

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация.

Актуальность и цели. Оценка эффективности управления является необходимым предварительным этапом совершенствования управляющей системы, в ходе которого определяются цели и желаемые результаты совершенствования, критерии последующей оценки эффективности самих мероприятий по совершенствованию основы для будущей эффективности системы управления. В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления фирмой не существует ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта зачастую невозможны, оценить все аспекты управления сложно. В теории и практике существует целый ряд направлений повышения эффективности деятельности организаций. Однако отсутствие единой методики оценки действующей системы оценки эффективности менеджмента предприятия затрудняет выбор и использование необходимого механизма совершенствования его деятельности в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Целью исследования является исследование теоретических и методологических основ оценки эффективности управления и разработка единой методики анализа действующей на промышленных предприятиях системы оценки эффективности менеджмента.

Материалы и методы. Реализация исследовательских задач была достигнута на основе результатов экспертного опроса и опроса сотрудников промышленных предприятий г. Пенза. Методологический потенциал включает методы сравнения, наблюдения, опроса, экспертных оценок, экономико-математического моделирования, базирующиеся на системном и стратегическом подходах к исследованию.

Результаты. Предложена методика анализа системы оценки стратегического менеджмента, включающая в себя пять основных блоков – оценка эффективности работы с потребителями, с партнерами, с конкурентами, с персоналом и другими внешними контрагентами, которая с наибольшей степенью объективности показывает слабые стороны действующей системы оценки и позволяет наметить основные направления ее улучшения. Также определены основные направления совершенствования системы оценки эффективности промышленных предприятий г. Пенза, что имеет практическое значение для исследуемых предприятий.

Выводы. Использование единой методики анализа действующей системы оценки эффективности менеджмента позволяет предприятиям своевременно определять основные направления совершенствования данной системы оценки как одного из основных инструментов управления предприятием в условиях динамичной внешней среды.

Ключевые слова: эффективность, стратегическая эффективность, система оценки.

**DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF THE ESTIMATION
SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT EFFICIENCY
(BY THE EXAMPLE OF MANUFACTURING
ENTERPRISES OF PENZA REGION)**

Abstract.

Background. Evaluation of management effectiveness is a necessary preliminary step of improvement of the control system, in the course of which there can be defined objectives and desired results of improving, the criteria for further evaluation of the effectiveness of enterprises to improve the foundation of the future effectiveness of management systems. Currently, there exists no common approach to evaluation of the effectiveness of company's management due to the fact that, in practice, the dimension of estimates is quite large, and the quantitative comparison of the managed object is often not possible, it is difficult to evaluate all aspects of management. In theory and practice, there is a number of ways to increase the efficiency of organizations. However, the lack of a uniform methodology for assessing the current system of evaluating the effectiveness of enterprise management complicates the selection and use of the necessary mechanism of improvement of its activities in a constantly changing environment. The aim of the research is to study the theoretical and methodological framework of management effectiveness assessment and to develop a uniform methodology for the analysis of the management effectiveness assessment system, used at industrial enterprises.

Materials and methods. Implementation of the research tasks was achieved on the basis of the results of the expert survey and employee survey carried out at Penza industrial enterprises. The methodological potential included the methods of comparison, observation, survey, expert assessments, economic-mathematical modeling, based on the systematic and strategic approach to researching.

Results. The author suggested a method of strategic management assessment system analysis, which includes 5 main blocks - assessment of the effectiveness of work with customers, partners, competitors, personnel, and other external parties, which most objectively shows the weaknesses of the current system of assessment and allows to outline the main directions of its improvement. Also, the author determined the main directions of improvement of the system of effectiveness assessment of industrial enterprises of Penza, which is of practical importance for companies under consideration.

Conclusions. Using a single methodology for the analysis of the current system of evaluation of management effectiveness allows enterprises to promptly determine the main directions of improvement of the system of evaluation as the key tool for business management in a dynamic environment.

Key words: efficiency, strategic efficiency, estimation system.

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

Использование данного подхода актуально и на уровне региона [1, 2], и на федеральном уровне [3, 4].

