

2. Левченко А.А. Взаимодействие государства и политических партий в официальном дискурсе власти (на материалах президентских посланий 1994–2012 гг.) // Вестник ПАГС. 2013. № 3 (36). С. 117–125.
3. Предвыборная программа партии «Единая Россия»: [официальный сайт партии «Единая Россия»]. URL: <http://er.ru/news/2011/9/24/predvybornaya-programma-partii-edinaya-rossiya/>
4. Предвыборная программа КПРФ: [официальный сайт КПРФ] URL: <http://kprf.ru/crisis/offer/97653.html>
5. Предвыборная программа партии «Справедливая Россия»: [официальный сайт партии «Справедливая Россия»]. URL: http://www.spravedlivo.ru/upload/file/programm2011/Programma_2011_6s.pdf
6. Предвыборная программа ЛДПР: [официальный сайт партии ЛДПР]. URL: http://www.ldpr.ru/#party/regions/Mordovia_Republic/Mordovia_Events/Program
7. Предвыборная программа «РОДП «Яблоко»»: [официальный сайт партии «РОДП «Яблоко»»]. URL: <http://www.yabloko.ru/programma>
8. Предвыборная программа партии «Патриоты России»: [официальный сайт Партии «Патриоты России»]. URL: http://www.patriot-rus.ru/newsParty/nws_554/
9. Об основах государственной службы Российской Федерации: Федер. закон от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ (ред. от 27 мая 2003 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
10. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 07 июня 2013 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
11. Предвыборная программа партии «Правое дело»: [официальный сайт партии «Правое дело»]. URL: <http://www.pravoedelo.ru/party/program>.

A.S. Stepanov
Enterprises Efficiency
Management Analysis

Issues of organizations efficiency management analysis are studied. Various aspects of management process at an enterprise and factors influencing the development of an organization and the formation of business models are considered.

Key words and word-combinations: enterprises efficiency, strategic management, tactical management.

Исследуются вопросы анализа управления эффективностью организации. Рассматриваются различные аспекты управленческого процесса на предприятии и факторы, оказывающие влияние на развитие организации и формирование бизнес-модели.

Ключевые слова и словосочетания: эффективность предприятий, стратегическое управление, тактическое управление.

УДК 338.24
ББК 65.291.2

А.С. Степанов

**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Дискуссионность проблемы управления эффективностью предприятия в качестве ключевой задачи менеджмента подтверждает актуальность данного вопроса в современной экономической системе. Именно управление эффективностью предприятия оказывает основополагающее воздействие на процессы развития организации (бизнеса) и финансовый результат как одну из основных целей управленческого процесса на предприятии. Полный и де-

тальный анализ категорий эффективности предприятия (организации) и управления эффективностью развития организации позволит раскрыть сущность и экономический смысл данных явлений и процессов в экономике, показав их роль на различных стадиях управленческого процесса, с возможностью дать в итоге авторское определение экономической категории.

Различные категории работников предприятия: экономисты, финансисты, производственно-технический персонал, управленческий персонал, представители кадровой службы, маркетинговой службы — оценивают работу предприятия со своей функциональной позиции. Целостное представление об эффективности управления предприятием создается лишь в результате анализа общего управления предприятием.

Ясная картина эффективности управления предприятием складывается из отдельных составляющих, таких, как количественные характеристики эффективности управления капиталом, инвестициями, оборотными средствами и прочим, а также качественные характеристики эффективности управления персоналом, процессом принятия решений, координацией бизнес-процессов и т.п. Эффективность управления предприятием (организацией) следует также рассматривать с учетом функционирования различных систем предприятия. К их анализу необходимо подходить, учитывая эффективность системы: привлечение и использование ресурсов; координацию бизнес-процессов; контроль хозяйственной деятельности предприятия; постановку целей и задач предприятия и принятие решений; мотивацию персонала и делегирование (распределение) ответственности сотрудников организации; оценку хозяйственной деятельности предприятия; планирование и прогнозирование на предприятии, а также подготовку кадров.

Оценка эффективности отдельных элементов организационной системы в совокупности позволяет комплексно подойти к принятию управленческих решений, направленных на достижение общих целей организации (предприятия).

Некоторые экономисты разделяют управление эффективностью предприятия на экономическое и результативное. Результативное определяет степень выполнения поставленных задач в сфере обеспечения необходимого объема производства, продаж и прочих целевых показателей маркетингового плана предприятия (организации). Экономическое — степень затратности достижения поставленных целей [1]. По нашему мнению, в данном делении необходимо различать результативное и эффективное.

Наибольший интерес представляет эффективность в плане достижения желаемого результата с минимальными затратами и в кратчайшие сроки. Достижение эффекта возможно, посредством развития двух направлений, определяющих сущность данной экономической категории: организационно-функциональное и мотивационно-психологическое управление.

Организационно-функциональное управление включает в себя управленческие действия, решения и процессы: прогноз, планирование, анализ, организацию, внедрение, постановку задач, координацию и контроль на предприятии и в организации. Многие экономисты отождествляют данное управление с административным, однако функциональность рассматриваемого процесса сводится к оптимизации производственных и прочих бизнес-процессов.

