

МЕСТО И РОЛЬ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассмотрены роль и оценка стратегической эффективности в процессе управления хозяйствующим субъектом в современных социально-экономических условиях.

Ключевые слова: эффективность, стратегическая эффективность, менеджмент, система управления, предприятие, экономика.

Эффективность стратегического управления в первую очередь определяется эффективностью функционирования управляющей подсистемы, где главная роль отводится управленческим кадрам. Именно они определяют качество управления. От того, насколько эффективно используются такие кадры, насколько успешно принимаются и реализуются управленческие решения, будет зависеть эффективность всей системы управления.

Система стратегического управления, как и другие системы управления, имеет объект и субъект управления. Взаимодействие между субъектом и объектом осуществляется, с одной стороны, в ходе реализации управляющего воздействия субъекта на объект путем принятия определенных управленческих решений в области формирования и реализации стратегии, с другой — посредством механизма обратной связи, благодаря которому субъект управления получает информацию о реализации принятых управленческих решений, а также о функционировании объекта, о его соответствии задаваемым параметрам.

Таким образом, управляющая и управляемая подсистемы представляют собой части системы, взаимодействующие и взаимовлияющие, что обеспечивает их единство в рамках стратегической системы управления. Следовательно, стратегическая эффективность в широком смысле — это целесообразность и качество управленческого воздействия управляющей системы, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы, реализацию долгосрочных целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных экономических результатов [1].

Предприятия различных отраслей экономики работают в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичности современной окружающей социально-экономической среды. Становление информационного мирового рынка, в котором можно получить практически мгновенный доступ к информации о любых товарах, у любых поставщиков в любых регионах мира, вызывает резкий рост конкуренции между хозяйствующими субъектами. Инерционная организация управления предприятием с жесткой структурой не позволяет оперативно реагировать на регулярные изменения требований рынка. Базовым условием стабильного развития в конкурентной борьбе является способность хозяйствующего субъекта дол-

* © Ермолина Л.В., 2013

Ермолина Лилия Валерьевна (ermolinalv@inbox.ru), кафедра прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета, 443090, Российская Федерация, г. Самара, ул. Советской Армии, 141.

современного предвидения и последовательной реализации различных инноваций в ассортименте продукции и услуг, управлении, технологии и пр.

В условиях современной инновационно-ориентированной рыночной экономики перед субъектами хозяйственной деятельности в РФ встает проблематика оперативного и гибкого реагирования на нестабильность рыночной среды, с одной стороны, и формирования долговременной стратегии развития предприятий при учете конкурентной среды, с другой. В этой связи важным компонентом в области как самого стратегического управления предприятиями промышленности, так и его системного обеспечения становятся теоретико-методологические и практические продвижения. Система стратегического управления выступает одним из наиболее реальных способов, способных повысить эффективность управления современным предприятием.

Окружение организации (среда) имеет свою структуру, которая включает факторы, влияющие на нее: это непосредственные конкуренты, а также различные заинтересованные стороны, оказывающие на организацию значительное воздействие (рис. 1). Когда происходят изменения в интенсивности и характере такого воздействия, организация должна отреагировать на перемены в своем окружении — и здесь появляются вынужденные стратегии (стратегия 1). Признаются успешными те предприятия, которые стремятся управлять этими внешними силами — используя внутренние и внешние резервы, чтобы найти новые возможности для увеличения прибыли. Изменения в таком случае приводят либо к инновациям (стратегия 2), либо к некоему новому мировоззрению (стратегия 3) [2, с. 58].