Как известно, эффективность реализации стратегий предприятия в значительной мере зависит от общей эффективности функционирования системы управления предприятием. Ю. Д. Мироненко и А. К. Тереханов концен-

трируют внимание на том, что качество системы управления предприятием можно оценить двумя параметрами – качеством стратегического управления и качеством оперативного управления [5].

Поэтому целесообразно принимать во внимание стратегическую и тактическую форму эффективности. Оценка стратегической эффективности менеджмента предприятий в рамках стратегического подхода является основополагающим звеном, включающим в себя пять основных блоков – оценка эффективности работы с потребителями, партнерами, конкурентами, персоналом, а также с другими внешними контрагентами.

Показатель оценки эффективности системы менеджмента можно рассчитать по следующей формуле:

$$Эм = Эоо + Эос,$$

где Эом – эффективность системы оценки менеджмента; Эоо – эффективность оценки оперативного менеджмента; Эос – эффективность оценки стратегического менеджмента.

Эффективность оценки системы стратегического менеджмента можно определить по следующей формуле:

$$Эс = (Эпот + Эпарт + Эконк + Эпер + Эвн.кон) \cdot Крс,$$

где Эс – эффективность системы оценки стратегического менеджмента; Эпот – эффективность системы оценки работы с потребителями; Эпарт – эффективность системы оценки работы с партнерами; Эконк – эффективность системы оценки работы с конкурентами; Эпер – эффективность системы оценки работы с персоналом (в стратегической перспективе); Эвн.кон – эффективность системы оценки работы с другими внешними контрагентами, не являющимися партнерами предприятия.

Эффективность каждой функциональной подсистемы можно рассчитать по формуле

$$Э = \sum (И \cdot В),$$

где Э – коэффициент эффективности; И – фактическое использование критерия оценки; В – важность критерия [6, 7].

Анализ действующей на предприятиях Пензенской области системы оценки стратегической эффективности важно начать с оценки эффективности работы с потребителями (табл. 1).

Анализ полученных результатов позволяет сделать следующие выводы:

1. На предприятиях тяжелой промышленности наибольшее отклонение эффективности использования критерия от экспертного значения отмечено по показателю гарантийное и постгарантийное обслуживание (68,8 %), доля рынка (41,3 %), удовлетворенность потребителей (40,2 %).

2. На предприятиях легкой и пищевой промышленности наибольшее отклонение по гарантийному и постгарантийному обслуживанию (58,8 %) и удовлетворенности потребителей (46,8 %).

Анализ системы оценки стратегической эффективности работы с партнерами на предприятиях Пензенской области позволяет определить следующие результаты (табл. 2).

Таблица 1
Анализ системы оценки стратегической эффективности работы с потребителями на промышленных предприятиях

Критерий	Предприятия тяжелой промышленности			Предприятия легкой и пищевой промышленности			
	Важность критерия (экспертная оценка), В, max = 1	Фактич. польз. критерия оценки (оценка сотрудников), И, max = 10	Эффективность использования критерия, [И · В]	Отклонение эффект. польз. критерия от макс. возможн. эспл. значе-ния, %	Важность критерия (экспертная оценка), В, max = 1	Фактич. польз. критерия оценки (оценка сотрудников), И, max = 10	Эффективность использования критерия, [И · В]
Объем продаж	0,72	7,21	5,1912	27,9	0,68	4,8416	28,8
Количество дефектов, возвратов продукции	0,71	6,51	4,6221	34,9	0,69	4,2228	38,8
Удовлетворенность (вкусовых, цветовых и других предпочтений) потребителей	0,57	5,98	3,4086	40,2	0,57	3,0324	46,8
Доля рынка	0,71	5,87	4,1677	41,3	0,45	3,0195	32,9
Гарантийное (постгарантийное) обслуживание	0,53	3,12	1,6536	68,8	0,48	1,9776	58,8

Таблица 2

Анализ системы оценки стратегической эффективности работы с партнерами на предприятиях