Мотивационно-психологическое управление подразумевает мотивацию, обучение, развитие и поддержку сотрудников организации и направлено на эмоциональные, духовные ценности и интересы отдельной личности и социума в целом. Кроме того, к данному виду управленческого процесса важно относить корпоративную стратегию развития организации, смысл которой заключается в достижении поставленных целей организации, учитывая все элементы мотивационно-психологического управления.

Идеальное сочетание двух направлений управленческого процесса обеспечивает достойный уровень менеджмента в организации и способствует эффективности управления. В любой ситуации возможно развитие различных сценариев формирования модели управления: собственная, уникальная, самостоятельно разработанная, внедренная и доработанная посредством деятельности сформированной службы менеджмента в организации; заимствованная, основанная на общем руководстве и управлении привлеченного персонала в сфере менеджмента (аутстаффинг в управлении).

Второй сценарий в ряде случаев более выигрышный относительно первого в плане сокращения штатной численности сотрудников, работающих на постоянной основе и, как следствие, затрат на оплату труда, налоги и прочее. Но в данном случае необходимо юридически обезопасить собственника от всех возможных рисков, включая максимальный — потерю бизнеса.

В современном менеджменте принято выделять системный, синергический, целевой и процессный подходы к управлению на российских предприятиях. Системный подход базируется на сбалансированности отдельных блоков и процессов управления организацией, находящихся в неразрывной связи с внешней средой. При этом успех развития организации зависит не только от внутреннего процесса управления, но и от факторов внешней среды. Их принято подразделять на факторы прямого и косвенного воздействия. К первым относят организации и людей, непосредственно связанных с данным предприятием в рамках реализации поставленных целей (акционеры, поставщики, потребители, организации-конкуренты, правительственные и профсоюзные организации). Ко вторым — экономические, социальные, политические, демографические, инновационно-технологические, климатические и географические [2]. Так как любая организация (предприятие) развивается под воздействием и первой, и второй групп факторов, достижение максимального положительного эффекта определено созданием оптимальной организационной (управленческой) системы, способной в рамках реализации данного подхода достичь желаемого эффекта в конкретной организационной структуре путем оптимизации бизнес-процессов и уменьшения негативного воздействия факторов внешней среды.

Необходимость учета взаимосвязей подсистем организации и факторов внешней среды предопределила развитие контроллинга, не только как информационно-обеспечения управления организацией в рамках поставленных целей и определенных задач, но и отдельное направление менеджмента, нацеленное на принятие оперативных и стратегических управленческих решений. Его развитие определено информационным ростом во всех организациях, повышением требований к управленческой системе, необходимостью анализа и корректировок изменений факто-

ров внешней и внутренней среды организации, низким уровнем управленческих решений либо существенными изменениями условий развития организации.

В рамках управленческого процесса на крупных и средних предприятиях важно построение функциональной бизнес-модели, в которой производственные процессы представлены как интегрированный комплекс, а не как совокупность обособленных подходов с определенными инструментами управления, позволяющими оценивать потенциал предприятия и ставить задачи, выполнение которых способствует скорейшему достижению поставленной цели эффективного управления организацией [3].

Необходимо разграничивать стратегическое и тактическое управление предприятием. Оба этих направления, безусловно, имеют огромное значение, так как постановка целей и задач в любой организации не менее важна, чем их поэтапное выполнение. Только безошибочное определение стратегии позволит реализовать посредством череды последовательных этапов тактического управления поставленные цели. Вместе с тем лишь грамотно отлаженный механизм тактического управления обеспечит достижение цели в определенный срок и с минимальными потерями, а значит, и эффективность управления.

Стратегическое управление эффективностью предприятия зависит не только от определения самой стратегии бизнеса собственником, включая постановку целей и конкретных задач, но и от направления действий и пошаговой реализации планируемых задач. Этот процесс в рамках стратегического управления называется в экономике и менеджменте долгосрочным, или стратегическим, планированием и состоит из множества переходных этапов. Переход от одного этапа к другому реализуется с учетом возможностей и потребностей организации, состояния рынка и внешней среды, политики конкурентов и прочих внешних и внутренних факторов. Именно это следует понимать под стратегическим планом развития организации. Развитие стратегического планирования включает в себя элементы системного, целевого и функционального подходов к планированию и управлению организацией (предприятием). Синергический же подход в большей мере целесообразно относить к тактическим методам управления, способным оказывать воздействие на текущие управленческие проблемы.

Под стратегическим управлением современная экономическая наука, как правило, понимает управление организацией, опирающееся на человеческий потенциал, ориентирующее производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирующее на вызовы со стороны окружения и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ [4]. Постановка основных целей всегда связана с результатами анализа внешней и внутренней среды интересующего объекта (организации). Определение целей организации, как и весь процесс стратегического управления ею, принято связывать не только с анализом среды предприятия, но также с прогнозированием тенденций его развития предприятия, определением миссии, или целей и задач, предприятия, разработкой стратегии его развития, планированием показателей деятельности, выполнением стратегии развития, анализом и оценкой результатов с корректировкой первоначальных показателей и последующим принятием окончательного управленческого решения.