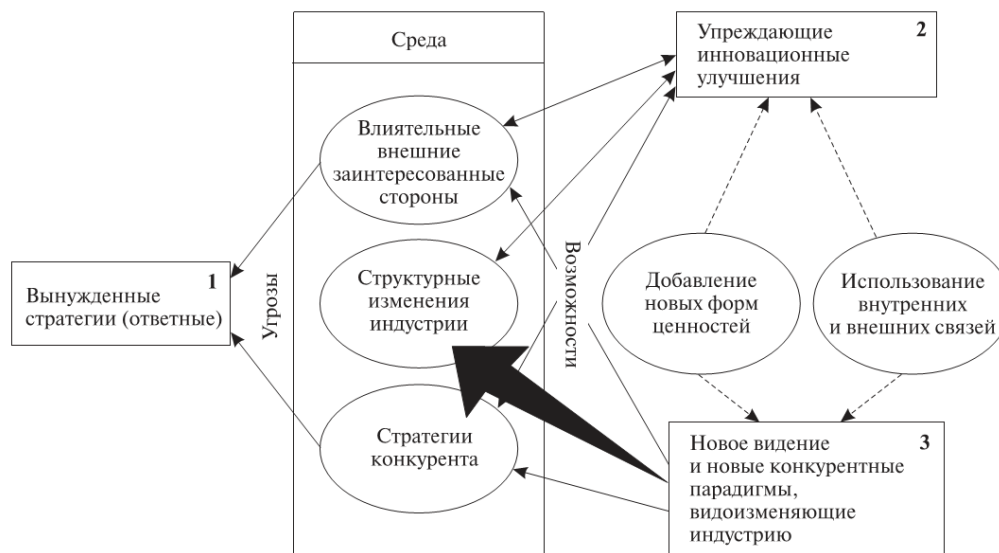


Рис. 1. Выбор стратегических направлений развития организации

Чтобы не сдавать своих позиций, предприятие должно стремиться повысить эффективность деятельности — путем постоянного мониторинга, улучшений в работе и инновационных преобразований. В этот период процесс преобразований проходят все конкуренты, поэтому на немедленный успех не стоит рассчитывать.

Однако с течением времени всего этого становится недостаточно. Предприятиям следует постоянно искать новые конкурентные парадигмы, совершенно новые пути для того, чтобы стать более эффективными, добиваться больших прибылей и

опережать на шаг своих конкурентов — как существующих, так и потенциальных, стремящихся выйти на рынок [3]. Им также следует быть готовыми к ответным шагам, которые готовят для них конкуренты, тоже стремящиеся первыми использовать новые возможности. Чтобы управлять этими процессами или, по крайней мере, выжить в период перемен, как правило, ведущих к объединению бизнес-единиц, требуются разработка и применение концепции контроллинга как основы системного управления предприятием (рис. 2).

В европейской практике понятие «контроллинг» охватывает организационные и методические инструменты информационно-аналитической поддержки управления, обеспечивающие экономическую обоснованность принимаемых решений, американские компании используют для обозначения соответствующей практики понятие «управленческий учет» (учет, осуществляемый для целей принятия управленческих решений).

