

На правах рукописи

Юдина Татьяна Анатольевна

**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2007

Диссертационная работа выполнена в Удмуртском филиале Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Боткин Игорь Олегович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович

кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Уральская академия
государственной службы»

Защита состоится «19» июня 2007 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «18» мая 2007 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Расширение и углубление рыночных отношений в России принципиально изменило для отечественных хозяйственных организаций условия финансово-производственной деятельности. Последние характеризуются динамичной внешней и внутренней средой, усложнением хозяйственных связей, обострением конкуренции, поэтому в современных условиях повышение результативности системы управления хозяйственной организации является важнейшей проблемой, от решения которой зависит как существование самих организаций, так и обеспечение устойчивого развития экономики России в целом. Повышение результативности системы и методов управления – одно из наиболее актуальных условий повышения эффективности организаций. Именно от оперативности, экономичности и надежности управления зависит эффективность финансово-производственной деятельности хозяйственных организаций.

Рыночные отношения порождают необходимость формировать оптимальные структуры управления хозяйственной организацией, внедрять новые технологии в процесс управления, применять современные технические и организационные конфигурации информационной системы, повышать роль и ответственность менеджеров в планировании, организации, координировании, принятии управленческих решений и контроле. Процесс повышения результативности системы управления хозяйственной организации необходимо рассматривать не как единичные шаги, а как постоянный процесс внедрения нововведений для ее гибкости и эффективного функционирования в изменяющихся внешних и внутренних условиях. Вместе с тем, по результатам анализа результативности систем управления хозяйственных организаций, можно сделать вывод о том, что они не в полной мере отвечают необходимым требованиям и нуждаются в совершенствовании. Отсутствие обобщенного опыта и комплексных научных исследований в области повышения результативности системы управления хозяйственной организации приводит к потерям и снижению эффективности финансово-производственной деятельности.

Поэтому разработка методических и организационных основ повышения результативности системы управления хозяйственной организации, ориентированных на успешный результат функционирования организации, является одной из приоритетных задач в работе менеджмента. Недостаточная теоретическая и практическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –

промышленность): п. 15.1. – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; п.15.13. – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; п. 15.15. –Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Степень разработанности проблемы. Актуальность проблемы повышения результативности системы управления хозяйственной организации, ее особая значимость в период становления и развития рыночной экономики в России, обуславливают возрастающее внимание к ней, как в научном, так и в практическом аспекте.

Хорошо известны труды в области управления организацией таких зарубежных авторов, как Р. Акофф, М. Альберт, И. Ансофф, Ч. Бериард, Д. Вумек, Р. Гант, Г. Гантт, Д. Джонс, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Минцберг, Д. Моррис, М. Портер, Д. Пью, У. Тейлор, С. Томпсон, А. Файоль, Ф. Хедоури, Д. Хэй, М. Хэрри, Д. Шелдрек, Г. Шмален, Р. Шредер, Х. Эмерсон, С. Янг и др.

Изучению различных аспектов этой проблемы посвящены работы таких отечественных ученых, как Р. Алборов, О. Боткин, А. Брасс, О. Виханский, О. Волков, А. Гастев, Д. Гвишиани, И. Герчикова, В. Глушков, В. Гончарук, А. Грязнова, Р. Коренченко, Э. Коротков, М. Круглов, А. Крюков, А. Кузнецов, Б. Литвак, В. Маркова, А. Молодчик, В. Некрасов, Н. Пермичев, А. Панов, А. Поршнева, О. Романова, И. Сыроежин, Л. Тарасевич, А. Татаркин, Ф. Удалов и др.

Несмотря на то, что вопросам повышения результативности системы управления хозяйственной организации уделено определенное внимание в экономической литературе, глубина их исследований не удовлетворяет потребностям управления отечественными хозяйственными организациями в конкурентной среде. Остаются не проработанными вопросы влияния системы управления на конечные результаты финансово-производственной деятельности организации, не трактуются подробно элементы теоретико-методологической базы системы управления, недостаточно определена классификационная система факторов и особенностей с активным влиянием на результативность управления организацией. Окончательно не сформировался подход к организации внедрения управленческих нововведений, который мог бы послужить фундаментальной составляющей организационных преобразований системы управления для российских хозяйственных организаций. Методики определения результативности системы управления хозяйственной организации имеют узкую направленность и решают относительно частные вопросы совершенствования организации и технологии управления.

Целью диссертационного исследования является обоснование теоретических положений и практических рекомендаций по повышению результативности системы управления хозяйственной организации в

конкурентной среде. Основными задачами, решение которых объективно необходимо для достижения поставленной цели исследования являются:

- обобщение современных теоретико-методологических основ результативности системы управления хозяйственной организации;
- уточнение и дополнение факторов и особенностей рыночных взаимоотношений хозяйственной организации, влияющих на результативность системы управления;
- разработка методического подхода к оценке результативности системы управления хозяйственной организации;
- обоснование методологических положений по повышению эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации.

Объект исследования - хозяйственные организации промышленности.

Предмет исследования - организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления финансово-производственной деятельностью хозяйственной организации в конкурентной среде.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам менеджмента и эффективности деятельности организаций, нормативно-законодательная база по вопросам функционирования организаций, информация, полученная в ходе проведенных автором исследований, а также методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме диссертационного исследования.

Основные методы исследования. В работе использованы общенаучные приемы анализа и синтеза, экономико-статистические методы исследования, методы экономического и сравнительного анализа, стратегического и оперативного управления. Для решения отдельных задач использовались методы факторного анализа.

Информационной базой диссертационного исследования послужили данные специализированных научных изданий; фактические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования систем управления хозяйственных организаций Пермского края; информация, опубликованная в отечественной и зарубежной научной литературе и периодической печати, размещенная на сайтах сети Интернет; а также материалы научно-практических конференций.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании ряда практических предложений и методических рекомендаций по повышению результативности системы управления хозяйственной организации, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям менеджмента.