Критерий	Предприятия тяжелой промышленности			Предприятия легкой и пищевой промышленности		
	Важность критерия (экспертная оценка), V , $\max = 1$	Факт. польза критерия (оценка сотрудников), I , $\max = 10$	Отклонение эффекта пользы от макс. возможн. восп. значе-ния, %	Важность критерия (экспертная оценка), V , $\max = 1$	Факт. польза критерия (оценка сотрудников), I , $\max = 10$	Отклонение эффекта пользы от макс. возможн. восп. значе-ния, %
Количество партнеров (с подразделением по рангу важности A, B, C)	0,76	6,56	34,4	0,61	5,98	40,2
Количество заключенных/расторгнутых договоров с поставщиками/подрядчиками/другими партнерами	0,74	6,14	38,6	0,7	6,11	38,9
Логистическая взаимосвязь с партнерами	0,65	5,87	41,3	0,61	6	40
Информационная взаимосвязь с партнерами	0,61	5,69	43,1	0,54	5,97	40,3

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы:

1. На предприятиях тяжелой промышленности чаще всего используется показатель количества партнеров, реже всего показатели логистической и информационной взаимосвязи с партнерами, что связано со сложностями оценки данных показателей и выражении их в количественной форме.

2. Предприятиям легкой и пищевой промышленности необходимо одинаково уделять внимание всем пяти предложенным показателям (среднее отклонение эффективности от экспертного значения – 40,1 %).

Анализ системы оценки стратегической эффективности работы с конкурентами на предприятиях Пензенской области представлен в табл. 3.

Полученные данные позволяют определить, что на промышленных предприятиях наименьшая эффективность использования показателей эффективности оценки отмечена у таких критериев, как количество потребителей/партнеров, ушедших к конкурентам, количество сотрудников, ушедших/пришедших от/к конкурентам и финансовые показатели деятельности конкурентов.

Особое значение имеют социальные факторы, особенно фактор человеческих ресурсов [8]. Анализ действующей на предприятиях Пензенской области системы оценки стратегической эффективности работы с персоналом показан в табл. 4.

Анализ полученных данных позволяет определить:

1. На предприятиях тяжелой промышленности наименьшую эффективность имеют показатели оценки воздействия корпоративной культуры на рост лояльности сотрудников (отклонение от экспертного значения – 58,5 %) и оценка создания кадрового резерва менеджеров (отклонение от экспертного значения – 48,8 %).

2. На предприятиях легкой промышленности наибольшее отклонение эффективности от экспертного значения также наблюдается по показателям оценки воздействия корпоративной культуры на рост лояльности сотрудников (40,2 %), создания кадрового резерва менеджеров (48,9 %) и создания кадрового резерва специалистов (40,2 %).

Анализ системы оценки работы с внешними контрагентами отражен в табл. 5.

Анализ полученных данных позволяет определить, что на всех рассматриваемых предприятиях оценка предлагаемых показателей (документационное обеспечение анализа рынка, наличие стратегии работы с внешними контрагентами, информационное обеспечение анализа рынка и наличие отлаженной системы коммуникаций) имеет большое отклонение от экспертного значения. Оценка работы с внешними контрагентами не производится всеми предприятиями Пензы из-за сложности в определении четкой зависимости между данными показателями результатами деятельности предприятия и сложностями в их количественном измерении. Тем не менее часто критерии, напрямую не связанные с ростом эффективности в ближайшей перспективе, могут оказать большое влияние в перспективе. В этом и заключается особенность применения стратегического подхода.

Таблица 3
 Анализ системы оценки стратегической эффективности работы с конкурентами на предприятиях