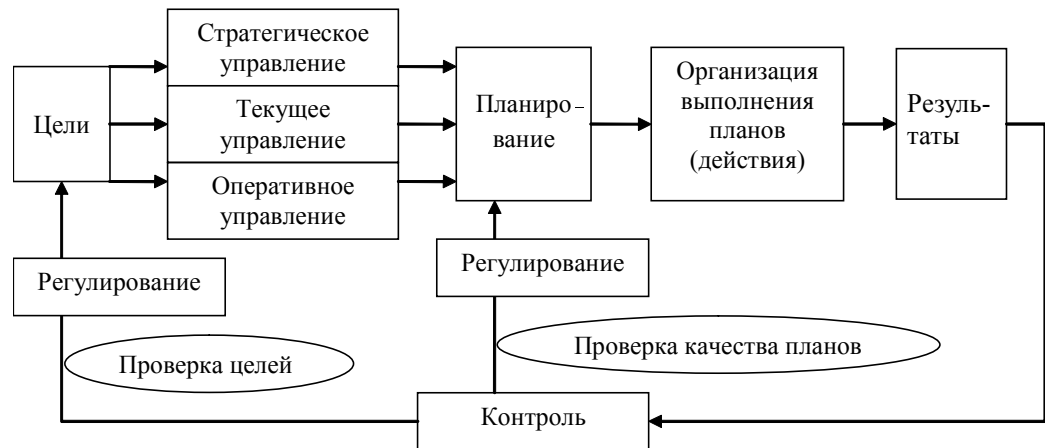


Рис. 2. Укрупненный алгоритм управления предприятием

Концепция контроллинга объединяет основные элементы организации и управления деятельностью предприятия: бизнес-процессы, центры ответственности предприятия, системы планирования, управленческого учета и контроля; системы стратегического и текущего управления, информационные потоки (документооборот) и пр. В рамках данного исследования проведен анализ наиболее успешно зарекомендовавших себя технологий информационного сопровождения бизнеса в рамках системы контроллинга.

Стратегический контроллинг ориентирован на выявление и отслеживание будущих возможностей и угроз развитию предприятия в долгосрочном периоде. Основным инструментом стратегического контроллинга является бизнес-планирование. Для выбора стратегии необходимо взвесить последствия принимаемого решения. Для этого разрабатывается бизнес-план для каждой стратегической альтернативы, осуществляется его вероятностный анализ, оценивается чувствительность ожидаемых финансовых результатов к колебаниям наиболее важных параметров.

Текущий контроллинг лежит в основе системы управления текущей (в первую очередь основной) деятельностью, реализуемой в рамках принятой стратегии развития предприятия. Основным инструментом текущего контроллинга является технология бюджетирования (рис. 3). Бюджетирование представляет собой систему краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности предприятия

по центрам ответственности и / или сегментам бизнеса, позволяющую анализировать прогнозируемые и имеющиеся экономические показатели в целях выработки управленческих решений. Применение этой технологии позволяет структурировать и оценить финансовые потоки и процесс формирования финансовых результатов.



Рис. 3. Виды и инструменты контроллинга

Бюджет как форма стратегических и текущих финансовых планов охватывает все стороны хозяйственной деятельности. В системе бюджетов находят отражение цели и задачи предприятия. Являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей. Поэтому контроллинг позволяет контролировать решения и процедуры по обеспечению достижения запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и использования хозяйственных средств предприятия на всех стадиях его создания, деятельности, реорганизации и ликвидации, а также в результате формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и источников финансирования предприятия.

Введенное выше понимание стратегической эффективности как отражения эффективности выбора конкретного варианта стратегии и его реализации может быть соотнесено с рассмотренной концепцией контроллинга как организационной основы оценки стратегической эффективности (рис. 4).

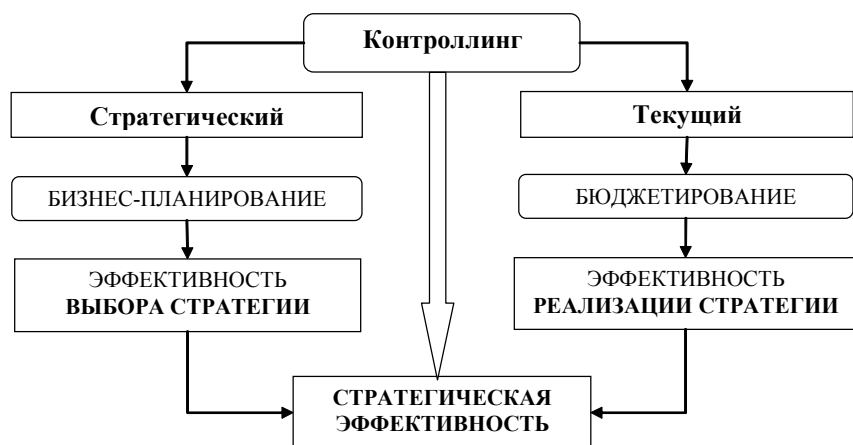


Рис. 4. Контроллинг как организационная основа оценки стратегической эффективности

Таким образом, оценка стратегической эффективности является одновременно элементами контура как стратегического управления, так и текущего управления, выступая инструментом контроллинга (рис. 5).

