



УДК 65

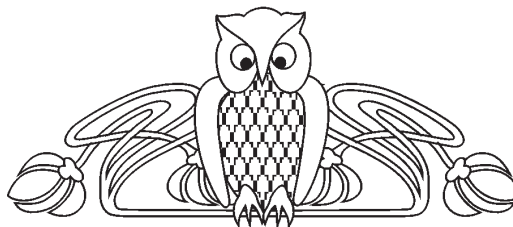
## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

**Е. Ю. Сидорова**

доктор экономических наук, заведующий кафедрой маркетинга, внешнеторговой деятельности и учета на предприятиях, Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов  
E-mail: EJSidorova@yandex.ru

**А. С. Степанов**

аспирант кафедры маркетинга, внешнеторговой деятельности и учета на предприятиях, Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов  
E-mail: spart\_2003@mail.ru



**Введение.** Оценка эффективности управления необходима для использования ее результатов в процессе последующего воздействия на текущее состояние и тенденции развития производственной организации, определения масштабов и векторов организационных изменений, выявления наиболее значимых факторов роста, обнаружения и координирования слабо контролируемых процессов. **Теоретический анализ.** В статье рассматривается процедура оценки эффективности управления социально-экономической системой производственной организации, которая требует согласования показателей эффективности управления с показателями эффективности функционирования организации. Показывается, какие факторы определяют действенность предлагаемой модели. **Результаты.** В статье предлагается функциональная модель повышения и оценки эффективности управления производственной организацией, которая включает конкурентную стратегию, стратегические ресурсы, систему взаимодействия с потребителями и факторы внешней среды, задействованные в бизнес-процессах. Данная модель апробирована на примере четырех крупных хлебокомбинатов Саратовской области.

**Ключевые слова:** система управления, эффективность управления, функциональная модель, производственная организация.

DOI: 10.18500/1994-2540-2015-15-3-298-303

### Введение

Оценка эффективности управления необходима для использования ее результатов в процессе последующего воздействия на текущее состояние и тенденции развития производственной организации, определения масштабов и векторов организационных изменений, выявления наиболее значимых факторов роста, обнаружения и координирования слабо контролируемых процессов.

### Теоретический анализ

Подразделения производственной организации как элементы системы способны воссоздавать единство производственного процесса и производственно-хозяйственной деятельности в целом, так как в их рамках организуется и выполняется работа под влиянием централизованного управле-

ния, обеспечивающего между ними взаимосвязь и взаимозависимость. Такой подход предполагает самостоятельное формирование каждым подразделением производственного плана на основе договоров внутри организации с другими подразделениями и службами, а также контрактов со сторонними организациями. Обязательное условие при этом – абсолютное выполнение внутренних договоров, что должно обеспечиваться четкой координацией работы со стороны высшего руководства организации в целях исключения преследования корыстных интересов в ущерб внутреннему производственному процессу.

По мнению авторов статьи, подобный подход обеспечит четкое разграничение прав, обязанностей и ответственности трудовых коллективов подразделений и представителей их менеджмента за общий результат функционирования производственной организации и за конечный результат своей деятельности.

Следовательно, процедура оценки эффективности управления социально-экономической системой производственной организации требует согласования показателей эффективности управления с показателями эффективности функционирования организации, а также учета воздействия на организацию множества факторов внешней среды, что может быть выражено в анализе сразу двух аспектов управления: системного и функционального [1, с. 554]. При этом оценку эффективности системы управления целесообразно проводить как в статике, так и в динамике.

Однако необходимо подчеркнуть, что понимание сотрудниками организации требований к себе не должно обуславливаться лишь должностными инструкциями. Важно, чтобы исполнители понимали, как работа каждого из них согласуется с работой других членов трудового коллектива и как они должны изменять свою работу при изменении



рыночных условий. Для этого представителям менеджмента следует обеспечивать встраивание обязанностей каждого сотрудника в общую систему функций, выполнение которых будет способствовать общему успеху трудового коллектива.

В данном случае можно отталкиваться от двух условий:

- сотрудники знают персональные задачи, но свои действия осуществляют обособленно;
- каждый исполнитель осуществляет свою деятельность в команде, работа которой достигает высокого результата.