В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие «результативность системы управления» через призму взаимодействия ключевых аспектов методологического базиса, направленного на совершенствование системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде;

- на основе рассмотрения реальной управленческой ситуации выявлены ведущие факторы и особенности рыночных взаимоотношений, оказывающие прямое и косвенное воздействие на результативность системы управления хозяйственной организации;

- разработана методика комплексной оценки результативности системы управления хозяйственной организации с применением моделей и методов количественной оценки эффективности на базе текущих показателей и балансовых отчетов финансово-производственной деятельности организации;

- выявлены факторы повышения эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации с позиции совершенствования элементов механизма контроля действия системы управления с применением современных компьютерных и информационных технологий.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его научных и практических результатов для решения задач повышения результативности системы управления финансово-производственной деятельности хозяйственных организаций.

Теоретические, методические и практические результаты диссертационного исследования могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе при проведении лекций и семинарских занятий по курсам: «Стратегический менеджмент», «Экономика предприятия», «Теория экономического анализа».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на международной научно-практической конференции в Московском государственном университете им М.В. Ломоносова (г. Москва, 2001г.) и на теоретических семинарах в Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург, 2005-2006 гг.)

Теоретические и методические результаты исследования отражены в научных разработках Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук.

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 9 научных публикациях, общим объемом 5,6 п.л. (личный вклад автора 4,9 п.л.)

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений; содержит 170 страниц основного текста, включает 23 рисунка, 20 таблиц, приложения и библиографический список из 187 наименований.

Содержание работы. *Во введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов, представлена информация об их апробировании.

В первой главе «Теоретико-методологические основы системы управления хозяйственной организацией» систематизированы научные подходы, принципы и методы системы управления хозяйственной организации. Рассмотрены функциональное содержание системы управления и механизм разработки и принятия управленческих решений во взаимосвязи с информационным обеспечением.

Во второй главе «Особенности функционирования системы управления хозяйственной организации» выявлены и уточнены факторы внешней и внутренней среды, а также особенности рыночных взаимоотношений финансово-производственной деятельности хозяйственной организации, влияющие на результативность ее деятельности. Исследованы ключевые направления реформирования системы управления хозяйственной организации.

В третьей главе «Повышение результативности системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде» разработан методический подход к комплексной оценке результативности системы управления хозяйственной организации с применением моделей и методов количественной оценки эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации. Обоснованы методологические положения по повышению эффективности финансово-производственной деятельности организации с позиции совершенствования элементов механизма контроля.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования вопросов повышения результативности системы управления хозяйственной организации.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие «результативность системы управления» через призму взаимодействия ключевых аспектов методологического базиса, направленного на совершенствование системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде.

Проблема повышения результативности системы управления хозяйственной организацией в конкурентной среде занимает одно из центральных мест в современной теории и практике менеджмента. В диссертационной работе в результате многолетнего исследования функционирования систем управления хозяйственными организациями было выявлено, что результативность системы управления основывается на определенной методологической базе, включающей в себя как общие научные подходы, принципы, методы и функции менеджмента, так и специфические, присущие функциональным подсистемам системы управления организации. На наш взгляд, в системном виде методологический базис результативной системы управления состоит из трех укрупненных организационно-экономических блоков, которые представлены на рис.1.

Как видно из рис.1 каждый организационно-экономический блок методологического базиса результативной системы управления хозяйственной организации является комплексным, имеет свои цели и задачи, соответствующую информационную базу, увязанную в пространстве и во времени. Для них также предложены единые процедурные правила в процессе управления организацией.

Обобщение работ зарубежных и отечественных ученых, а также личный опыт, полученный в ходе практических исследований проводимых на хозяйственных организациях, позволил автору выявить следующие научные подходы, которые в той или иной мере использует система управления: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамичный, воспроизводственный, конкурентный, компьютерный, ситуационный, поведенческий.

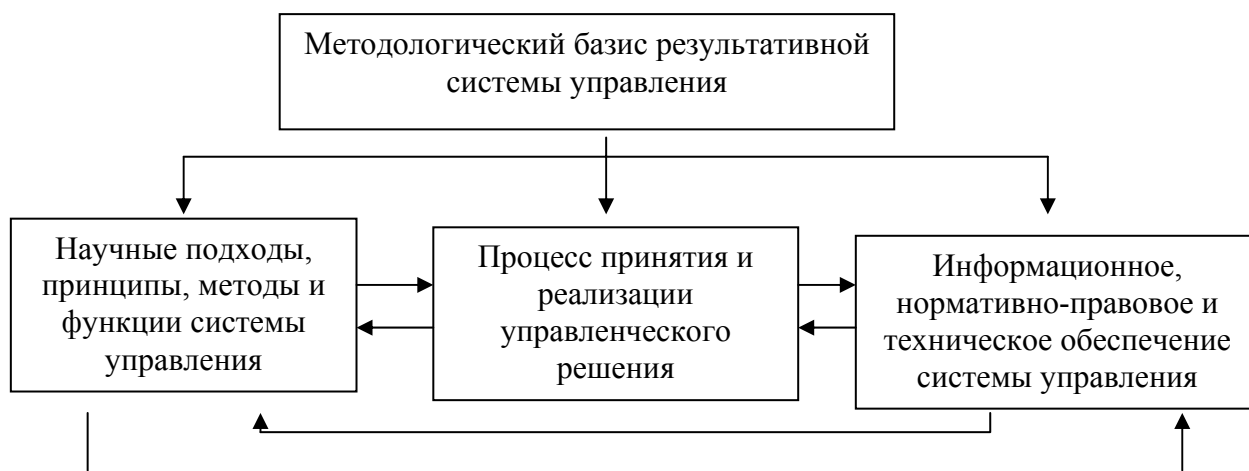


Рис. 1 Методологический базис результативной системы управления хозяйственной организации

Научные подходы взаимосвязаны с научными принципами, которые в системе управления хозяйственной организации вбирают в себя следующие: научность, экономичность, правильность подбора и расстановки кадров, сочетание централизации и децентрализации, ответственность, мотивация, лидерство, единоначалие, обеспечение обратной связи.