Критерий	Предприятия тяжелой промышленности			Предприятия легкой и пищевой промышленности				
	Важность критерия (экспертная оценка), V , $\max = 1$	Фактич. польза от критерия (оценка сотрудников), I , $\max = 10$	Эффективность использования критерия, $[I \cdot V]$	Отклонение от макс. возможн. эксп. значе-ния, %	Важность критерия (экспертная оценка), V , $\max = 1$	Фактич. польза от критерия (оценка сотрудников), I , $\max = 10$	Эффективность использования критерия, $[I \cdot V]$	Отклонение от макс. возможн. эксп. значе-ния, %
Количество конкурентов (всего/новых)	0,69	6,12	4,2228	38,8	0,64	5,98	3,8272	40,2
Финансовые показатели деятельности конкурентов (в сравнении с оцениваемым предприятием)	0,61	5,23	3,1903	47,7	0,52	5,41	2,8132	45,9
Количество потребителей/партнеров, ушедших к конкурентам	0,59	5,13	3,0267	48,7	0,51	5,32	2,7132	46,8
Доля рынка	0,68	6,1	4,148	39	0,52	6,12	3,1824	38,8
Количество сотрудников/пришедших от/к конкурентов	0,59	3,14	1,8526	68,6	0,46	3,2	1,472	68

Таблица 4
Анализ системы оценки стратегической эффективности оценки работы с персоналом на предприятиях

Критерий	Предприятия тяжелой промышленности			Предприятия легкой и пищевой промышленности		
	Важность критерия (экспертная оценка), В, max = 1	Фактич. польз. критерия (оценка со-трудников), И, max = 10	Отклонение эффект. польз. критерия от макс. воз-можн. эксп. значения, %	Важность критерия (экспертная оценка), В, max = 1	Фактич. польз. критерия (оценка со-трудников), И, max = 10	Отклонение эффект. польз. критерия от макс. воз-можн. эксп. значения, %
Наличие системы обучения, профессионального развития	0,77	7,13	28,7	0,71	6,51	34,9
Планирование карьерного роста сотрудников	0,69	6,12	38,8	0,69	6,13	38,7
Создание кадрового резерва специалистов	0,66	6,12	38,8	0,69	5,98	40,2
Создание кадрового резерва менеджеров	0,72	5,12	48,8	0,72	5,11	48,9
Система отбора, набора и найма персонала	0,73	5,98	40,2	0,69	6,12	38,8
Воздействие корпоративной культуры на рост лояльности сотрудников	0,69	4,15	58,5	0,71	5,98	40,2

Таблица 5
 Анализ системы оценки стратегической эффективности работы с внешними контрагентами на предприятиях

Критерий	Предприятия тяжелой промышленности			Предприятия легкой и пищевой промышленности		
	Важность критерия (экспертная оценка), В, max = 1	Фактич. польза критерия оценки (оценка сотрудников), И, max = 10	Отклонение эффект. польза критерия от макс. возможн. эксл. значення, %	Важность критерия (экспертная оценка), В, max = 1	Фактич. польза критерия оценки (оценка сотрудников), И, max = 10	Отклонение эффект. польза критерия от макс. возможн. эксл. значення, %
Документационное обеспечение анализа рынка	0,63	3,42	65,8	0,65	3,12	68,8
Наличие стратегии работы с внешними контрагентами	0,89	5,79	42,1	0,78	5,43	45,7
Информационное обеспечение анализа рынка	0,64	4,17	58,3	0,72	4,1	59
Наличие отлаженной системы коммуникаций	0,61	5,67	43,3	0,64	4,98	50,2