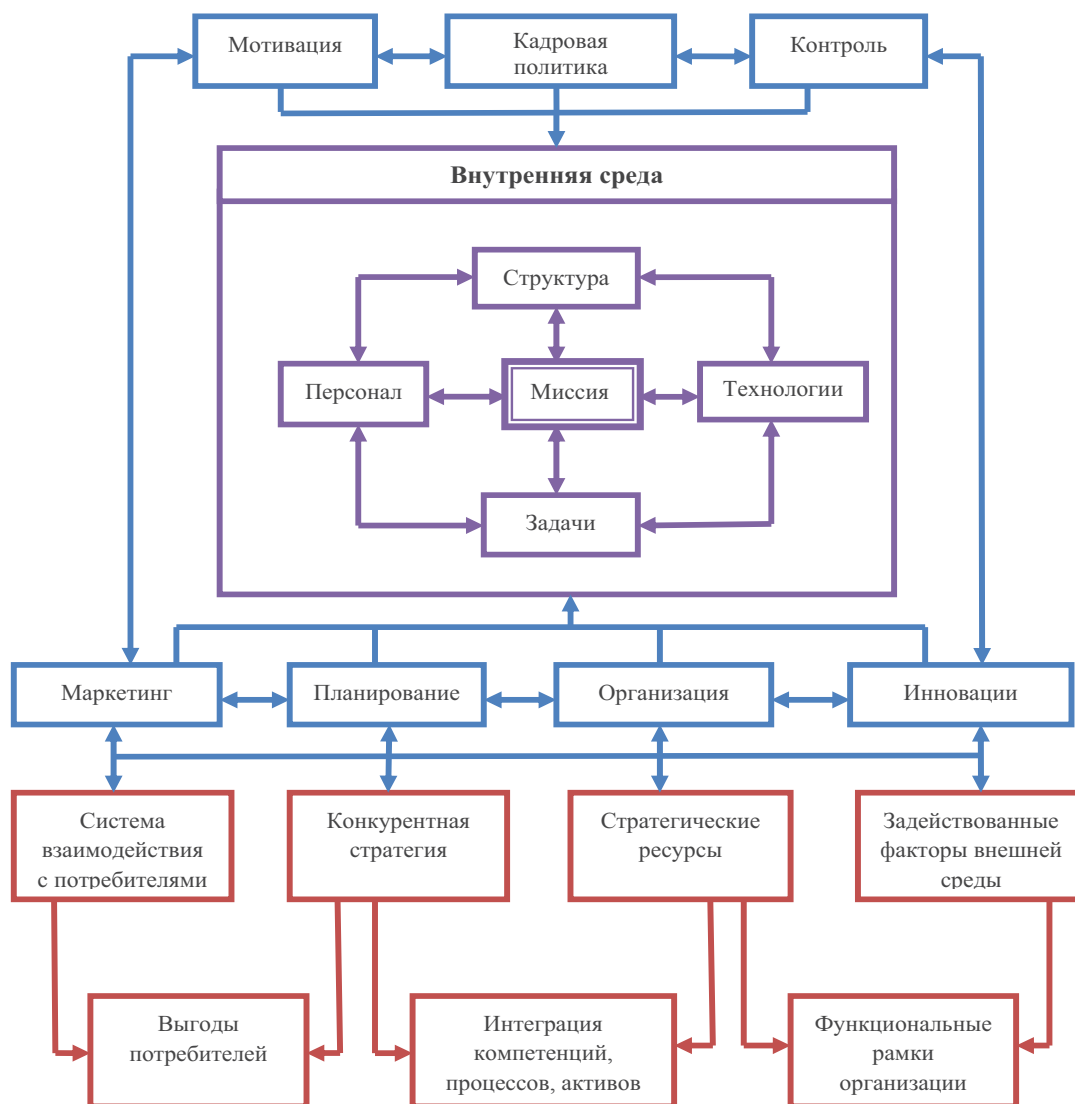
Работу в команде необходимо базировать на определенных ориентирах, которые могут быть основой для миссии организации:

- ориентация на повышение удовлетворенности потребителей;
- создание комфортных условий труда и морально-психологического климата;

– постоянная забота о повышении качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;

– постановка общей задачи по повышению конкурентоспособности и прибыльности организации, выполнение которой требует постоянного осуществления инновационной деятельности.

С точки зрения авторов статьи, в состав такой модели следует включить конкурентную стратегию, стратегические ресурсы, систему взаимодействия с потребителями и факторы внешней среды, задействованные в бизнес-процессах. Данные элементы являются результатами осуществления не только управленческих функций, таких как маркетинг, планирование, организация работ, инновации, мотивация, управление персоналом и контроль, но и работы всего трудового коллектива в условиях сформировавшейся внутренней среды производственной организации (рисунок).