В диссертационном исследовании особое внимание уделено взаимосвязи научных подходов и принципов с методами управления хозяйственной организацией. В переводе с греческого языка «метод» буквально означает «путь к чему-либо». В русском языке данный термин имеет два значения:

1) способ, прием познания, исследования, анализ, диагностика явлений, процессов, систем;

2) способ, прием выполнения какой-либо деятельности, образ действия.

В первом случае речь идет о методах той или иной науки. Во втором – методы рассматриваются применительно к управленческой деятельности, процессу управления, работе менеджера. Общим для первого и второго значений выступает слово «как» – сначала узнать, а потом действовать, а в процессе работы что-то узнать. Поэтому в методах управления взаимосвязаны эти две важнейшие стороны – познавательная и деятельная. Методы управления имеют определенные особенности, а именно:

- они направлены на достижение целей и задач. Как только возникает целевой элемент, так сразу же появляется потребность в методах. Методы – это инструмент целенаправленной деятельности;

- методы, как правило, выбираются из возможного арсенала, поскольку имеет место (в явной или скрытой форме) оценка по критерию «какой метод или образ действия лучше, результативнее, эффективнее, целесообразнее?».

Таким образом, методы управления – это способы, приемы практических действий, направленные на достижение целей, задач.

По своему содержанию, назначению и возможностям методы управления хозяйственной организацией можно классифицировать на организационно-административные, экономические и социально-психологические, которые активно опираются на функциональное содержание управления организацией.

Функции системы управления хозяйственной организации непосредственно связаны с проблемой повышения эффективности финансово-производственной деятельности организации в целом, в том числе с организацией работы аппарата управления, совершенствованием всей системы руководства и являются одним из главных резервов повышения результативности системы управления. К базовым функциям управления относятся: планирование, организация, маркетинг, учет, контроль, мотивация, координация, анализ.

Таким образом, по мнению автора, гибкое сочетание и использование совокупности научных подходов, принципов, методов и функций позволяет

активно влиять на результативность системы управления хозяйственной организации.

Второй организационно-экономический блок методологического базиса результативной системы управления хозяйственной организации составляет «Процесс принятия и реализации управленческого решения», схема функционирования которого изображена на рис. 2.



Рис. 2. Процесс принятия и реализации управленческого решения

Автор считает, для того, чтобы управленческое решение достигло поставленной цели, оно должно удовлетворять следующим требованиям:

- быть реальным и целенаправленным;
- иметь количественную и качественную оценку;
- быть правомерным;
- содержать механизм реализации;
- быть гибким и своевременным;
- полным и точно оформленным.

В связи с этим, второй организационно-экономический блок является центральным ядром системы управления хозяйственной организации, и вместе с первым блоком непрерывно взаимодействует с третьим «Информационное, нормативно-правовое и техническое обеспечение системы управления», который строится в зависимости от поставленных задач, структуры управления, функций, а также принятого способа преобразования и представления информации с использованием современных компьютерных и Интернет технологий.

Предложенный автором подход по использованию методологического базиса результативной системы управления хозяйственной организации позволяет эффективно управлять финансово-производственной деятельностью хозяйственной организации. В диссертационном исследовании автор приводит принципиальную схему цикла системы управления производством хозяйственной организации в конкурентной среде (рис. 3), так как функциональная подсистема управления производством является ведущей в реализации стратегии и целей организации.

Рассмотрение результативности системы управления через призму взаимодействия ключевых аспектов методологического базиса, направленного на совершенствование цикла системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде позволяет уточнить понятие «результативность системы управления». Автор определяет результативность системы управления как совокупность использования эффективного сочетания научных подходов, принципов, методов и функций на базе современных компьютерных и Интернет технологий, направленных на достижение стратегии развития хозяйственной организации и обеспечения экономичности системы управления в целом.