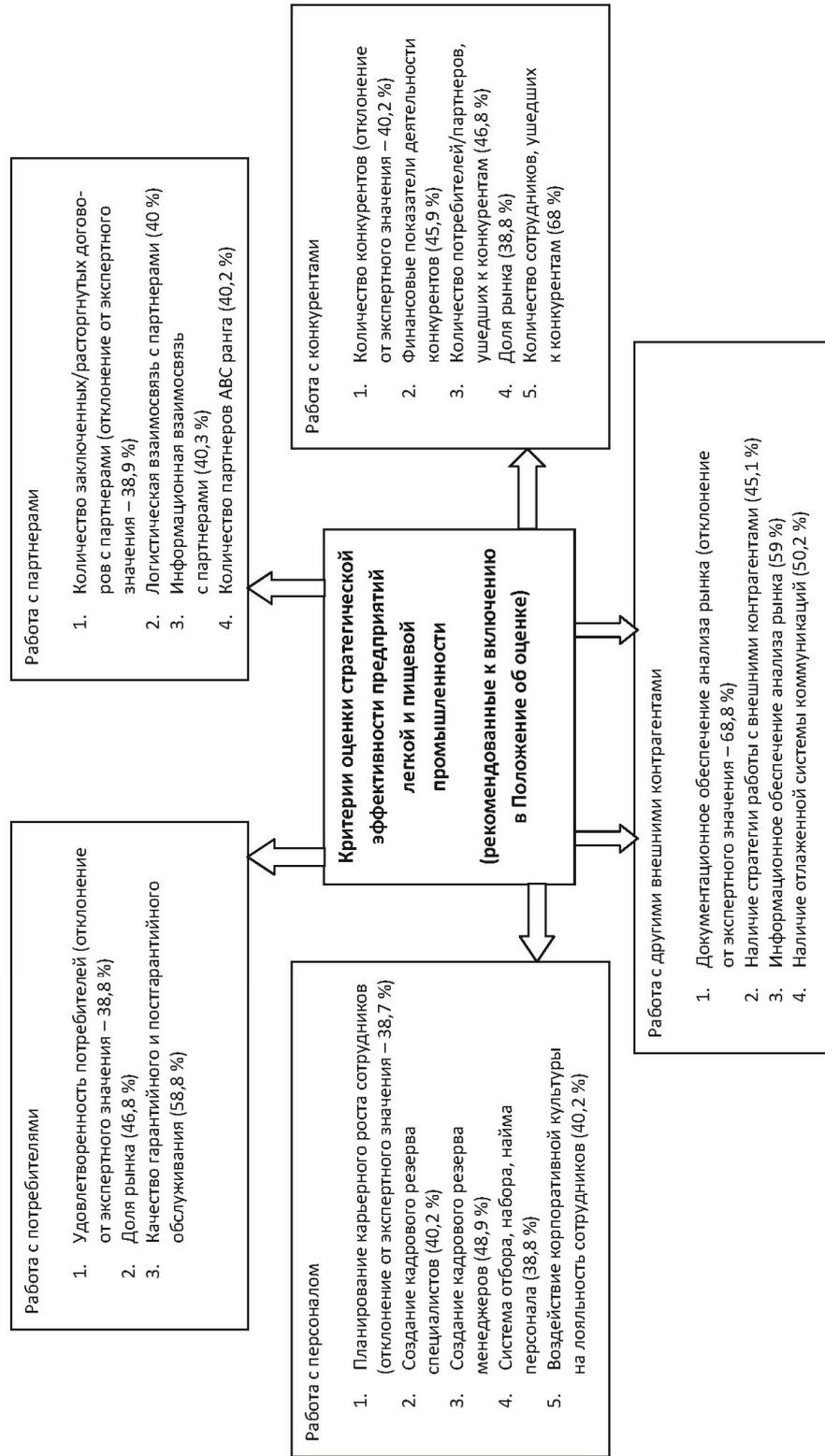


Рис. 1. Направления совершенствования системы оценки стратегической эффективности менеджмента предприятий легкой и пищевой промышленности