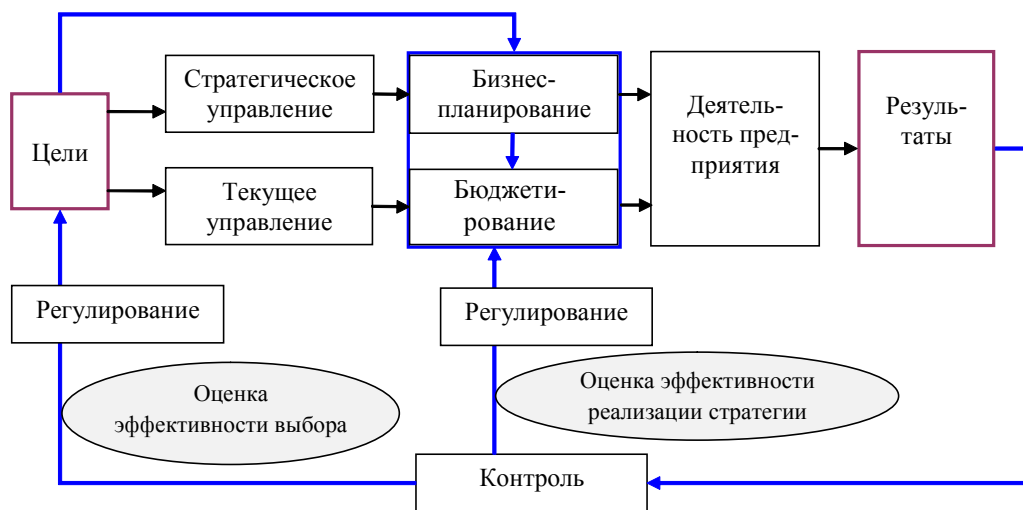


Рис. 5. Место оценки стратегической эффективности в укрупненном алгоритме управления предприятием

В настоящее время растет популярность построения структур предприятий в виде бизнес-единиц, которым делегированы определенные полномочия на ведение бизнеса. На таких предприятиях проблема организации контроллинга наиболее актуальна. К преимуществам использования бизнес-единиц можно отнести то, что такая система обеспечивает лучшую координацию хозяйственной деятельности, повышает управляемость и адаптивность корпорации к изменениям. Главный же недостаток этой структуры, с точки зрения высшего менеджмента предприятия, состоит в том, что предприятие может потерять структурную стабильность. На сегодняшний день разработано много подходов к решению этой проблемы. Бюджетирование и бизнес-планирование, несмотря на все свои преимущества, являются лишь начальными фазами формирования комплексной системы оценки и прогнозирования бизнеса, основанной на его структурировании в аспекте центров создания стоимости.

Исследование практики выполнения консалтинговых проектов показало, что концепцию контроллинга необходимо сочетать с процессным подходом к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью, а также с использованием метода функционально-стоимостного анализа для построения системы управленческого учета.

Процессную систему управленческого учета затрат можно использовать для получения очень важных результатов, например, для анализа эффективности бизнес-процессов и выработки рекомендаций по их совершенствованию. Рассмотрим, как это происходит (рис. 6).

Сначала на основе данных о распределении затрат по центрам ответственности, сведений о трудозатратах на действия, выполняемых центрами ответственности — участниками бизнес-процессов, а также функционально-информационных моделей бизнес-процессов разрабатываются функционально-стоимостные модели бизнес-процессов. Используя функционально-стоимостные

модели и соответствующие методики, можно определить трудоемкость и стоимость выполнения бизнес-процессов, трудозатраты центров ответственности предприятия. Далее можно провести анализ эффективности выполнения бизнес-процессов по критериям трудоемкости и стоимости каждого бизнес-процесса, трудозатрат центров ответственности — участников бизнес-процессов.