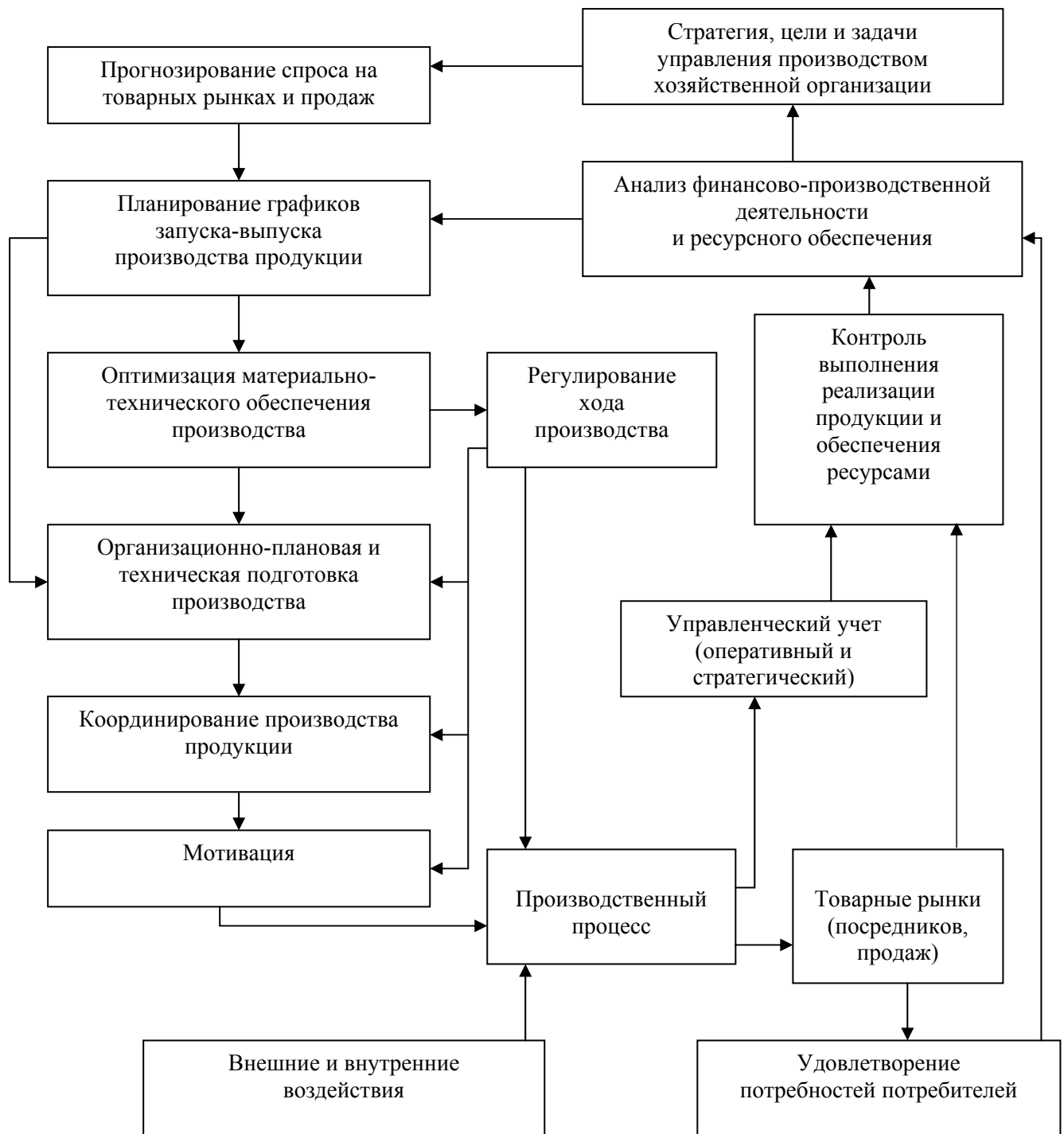


Рис. 3. Схема цикла системы управления производством хозяйственной организации в конкурентной среде

2. На основе рассмотрения реальной управленческой ситуации выявлены ведущие факторы и особенности рыночных взаимоотношений, оказывающие прямое и косвенное воздействие на результативность системы управления хозяйственной организации.

В настоящий момент отечественные хозяйственные организации в условиях конкурентной среды избавляются от «закрытых» систем управления и переходят к «открытым», что позволяет вносить существенные изменения в организационные структуры, обеспечивать новые направления работы (маркетинг, ценные бумаги, инвестиции, управление собственностью и т.д.), активно реагировать и противостоять влиянию извне и одновременно самой быть фактором влияния в системе «открытых» систем. Хозяйственные организации стали активнее анализировать и оценивать факторы как внешней, так и внутренней среды.

Традиционный подход менеджмента рассматривает внешнюю среду как совокупность переменных, которые находятся за пределами хозяйственной организации, оказывают прямое и косвенное воздействие на ее деятельность и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Внешняя среда по сравнению с внутренней представляет собой более усложненную категорию. Разнообразие факторов велико и крайне неоднозначно по степени воздействия не только для каждой отдельной хозяйственной организации, но и в каждый определенный временной период ее деятельности.

В диссертационном исследовании автор подчеркивает важность анализа факторов внешней среды косвенного воздействия, так как они определяют стратегически важные управленческие решения, принимаемые менеджментом организации. Особое внимание хозяйственные организации должны уделять анализу факторов внешней среды прямого воздействия, необходимости структурирования ее в зависимости от силы их влияния на хозяйственную организацию в условиях конкурентной среды. Здесь, в первую очередь, необходимо отслеживать рыночные факторы, которые связаны со сложностью рынка, степенью диверсификации, условием воспроизводства конкурентной среды, соотношением возможностей, угроз и рисков на товарных рынках.

В работе все многообразие факторов прямого и косвенного воздействия унифицировано и с учетом анализа особенностей рыночных взаимоотношений хозяйственной организации представлено на рис. 4. В предлагаемом варианте дополнена классификация внешних факторов прямого воздействия и особенностей рыночных взаимоотношений, влияющих на результативность системы управления хозяйственной организации, что обеспечивает сбор и анализ необходимой информации о покупателях, конкурентах, поставщиках, рынке, технологиях и др.