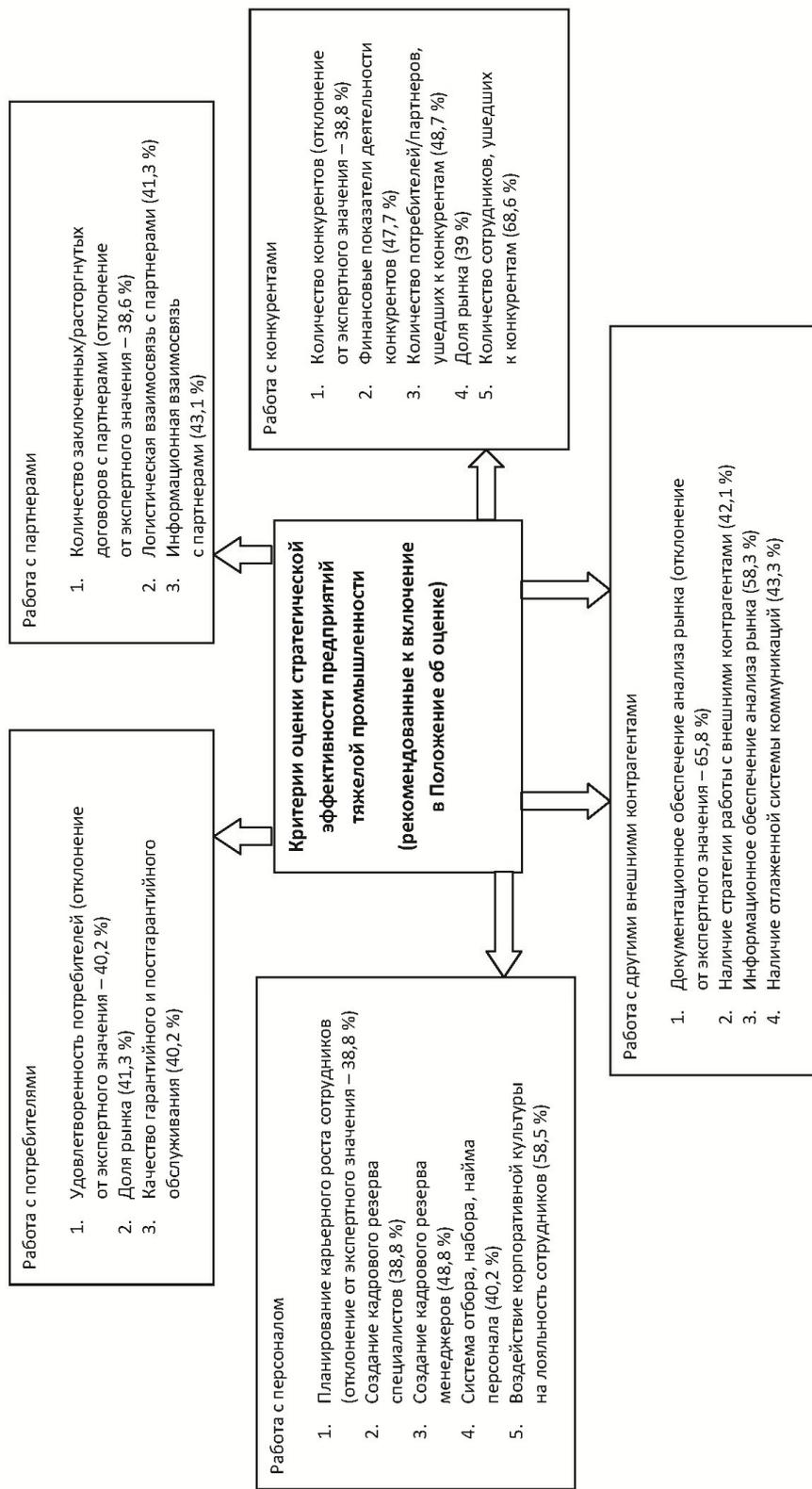


Рис. 2. Направления совершенствования системы оценки стратегической эффективности менеджмента предприятий тяжелой промышленности

Таким образом, для оценки стратегической эффективности менеджмента на предприятии необходимо учитывать специфику отрасли, в которой данное предприятие функционирует, размеры, готовность персонала предприятия к переменам, этап жизненного цикла предприятия и взаимосвязь данного предприятия с элементами внешней среды. Без учета данных показателей анализ эффективности системы оценки будет неполным.

Особое значение в каждой группе имеют трендовые значения, нередко исторически обуславливающие ту или иную специфику развития [9].

Проведенный аудит на предприятиях разных отраслей в Пензенской области показал основные критерии, необходимые к введению и использованию при оценке качества системы оценки менеджмента. Так, основные критерии, необходимые при проведении оценки на предприятиях легкой и пищевой промышленности, показаны на рис. 1.