Рис. 6. Структура процессной системы управленческого учета затрат [4, с. 20]

Наконец, на основе проведенного анализа формируются рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов предприятия и корректируются стратегические направления деятельности предприятия. Таким образом, цель стратегического контроллинга состоит в определении оптимальной конфигурации бизнес-процессов, а текущий контроллинг, в свою очередь, направлен на принятие своевременных решений, прежде всего в сфере оптимизации соотношения «затраты — прибыль», в рамках заданных бизнес-процессов (рис. 7).

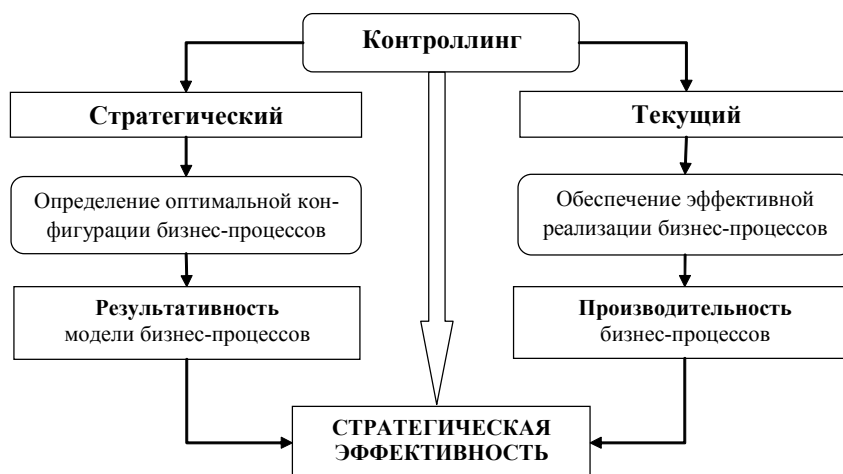


Рис. 7. Контроллинг как организационная основа оценки стратегической эффективности процессно-ориентированного управления предприятием

Результативность определяет уровень достижения поставленных целей и запланированных результатов в производственно-хозяйственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной и других видах деятельности предприятия [3]. Применительно к бизнес-процессу результативность характеризует его способность удовлетворять требования внутренних и внешних потребителей и проявляется в результате взаимодействия бизнес-процессов между собой, а также взаимодействия предприятия с внешней средой. Таким образом, результативность, являясь качественным параметром оценки эффективности бизнес-процессов, отражает уровень реализации целей и описывает, как удовлетворяются потребности и ожидания потребителя или клиента процесса. Результативность можно повысить путем улучшения продуктов или услуг (выходов), которые предприятие предоставляет на рынок. В зависимости от ситуации результативность может быть улучшена перепроектированием процессов или продуктов (услуг). Требования к результативности определяются внешними и/или внутренними клиентами и потребителями.

Библиографический список

1. Ермолина Л.В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности // Основы экономики, управления и права. 2013. № 2. С. 98–102.
2. Томпсон Джон, Коул Мелисса. Стратегическая компетентность и необходимость обучения // Менеджмент-дайджест. 2004. № 1.
3. Катков Е.В., Сорочайкин А.Н. Моделирование процессов инновационного развития предприятий // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 10. С. 33–39.
4. Попова Т., Ивлев В. Применение концепции контроллинга и процессного подхода для построения системы управленческого учета // Менеджмент сегодня. 2001. № 3.

*L.V. Ermolina**

PLACE AND ROLE OF ESTIMATE OF STRATEGIC EFFECTIVENESS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

In the work the role and estimate of strategic effectiveness in the process of management of business entity in modern social and economic conditions are viewed.

Key words: effectiveness, strategic effectiveness, management, system of management, enterprise, economy.

* *Ermolina Lilia Valerievna* (ermolinalv@inbox.ru), the Dept. of Applied Management, Samara State University of Economics, Samara, 443090, Russian Federation.