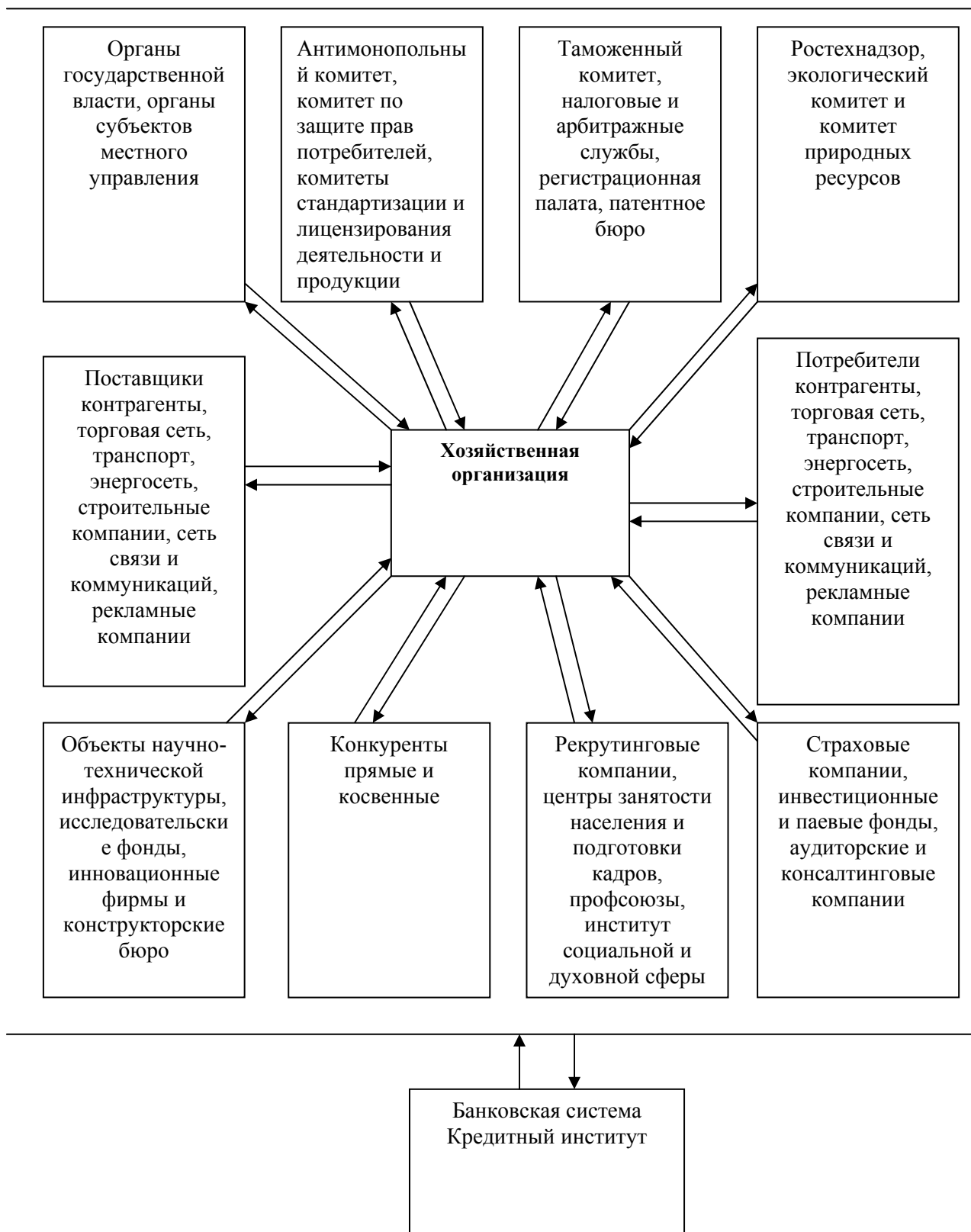


Рис. 4. Рыночные взаимоотношения хозяйственной организации

По мнению автора, анализ и оценка ключевых факторов внешней среды и особенностей рыночных взаимоотношений прямого и косвенного воздействия и позволяет четко обозначить принципиальные направления повышения

результативности системы управления хозяйственной организации. Перечислим их схематично:

- прогнозирование развития хозяйственной организации, отрасли;
- маркетинг рынков сбыта, сырья, технологии и оборудования, рабочей силы;
- управление собственностью (реестр акционеров, консолидация пакетов акций) и ценными бумагами;
- привлечение инвестиций;
- реформирование системы финансового менеджмента;
- оценка имущества, оборудования, земли, бизнеса;
- оптимизация менеджмента производства конкурентоспособной продукции;
- реорганизация управления персоналом;
- информационная безопасность и др.

Реализация вышеперечисленных направлений повышения результативности системы управления хозяйственной организации обуславливает учет влияния внутренних факторов на развитие организации.

Обзор научной литературы и наличие практического опыта позволяет автору, несмотря на разносторонний характер влияния внутренних факторов на результативность системы управления, уточнить их классификацию и подразделить на три базовые группы, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1.

Базовые группы внутренних факторов хозяйственной организации в конкурентной среде

Названия базовых групп	Внутренние факторы базовых групп
1. Факторы инновационной политики хозяйственной организации.	1.1. Технические и организационные нововведения. 1.2. Продуктовые и технологические нововведения. 1.3. Стадии жизненного цикла продукции. 1.4. Стадии жизненного цикла технологии. 1.5. Преодоление технологических разрывов. 1.6. Ориентация на маркетинг. 1.7. Снижение рисков, связанных с нововведениями. 1.8. Выделение и распределение ресурсов на проведение НИОКР. 1.9. Формирование объектов интеллектуальной собственности. 1.10. Критерии отсева нововведений на разных стадиях разработки. 1.11. Мониторинг инвестиционных программ. 1.12. Формирование информационной базы для разработки нововведений.
2. Факторы повышения качества продукции хозяйственной организации.	2.1. Политика привлечения, подготовки и поддержания высококвалифицированных кадров. Разработка социального кодекса организации. 2.2. Качество продукции и разработка оптимального ассортимента продукции. 2.3. Стандарты дизайна и элементов стиля продукции. 2.4. Внедрение новых технологий. 2.5. Контроль и оптимизация цепочки поставок.

	<p>2.6. Сервисное обслуживание продукции у потребителей.</p> <p>2.7. Разработка и внедрение на практике корпоративных стандартов качества продукции.</p> <p>2.8. Сокращение сроков выхода с новой продукцией на рынок.</p> <p>2.9. Защита интеллектуальной собственности организации.</p> <p>2.10. Реализация проектов по выводу на рынок продукции международного стандарта качества, брендированных продуктов с улучшенными эксплуатационными характеристиками.</p> <p>2.11. Освоение зарубежных рынков.</p> <p>2.12. Кооперация с поставщиками.</p> <p>2.13. Формирование информационной базы по качеству продукции.</p>
<p>3. Факторы управления конкурентоспособностью хозяйственной организации.</p>	<p>3.1. Технологический уровень продукции.</p> <p>3.2. Технологический уровень производства.</p> <p>3.3. Уровень организации и управления производством.</p> <p>3.4. Безупречная операционная деятельность.</p> <p>3.5. Качество продукции.</p> <p>3.6. Внедрение корпоративного стандарта обслуживания покупателей.</p> <p>3.7. Разработка и внедрение программ лояльности клиентов.</p> <p>3.8. Разработка программ о дилерской сети и коммерческой концессии (франчайзинге).</p> <p>3.9. Развитие форм сотрудничества с независимыми операторами рынка.</p> <p>3.10. Формирование эффективной конфигурации региональных розничных сетей по реализации товаров по составу объектов и формату услуг.</p> <p>3.11. Внедрение практики категорийного менеджмента (увеличение притока потребителей, стимулирование импульсных покупок).</p> <p>3.12. Разработка и внедрение комплекса востребованных дополнительных услуг в собственной сбытовой сети.</p> <p>3.13. Формирование и анализ структуры продаж.</p> <p>3.14. Издержки производства.</p> <p>3.15. Стандарты, регламентирующие внутренний бюджетный процесс организации.</p> <p>3.16. Система технического обслуживания производства.</p> <p>3.17. Рекламная деятельность организации.</p> <p>3.18. Управление спросом и в конечном итоге лояльность потребителя к бренду организации.</p> <p>3.19. Установка терминального оборудования безналичных платежных систем (в т.ч. банковских карт).</p> <p>3.20. Цена потребителя продукции.</p> <p>3.21. Определение состава контролируемых и контрольных показателей оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности.</p> <p>3.22. Формирование информационной базы по конкурентоспособной продукции.</p>

