать по формуле:

$$Э_{пер} = \sum (И_{пер} \times В_{пер}), \quad (12)$$

где $Э_{пер}$ – коэффициент эффективности работы с персоналом; $И_{пер}$ – фактическое использование критерия оценки работы с персоналом; $В_{пер}$ – важность критерия работы с персоналом по мнению экспертов.

Основные критерии оценки эффективности работы с персоналом в стратегической перспективе – это наличие системы обучения и профессионального развития, планирование карьерного роста сотрудников, создание кадрового резерва специалистов и менеджеров, эффективная система отбора, набора и найма персонала, развитая корпоративная культура [11].

Эффективность оценки работы с другими внешними контрагентами, не являющимися партнерами предприятия, можно рассчитать по формуле:

$$Э_{вн.кон} = \sum (И_{вн.кон} \times В_{вн.кон}), \quad (13)$$

где $Э_{вн.кон.}$ – коэффициент эффективности оценки работы с внешними контрагентами, не являющимися партнерами; $И_{вн.кон.}$ – фактическое использование критерия оценки работы с внешними контрагентами; $В_{вн.кон.}$ – важность критерия оценки работы с внешними контрагентами по мнению экспертов.

Для анализа эффективности оценки работы с другими внешними контрагентами использованы такие критерии, как документационное обеспечение анализа рынка, наличие стратегии работы с внешними контрагентами, информационное обеспечение анализа рынка, отлаженность системы коммуникаций на рынке.

Коэффициент изменения рыночной стоимости предприятия может быть использован для более объективного анализа эффективности оценки его стратегической деятельности и рассчитывается по формуле:

$$K_{рс} = P_{со} / P_{сб}, \quad (14)$$

где $K_{рс}$ – коэффициент изменения рыночной стоимости предприятия; $P_{сб}$ – рыночная стоимость предприятия в базовом году; $P_{со}$ – рыночная стоимость в оцениваемом году.

Для анализа действующей на предприятии системы оценки менеджмента необходимо проведение опроса экспертов для определения идеальной ситуации и опроса сотрудников предприятия для создания модели реальной ситуации.

Таким образом, изложенная методика анализа существующей системы оценки эффективности менеджмента позволит своевременно корректировать направления оценки менеджмента, что благоприятно скажется на функционировании системы управления, а, следовательно, и деятельности предприятия в целом.

Литература

1. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 502.
2. Иванов В. В., Хан О. К., Богаченко П. В., Коробова А. Н. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 5. С. 20.
3. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 1999. С. 320.
4. Мельничук Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 39.
5. Васин С. М., Гамидуллаева Л. А. Методика оценки управления деятельностью бизнес-инкубатора как социально-экономической системы // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. № 12. С. 79–83.
6. Васин С. М., Бареева И. А. Особенности методологии исследования управления общеобразовательным учреждением // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 4. С. 83–87.
7. Васин С. М., Синявин В. Ю. Установление экономической эффективности – ключевой этап инвестиционного проектирования // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. 2006. № 6. С. 24–28.

8. Васин С. М. Социально-экономические вопросы совершенствования работы предприятий: фактор человеческих ресурсов. Исследование отрасли региона: монография. Пенза: ПГПУ, 2004. С. 57–69.
9. Менеджмент / под ред. М. Разу. М.: КНОРУС, 2008. С. 201.
10. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. С. 340.
11. Пономарёв Д. С., Васин С. М. Эффективность деятельности риэлторской организации: подбор персонала как ресурс // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 383–387.
12. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. СПб.: ПИТЕР, 2010.

УДК 339.9

Наврадов Юрий Азарьевич

О ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

В статье рассматривается понятие внешнеэкономической деятельности, анализируется внешне-торговый оборот Ставропольского края, а также представлены проблемы в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, внешняя торговля, иностранные инвестиции, товарная структура, экспорт, импорт.

Navradov Yuri Azarevich

ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE STAVROPOL TERRITORY

Consider the concept of foreign economic activity, analysis of the foreign trade turnover of the Stavropol territory, as well as the problems in the field of international exchange of goods, information, works, services, results of intellectual activity.

Key words: foreign trade activities, foreign trade, foreign investments, commodity structure, export, import.

Переход Российской Федерации от плановой экономики к рыночной привел к увеличению числа лиц, занимающихся вопросами внешнеэкономических связей как на микро-, так и на макроэкономическом уровне.

Расширение экспортной деятельности организаций привлекательно не только для государства, которое стимулирует эту деятельность. Цены на экспортируемую продукцию на мировом рынке, как правило, выше, чем на внутреннем рынке, а имеющиеся льготные режимы налогообложения, в частности по налогу на добавленную стоимость (НДС), позволяют обеспечить большую результативность от экспортных сделок по реализации своей продукции, чем от подобных сделок на внутреннем рынке. Как показывает практика, организации, экспортирующие готовую продукцию, создают финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социального и материального поощрения персонала, а также неуклонного роста собственного капитала.

Внешнеэкономическая деятельность – это совокупность организационно-экономических, производственно-хозяйственных и оперативно-коммерческих функций предприятий, ориентированных на мировой рынок, с учётом избранной внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на зарубежных рынках.

В соответствии с законодательством Российской Федерации, под определением *внешнеэкономическая деятельность* понимается внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них) [1].

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) осуществляется на уровне производственных структур (субъектов хозяйствования различных организационно-правовых форм и видов деятельности) с полной самостоятельностью в выборе внешнего рынка и иностранного партнёра, номенклатуры и ассортиментных позиций товара для экспортно-импортной сделки, в определении цены и стоимости договора, объёма и сроков поставки; Является частью их производственно-коммерческой деятельности как с внутренними, так и с зарубежными партнёрами.