Экономисты во главе с П. Друкером продолжают связывать стратегическое планирование не с прогнозированием и предсказанием будущих реалий, а с перспективностью настоящих решений. Указанная позиция, на взгляд автора, недостаточно объективна, так как использование описанного комплексного подхода к управлению эффективностью предприятия позволяет не только достичь поставленных целей, но и на уровне функционального и системного подходов определить оптимальную бизнес-модель, способную в дальнейшем развиваться уже под воздействием синергического управленческого подхода.

Значимость процесса планирования, в течение которого прорабатывается огромное количество вариантов возможного развития событий, рассчитываются ресурсы, оценивается взаимодействие структур, безусловно, определена достижением поставленных целей организации. Кроме того, по мнению ряда экономистов, планирование в процессе стратегического управления выполняет задачи перевода данных прогнозов в русло действий по реализации необходимого, подготавливая реализацию выбранной стратегии с помощью комплекса запланированных мероприятий на основе спрогнозированного будущего [5]. Иными словами, планирование можно представить как детально проработанный набор действий, отражающий общую стратегию развития организации.

В современной экономической науке существует мнение, что стратегическое планирование следует рассматривать как процесс совершенствования в организации прогнозирования событий, подготовки к ведению конкурентной борьбы, а план необходимо оценивать в качестве стратегического ориентира, который требует корректировки в процессе реализации. Такой подход способствует стабильному развитию предприятия и повышает эффективность его управления. Оперативное (тактическое) управление в контексте общей стратегической направленности развития предприятия с разбивкой целей и задач для каждого отдельного подразделения и работника предполагает разработку производственного плана распределение задач в рамках общего бюджета по отдельным центрам финансовой ответственности организации (ЦФО), с согласованным штатным расписанием подразделений и должностными инструкциями. Корректировка бюджетов и производственных планов в случае существенных отклонений в худшую сторону, как правило, сопровождается и оптимизацией структуры организации, включая кадровые перестановки.

Если на предприятии обозначены стратегические ориентиры, то ему необходимо достичь поставленной цели в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами, что следует относить к задачам постоянного оперативного тактического управления финансовыми, материальными и людскими ресурсами в условиях жесткого контроля сроков исполнения поставленных задач.

Тактическое управление эффективностью предприятия определяется уровнем понимания и восприятия рядовыми сотрудниками информации о целях и задачах как организации и в целом, так и их отдельного подразделения, а также умением принимать своевременно нужные решения, действовать адекватно обстановке, сглаживать конфликтные ситуации, оценивать действия работни-

ков и подразделений и прочее. Таким образом, тактическое управление и его эффективность связаны в первую очередь с личностным фактором и качественно-профессиональным уровнем самих работников.

Работники должны не только обладать необходимой квалификацией, быть компетентными в целом ряде вопросов и ясно понимать поставленные им задачи, но также быть мотивированы и ориентированы в корпоративной среде, принимать решения в порядке приоритетной значимости, своевременно и качественно в четком согласовании с работой всей организации и его подразделения. Эти позиции являются своего рода индикатором управления эффективностью предприятия, на которые оказывают существенное влияние различные области управления.

Эффективность управления предприятием как экономическая категория первична по сравнению с управлением эффективностью предприятий, поскольку процесс управления строится над уже определенной категорией эффективности самого предприятия (организации), тогда как в первом случае эту категорию (эффективность) только предстоит определить, выявить и охарактеризовать. Кроме того, процесс управления развивает эффективность в качестве экономической категории, позволяя управленцу (собственнику, акционеру, топ-менеджеру) планировать, прогнозировать и реализовывать различные формы и варианты функционирования организации (предприятия). Управление эффективностью организации (предприятия) включает в себя внешние и внутренние процессы управления, основанные на системности, функциональности, целенаправленности и синергичности управления эффективностью организационных структур, и неразрывно связана с тактическими и стратегическими методами планирования, управления и контроля исполнения поставленных целей и определенных задач. Эффективность предприятия должна определяться и в количественном (стоимостном), основанном на построенных в организации бюджетных процессах, и в качественном выражении, определенном сложившейся в организации корпоративной атмосферой, что в комплексе определяет и характеризует бизнес-модель конкретного предприятия (организации) и уровень эффективности управления им.

Библиографический список

1. *Бондаренко И.В.* Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента / И.В. Бондаренко // *Das Management*. 2010. № 5 (10–12). URL: <http://www.progressive-management.com.ua>
2. *Муллахметов Х.Ш.* Современные подходы и концепции в практике управления предприятием // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2011. № 6. С. 76–82.
3. *Коновалова Г.И.* Концептуальная модель сбалансированного управления промышленным предприятием // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2012. № 1. С. 113–118.
4. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник. 2-е изд, перераб. и доп. М., 2003.
5. *Кузык Б.Н.* Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2011.