Автор считает целесообразным выделить также группу специфических внутренних факторов, связанных с организацией основного, вспомогательного и

обслуживающего производства, которые влияют не только на выбор типа организационной структуры системы управления, но и на функционирование хозяйственной организации в целом.

3. Разработана методика комплексной оценки результативности системы управления хозяйственной организации с применением моделей и методов количественной оценки эффективности на базе текущих показателей и балансовых отчетов финансово-производственной деятельности организации.

Результативность системы управления хозяйственной организации, по мнению автора, зависит от эффективности системы управления, эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации и эффективности сферы эксплуатации продукции (рис. 5).



Рис. 5. Общая схема результативности системы управления хозяйственной организации

В научной и экономической литературе существует большое количество определений понятия «эффективность». Эффективность является одним из критериальных параметров, характеризующих результаты деятельности хозяйственной организации. Анализ формулировок понятия «эффективность» показывает, что существующие определения в основном сводятся:

- к отношению полезного результата (эффекта к затратам на его получение);
- к относительному эффекту, результативности процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим и обеспечившим его получение;

- к рыночной стоимости произведенной продукции, деленной на суммарные затраты ресурсов организации;

- к совокупности результативной работы, действий и системы мероприятий, являющихся следствием определенных материальных усилий.

В общем виде эффективность можно определить как отношение результата к затратам. Анализ различных подходов к оценке эффективности системы управления хозяйственной организации свидетельствует о многообразии критериальных показателей, что затрудняет их выбор и обоснованность применения. В связи с этим возникают задачи выбора наиболее обоснованных критериев, позволяющих оценивать эффективность системы управления.

Первую составляющую результативности системы управления хозяйственной организации в работе предложено определять в четыре этапа. Логическая схема методики оценки эффективности системы управления хозяйственной организации представлена на рис. 6.



Рис. 6. Логическая схема методики оценки эффективности системы управления хозяйственной организации

Для выполнения аналитических процедур в методике используются абсолютные и относительные, общие и частные показатели, характеризующие систему управления. Кроме того, результаты анализа позволяют сделать вывод о способности системы управления обеспечить устойчивое развитие хозяйственной организации в конкурентной среде в течение длительного периода времени.

Второй составляющей результативности системы управления хозяйственной организации является эффективность финансово- производственной деятельности организации, для определения которой, в диссертационной работе автор опирается на разработанную профессором А.Д. Шереметом логико-методологическую схему проведения системного анализа экономики предприятия в условиях рынка.

Проведение аналитических процедур по данной методике с использованием текущих показателей (выручка, себестоимость, численность, производительность труда и др.) и показателей балансовой отчетности (прибыль, выручка, внеоборотные активы, стоимость основных производственных фондов и др.) позволило автору определить и предложить минимальный по составу базовый круг показателей, который является достаточным для оценки эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации (табл. 2).

Таблица 2.

Показатели оценки эффективности деятельности хозяйственной организации

Показатель	Алгоритм расчета
Рентабельность продаж	Балансовая прибыль/ Выручка от реализации
Рентабельность активов	Балансовая прибыль/ Стоимость активов
Норма прибыли на собственный капитал	Балансовая прибыль/ Собственный капитал
Норма чистой прибыли на собственный капитал	Чистая прибыль/ Собственный капитал
Эффективность труда	Выручка от реализации/ Численность работающих
Научоемкость	Затраты на НИОКР/ Выручка от реализации
Капиталоемкость	Капитальные вложения/ Выручка от реализации

В диссертационном исследовании подчеркивается важность показателя выручки от реализации продукции как одной из основных характеристик хозяйственной организации, которая влияет на стоимость организации. Величина рентабельности и оборачиваемость дебиторской задолженности также изменяют стоимость организации. Кроме того, эти показатели являются основными характеристиками эффективности финансово-производственной деятельности

организации. Они рассматриваются как относительные показатели ее финансовых результатов за отчетный период. В системном виде данные для анализа рентабельности и влияния факторов на рентабельность хозяйственной организации ООО «Импульс» приведены в табл. 3.

Факторный анализ показал, что на рентабельность деятельности хозяйственной организации ООО «Импульс» повлияли следующие факторы:

изменение рентабельности продаж (0,17);

изменение выработки на одного работника (0,08);

изменение величины оборотных средств, приходящихся на одного работника (-0,004);

изменение доли отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность (0,06);

изменение доли дебиторской задолженности в себестоимости (-0,12).

В целом изменение рентабельности составило 0,19.

Таблица 3.