Функциональная модель повышения и оценки эффективности управления производственной организацией



Анализ эффективности управления в соответствии с данной моделью авторы статьи проводили на предприятиях хлебопекарной отрасли Саратовской области, которая выступает одной из важнейших отраслей пищевой промышленности.

Возвращаясь к описанию функциональной модели, а именно к разработке конкурентной стратегии, необходимо отметить, что это процесс поиска менеджментом организации способа обеспечения выигрыша в конкурентной борьбе. В основу такого способа должны быть заложены выбор основных моментов функционирования, отражаемых в миссии организации и служащих ориентирами для командной работы, и поиск конкурентного преимущества на основе дифференциации товара.

Как выразились по этому поводу Р. Вагнер и Дж. Хартер, «... сотрудников подключили к сети, но до их рабочих мест доходит слишком мало тока». Далее эти авторы пишут, что если потребители намного чаще видят рядовых сотрудников, то следует вывод о слабом понимании целей организации со стороны ее персонала. Это не позволяет донести ценности организации, предназначенные потребителю, до его сведения [2, с. 135].

Анализ WEB-сайтов крупнейших предприятий хлебопекарной отрасли г. Саратова свидетельствует об отсутствии в их содержании формулировки миссии. Здесь следует говорить о необходимости расширения данных границ посредством увеличения рыночной доли и спектра производимого и предлагаемого рынку товарного ассортимента.

Здесь крупнейшие предприятия г. Саратова также не на высоте – их рыночная доля снизилась: у ЗАО «Энгельский хлебокомбинат» с 26% в 2009 г. до 12% в 2014 г.; у ЗАО «Сокур-63» – с 20 до 7%; у ОАО «Знак хлеба» и ОАО «Саратовский хлебокомбинат имени И. К. Стружкина» – с 14% в 2009 г. до 10 и 9% в 2014 г. соответственно.

В данном случае в организации должна активизироваться работа по привлечению всех специалистов к дифференцированию, когда они находят новые способы выгодного представления товара потребителю в ряду конкурентов.

В рекламе исследуемых саратовских предприятий не отражены преимущества продукции, которые выделяли бы их в ряду конкурентов. Вся продукция у них характеризуется одинаково: «вкусная», «полезная», «свежая», «качественная», «продолжающая лучшие традиции русского хлебопечения».

В свою очередь, конкурентное преимущество следует базировать на стратегических ресурсах, которые включают в себя ключевые компетенции организации, стратегические активы и основные бизнес-процессы.

Ключевые компетенции организации или коллективное знание обеспечиваются синергетическим эффектом как результатом интеграции навыков, умений и уникальных способностей членов трудового коллектива, работающих в командах.

Ключевые компетенции – это также способ дифференциации и конкурентное преимущество, о котором должно сообщаться в маркетинговых коммуникациях. Предприятия ОАО «Саратовский хлебокомбинат имени И. К. Стружкина», ОАО «Знак хлеба», ЗАО «Сокур-63», ОАО «Энгельский хлебокомбинат» не выделяют у себя ключевых компетенций, которые были бы конкурентным преимуществом. Об этом свидетельствуют содержание WEB-сайтов и результаты опроса специалистов и представителей менеджмента.

Саратовские предприятия имеют свои знаки рыночной идентификации, владеют инфраструктурой в виде сети магазинов и фирменного транспорта. К сожалению, патентное направление не развивается, несмотря на наличие наград на многих всероссийских выставках, которыми отмечены отдельные виды продукции. Нет существенных отличий и в технологии производства, которая повышала бы уровень качества продукции и увеличивала срок ее хранения.

Понятие «основные бизнес-процессы» исходит из деления общего процесса функционирования производственной организации на основные процессы, вспомогательные, процессы управления и процессы совершенствования.

Вспомогательные процессы нужны для того, чтобы основные процессы могли осуществляться без проблем. К вспомогательным процессам М. Ю. Рыбаков относит управление персоналом и финансами, логистику, информационное сопровождение бизнеса и другие процессы. Автор обосновывает это тем, что сами по себе эти процессы не приносят потребителю ценности, предприятие не готово оплачивать обучение персонала или внедрение в организации дорогой информационной системы.