На рис. 2 показаны основные направления совершенствования системы оценки стратегической эффективности менеджмента предприятий тяжелой промышленности.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Опираясь на данные анализа предприятий города Пензы, можно сказать, что своевременно проведенный аудит действующей системы оценки эффективности стратегического менеджмента позволит скорректировать ее, тем самым запустив механизм увеличения эффективности деятельности всего предприятия в целом.

Список литературы

1. **Васин, С. М.** Трансформация социально-экономической системы региона : дис. ... д-ра экон. наук / Васин С. М. – СПб., 2007. – 468 с.
2. **Васин, С. М.** Проблемы региональной трансформации в России / С. М. Васин // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2009. – № 16. – С. 52–55.
3. **Дорофеев, В. Д.** Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 502 с.
4. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента / В. В. Иванов, О. К. Хан, П. В. Богаченко, А. Н. Коробова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 20.
5. **Мироненко, Ю. Д.** Подсистемы стратегического и оперативного управления / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. – URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2040
6. **Шейна, Ю. В.** Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами / Ю. В. Шейна, В. И. Голикова // Современная наука: проблема и решения. – 2010. – № 4. – С. 63–71.
7. **Шифрин, М. Б.** Стратегический менеджмент. Краткий курс / М. Б. Шифрин. – СПб. : ПИТЕР, 2010. – URL: <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978546900970&at=exc&n=0>
8. **Васин, С. М.** Социально-экономические вопросы совершенствования работы предприятий: фактор человеческих ресурсов. Исследование отрасли региона / С. М. Васин. – Пенза : ПГПУ, 2004. – 208 с.

9. **Васин, С. М.** Исторические предпосылки трансформационных изменений в промышленности региона / С. М. Васин, Л. И. Крутова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 1. – С. 150–157.

References

1. Vasin S. M. *Transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskoy sistemy regiona: dis. d-ra ekon. nauk* [Transformation of a regional socioeconomic system: dissertation to apply for the degree of the doctor of economic sciences]. Saint-Petersburg, 2007, 468 p.
2. Vasin S. M. *Izvestiya Penzenskogo gosudvrstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V. G. Belinskogo* [Proceedings of Penza State Pedagogical University named after V.G. Belinsky]. 2009, no. 16, pp. 52–55.
3. Dorofeev V. D., Shmeleva A. N., Shestopal N. Yu. *Menedzhment: ucheb. posobie* [Management: tutorial]. Moscow: INFRA-M, 2010, 502 p.
4. Ivanov V. V., Khan O. K., Bogachenko P. V., Korobova A. N. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia]. 2007, no. 5, p. 20.
5. Mironenko Yu. D., Terekhanov A. K. *Podsystemy strategicheskogo i operativnogo upravleniya* [Sub-systems of strategic and timely management]. Available at: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2040
6. Sheina Yu. V., Golikova V. I. *Sovremennaya nauka: problema i resheniya* [Modern science: problems and solutions]. 2010, no. 4, pp. 63–71.
7. Shifrin M. B. *Strategicheskii menedzhment. Kratkiy kurs* [Strategic management: brief course]. Saint-Petersburg: PITER, 2010. Available at: <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978546900970&at=exc&n=0>
8. Vasin S. M. *Sotsial'no-ekonomicheskie voprosy sovershenstvovaniya raboty predpriyatiy: faktor chelovecheskikh resursov. Issledovanie otrasli regiona* [Socioeconomic problems of enterprise's performance improvement: human resources factor. Research of a regional sector]. Penza: PGPU, 2004, 208 p.
9. Vasin S. M., Krutova L. I. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki* [University proceedings. Volga region. Social sciences]. 2012, no. 1, pp. 150–157.

Мамонова Оксана Александровна
аспирант, Пензенский государственный
университет (Россия, г. Пенза,
ул. Красная, 40)

Mamonova Oksana Aleksandrovna
Postgraduate student, Penza State
University (40 Krasnaya street,
Penza, Russia)

E-mail: mamonchik13@yandex.ru

УДК 593.1

Мамонова, О. А.

Направления совершенствования системы оценки стратегической эффективности менеджмента (на примере промышленных предприятий Пензенской области) / О. А. Мамонова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2015. – № 1. – С. 59–71.