Данные для анализа рентабельности и влияния факторов на рентабельность деятельности хозяйственной организации ООО «Импульс»

Наименование показателя	Базовый год	Отчетный год	Абсолютное изменение показателей	Относительное изменение показателей
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-1 759	2 875	4 634	-0 02
Полная себестоимость, тыс. руб.	20 536	28 497	7 961	0 01
Рентабельность, %	-8,6	10,1	19	-0 01
Выручка, тыс. руб.	18 777	31 373	12 596	0 02
Численность, чел.	343	287	-56	0 01
Оборотные средства, тыс. руб.	38 564	35 498	-3 066	0 01
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	13 719	5 629	-8 090	000
Рентабельность продаж, в долях	-0,094	0,092	0,186	-0 01
Выр. на одного раб. тыс. руб./чел.	54,74	109,31	55	0 02
Величина оборотных средств на одного работника, тыс. руб./чел.	112,43	123,69	11	0 01
Доля отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность, в долях	0,36	0,16	-0,20	000
Доля дебиторской задолженности в себестоимости, в долях	0,67	0,20	-0,47	000

В системном виде данные для анализа оборачиваемости и влияния факторов на оборачиваемость дебиторской задолженности хозяйственной организации ООО «Импульс» приведены в табл. 4.

Таблица 4.

Данные для анализа оборачиваемости и влияния факторов на оборачиваемость дебиторской задолженности хозяйственной организации ООО «Импульс»

Наименование показателя	Базовый год	Отчетный год	Абсолютное изменение показателей	Относительное изменение показателей
Оборачиваемость Дбз, мес.	1,37	5,57	4,2	0 04
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	60 197	7 484	-52 713	000
Выручка, тыс. руб.	18 777	31 373	12 596	0 02
Численность, чел.	343	287	-56	0 01
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2 967	4 153	1 186	0 01
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	13 719	5 629	-8 090	000
Выручкостность 1 руб. заработной платы, руб./руб.	0 06	0 08	0 01	0 01
Сред. зараб. плата, тыс. руб./чел.	8,65	14,47	0 06	0 02
Фондоемкость, тыс. руб./тыс. руб.	175,14	26	-149	000
Иммобилизация оборотных активов на 1 руб. ОПФ, руб./руб.	0,23	0,75	0 01	0 03

Факторный анализ показал, что на оборачиваемость дебиторской задолженности хозяйственной организации ООО «Импульс» повлияли следующие факторы:

- выручкостность 1 руб. заработной платы (-0,64);
- средняя заработная плата (2,01);
- фондоемкость (15,66);
- иммобилизация оборотных активов на 1 руб. ОПФ (-12,82).

В целом оборачиваемость дебиторской задолженности составила 4,2 месяца.

Анализ рентабельности и оборачиваемости позволяет исследовать показатели и их динамику, определить систему факторов, оказывающих влияние на их изменение, количественно оценить факторы влияния.

По результатам анализа эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации разрабатывается комплекс мероприятий по ее повышению.

Третьей составляющей результативности системы управления хозяйственной организации является эффективность эксплуатации продукции у потребителей. Экономический эффект здесь определяется, по мнению автора, из оценки:

- уровня затрат и результатов организации послепродажного обслуживания;
- затрат на обучение потребителей правилам и методам эффективного использования продукции;
- затрат на осуществление мероприятий по техническому содействию внедрению и эксплуатации продукции;

- результатов и затрат на обеспечение экономического и оперативного технического обслуживания продукции;

- уровня затрат и результатов организации бесперебойных поставок необходимых запасных частей;

- выгоды от повышения качества и конкурентоспособности продукции.

По результатам анализа эффективности эксплуатации продукции у потребителей разрабатываются мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособностью и доведения продукции до запланированных показателей качества.

Таким образом, разработанный автором методический подход для комплексной оценки результативности системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде позволяет оценить результативность системы управления (P_{cy}) по следующей формуле:

$$P_{cy} = \mathcal{E}_{cy} + \mathcal{E}_{fd} + \mathcal{E}_{\text{эп}}, \quad (1)$$

где: \mathcal{E}_{cy} – экономический эффект от эффективности функционирования системы управления хозяйственной организации за расчетный период;

\mathcal{E}_{fd} – экономический эффект от эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации за расчетный период;

$\mathcal{E}_{\text{эп}}$ – экономический эффект от эффективности эксплуатации продукции у потребителей за расчетный период.

Полученный результат необходимо сравнить с эталоном, то есть с лидерами в аналогичной области и конкурентами, что дает возможность определить уязвимые и преимущественные стороны деятельности организации. Основные шаги по проведению изменений автор представил в виде алгоритма (табл. 5).

Таблица 5.

Алгоритм проведения изменений в системе управления хозяйственной организации для повышения ее результативности

Наименование шага	Основные задачи шага
Решение о необходимости и возможности изменений	Анализ ситуации Выявление стратегических изменений
Постановка целей и задач изменений для повышения результативности системы управления	Определение цели изменений, разработка задач и требований к усовершенствованию системы управления Выявление ограничений и допущений для изменений
Модель совершенствования системы управления	Создание концепции системы управления Разработка сценария развития системы управления
Организация внедрения принятых изменений в модели	Разработка планов, программ и проектов изменений Оценка эффективности проводимых изменений

4. Выявлены факторы повышения эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации с позиции совершенствования элементов механизма контроля действия системы управления с применением современных компьютерных и информационных технологий.

Повышение эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации невозможно без контроля. Проведенные исследования позволили установить, что есть все необходимые условия для совершенствования элементов механизма контроля действия системы управления хозяйственной организации. Для обеспечения этого процесса автор определяет семь основных методологических положений по совершенствованию ключевых элементов механизма контроля.

1. Разработка и установление нормы действия системы управления - первый элемент механизма контроля. Необходимость разработки стандартов, норм и плановых заданий обусловлена достижением стратегии, целей и задач функционирования и развития хозяйственной организации, что также позволяет установить степень соответствия каждого управленческого решения устойчивому развитию организации. При этом нормой действия руководителей необходимо считать ожидаемую отдачу (результат) от всех принимаемых управленческих решений.

2. Организация учета и передача данных о фактических результатах финансово-производственной деятельности – второй элемент механизма контроля. Должна быть разработана и воплощена в жизнь современная система оперативного учета таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, что измерение показателей деятельности организации должно быть выборочным и соответствовать составу стандартов, норм и плановым заданиям.

3. Обеспечение своевременного сравнения фактических показателей и результатов деятельности организации с плановыми, нормативными и стандартами – третий элемент механизма контроля. Этот элемент дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону и позволяет работникам, начиная от рабочих до менеджеров верхнего уровня управления, контролировать свою профессиональную деятельность. Сравнение каждым работником того, что сделано, с тем, что нужно было сделать, увеличивает возможность организации для достижения результата в любом направлении финансово-производственной деятельности хозяйственной организации.

4. Организация оценки полученных результатов и корректировка управленческих решений или стандартов, норм и плановых заданий – четвертый элемент механизма контроля. Этот элемент механизма контроля позволяет оценить полученные результаты: с положительной стороны, когда фактические

результаты лучше запланированных; с отрицательной стороны, когда фактические результаты оказались меньше запланированных; нейтральные, когда фактические результаты соответствуют плановым и никаких корректировочных действий не требуется.

5. Усиление ответственности менеджеров хозяйственной организации как высшего, так среднего и низшего уровня. В настоящее время существуют три основные причины неприемлемой работы менеджеров: ошибки при отборе менеджеров; плохая профессиональная подготовка; неудовлетворительное стимулирование. Должна быть разработана и воплощена в жизнь организации комплексная система работы с менеджерами, включая самостоятельный мотивационный блок; блок подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

6. Применение методов и принципов электронного обмена данных на основе использования современных компьютерных и информационных технологий в системе механизма контроля действия системы управления. Автоматизация ведущих элементов механизма контроля позволяет ускорить процесс оценки полученных фактических результатов и при необходимости корректировки управленческих решений. Автоматизированные элементы механизма контроля в первую очередь необходимы для оперативной оценки деятельности таких основных функциональных подсистем, как «Управление продажами», «Управление материальным обеспечением производства», «Управление основным производством», «Управление персоналом».

7. Формирование эффективной взаимосвязи стратегического, тактического и оперативного контроля с основными функциями управления организацией. Только в таком случае механизм контроля будет представлять большую ценность и являться действенным инструментом для повышения обоснованности управленческих решений и финансово-производственной деятельности хозяйственной организации.

Совокупность данных методологических положений формирует системно-комплексный подход к повышению результативности системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде.

Применение предложенных в диссертационном исследовании рекомендаций и методик поможет менеджменту хозяйственных организаций выйти на качественно новый уровень управления финансово-производственной деятельностью. К важнейшим направлениям, обуславливающим эффективность мероприятий по повышению результативности системы управления хозяйственной организации в конкурентной среде, можно отнести следующие:

- обобщены и систематизированы научные подходы, принципы, методы и функции системы управления, которые могут служить эффективной базой для преобразования организационной структуры управления и ее адаптации к изменениям внешней и внутренней среды; определены базовые группы

внутренних факторов для повышения результативности системы управления и совершенствования процесса разработки и реализации управленческих решений по повышению эффективности финансово-производственной деятельности хозяйственной организации в конкурентной среде;

- усовершенствованный механизм комплексной оценки результативности системы управления хозяйственной организации, позволяет оценивать эффективность системы управления хозяйственной организации, эффективность финансово-производственной деятельности хозяйственной организации и эффективность эксплуатации продукции у потребителей, что позволяет разрабатывать необходимые организационно-технические и экономические мероприятия по повышению результативности системы управления и достижению стратегии и целей устойчивого развития хозяйственной организации;

- использование на практике предложенных в работе рекомендаций по совершенствованию основных элементов механизма контроля, в том числе разработке и установлению нормы действия системы управления и разработке и внедрению стандартов контролируемых и контрольных показателей оценки эффективности, организации их учета и своевременной передаче данных о фактических результатах финансово-производственной деятельности на базе компьютерных и информационных технологий, позволяет осуществлять действенный контроль всех видов финансово-производственной деятельности хозяйственной организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Юдина Т.А. Совершенствование систем управления хозяйственной организацией. – Менеджмент: теория и практика: Межрегиональный научно-практический журнал. Выпуск № 3-4.- Ижевск, 1999.- 0,26 п.л.
2. Юдина Т.А. Формирование активного управления хозяйственной деятельностью на основе командной формы взаимодействия. // Известия Академии труда и занятости: Научный журнал. Выпуск № 3-4. – Ижевск, 2000.- 0,24 п.л.
3. Юдина Т.А. Управление активным развитием хозяйственных систем. – Менеджмент: теория и практика: Межрегиональный научно-практический журнал. Выпуск № 1-2.- Ижевск, 2001.- 0,37 п.л.
4. Юдина Т.А. Кадровое обеспечение модели активного управления хозяйственной организацией. – Человек-Общество-окружающая среда: Сборник научных трудов. Часть 3 / Под.ред.чл.-кор. РАН А.И.Татаркина. Екатеринбург, Уро РАН, 2001.- 0,08 п.л.
5. Юдина Т.А. Оценка эффективности управления результативной хозяйственной организацией. – «Ломоносов- 2001»: Международная конференция студентов и аспирантов по фундаментальным наукам: МГУ им. М.В.Ломоносова, 9-14 апреля 2001: Сборник тезисов. – М.: МАКС Пресс, 2001. – 0,16 п.л.
6. Юдина Т.А. Теоретико-методологические основы эффективного функционирования системы управления хозяйственной организации. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2004. – 1,3 п.л.
7. Боткин И.О., Юдина Т.А. Организационно-экономические нововведения в системе управления хозяйственной организации. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2005. – 1,5 п.л. (авт. 0,7 п.л.).
8. Юдина Т.А. Инновационный фактор в повышении результативности системы управления хозяйственной организации. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2006. – 1,4 п.л.
9. Юдина Т.А. Совершенствование системы управления хозяйственной организации. / Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена: Научный журнал. Выпуск «Аспирантские тетради». № 11 (32).- СПб., 2007.- 0,3 п.л.

Подписано в печать 15.05.2007 г.

Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. Уч.-изд.л.

Тираж 100 экз. Заказ № 142

Отдел оперативной печати ГосНИИУМС
Пермь, ул. Ленина, 66