Далее М. Ю. Рыбаков характеризует процессы управления как процессы, определяющие направления развития бизнеса. К ним он относит стратегическое, тактическое и оперативное управление. При этом делается оговорка, что такое деление условно. И это совершенно справедливо, так как данные процессы и все, что автор относит к вспомогательным процессам, можно было бы назвать процессами управления, ибо управление персоналом, логистика и прочие процессы – это все управленческие функции, каждая из которых, как известно, является процессом [3, с. 63].



Условность присутствует и при определении процессов совершенствования, основная задача которых, по М. Ю. Рыбакову, – сделать развитие бизнеса системным и постоянным. В эту категорию он включил измерение, анализ, выявление несоответствий, предупреждение несоответствий, корректировку несоответствий, оценку и повышение удовлетворенности клиентов, работу с рекламациями клиентов.

Думается, что все это следовало отнести к процессам управления, а весь общий процесс функционирования производственной организации разделить на основные процессы, процессы управления и вспомогательные или обслуживающие процессы. К последним можно было бы отнести все функции, выполняемые производственной инфраструктурой.

Тем не менее, данный автор прав, что лишь основные бизнес-процессы обеспечивают превращение ключевых компетенций и стратегических активов в потребительские ценности. М. Ю. Рыбаков определяет основные бизнес-процессы как «процессы зарабатывания денег», с чем нельзя не согласиться, ибо за результаты осуществления таких процессов в виде ценностей для потребителей они платят деньги [3, с. 65].

Однако чтобы выявить новые рыночные возможности, нужна серьезная ревизия основных бизнес-процессов для выбора тех из них, которые создают большую часть потребительской ценности и обеспечивают конкурентные преимущества. Для этого следует игнорировать ограничения, присущие существующим бизнес-процессам, и выходить за рамки этих ограничений.

Предприятия ОАО «Саратовский хлебокомбинат имени И. К. Стружкина», ОАО «Знак хлеба», ЗАО «Сокур-63», ОАО «Энгельский хлебокомбинат» ориентируют производство на расширение ассортимента выпускаемой продукции, его постоянное обновление. Они производят хлебобулочную и кондитерскую продукцию, практически аналогичную друг другу, за редким исключением: торты, пирожные, пряники, печенье, сушки, булки, батоны, разновидности традиционного хлеба. На вопрос, какие из позиций создают большую часть потребительской ценности и обеспечивают конкурентные преимущества, на предприятиях пока ответа нет.

Для поддержки конкурентной стратегии интеграцией ключевых компетенций, стратегических активов и основных бизнес-процессов необходимо обеспечить ее взаимосвязь со стратегическими ресурсами, которая обеспечит размытие функциональных границ во внутренней среде производственной организации.

Система взаимодействия с потребителями должна обеспечиваться различными способами выхода организации на рынок, каналами сбыта, масштабами сервисного обслуживания, методами продвижения продукции. Поэтому при формировании отношений с потребителями организация должна ставить и решать следующие задачи: исследование нужд и потребностей населения; оказание потребителю помощи при выборе им товара; изучение мнения потребителей о товарах организации [4, с. 33].

Действенное выстраивание взаимоотношений с потребителями обеспечивает производственной организации ряд конкурентных преимуществ: компетентное позиционирование продукции на рынке; расширение системы распределения; учет в продукции пожеланий потребителей; сокращение затрат на возмещение ущерба, обусловленного производством некачественной продукции.

Такие преимущества возможны при условии налаживания доброжелательных отношений с потребителями на всех стадиях процесса общественного воспроизводства, начиная от информирования потребителей о сути будущего рыночного предложения и завершая послепродажным сервисом, а в отдельных случаях и утилизацией продукции.

Следует иметь в виду, что затраты на производство выгод для потребителей должны быть ниже, чем ощущение ценности этих выгод самими потребителями. Только при таком условии любой бизнес-проект будет прибыльным, так как потребители за предоставляемые им ценности всегда готовы платить. Однако здесь следует вести речь о росте объемов предоставляемых потребителям качественных услуг при одновременном жестком контроле других затрат.

Еще одним направлением развития взаимодействия с потребителями является расширение рынков сбыта. Результативная система взаимодействия с потребителями также помогает существенно сократить расходы, связанные с выводом на рынок новых товаров.

С точки зрения авторов статьи, связь конкурентной стратегии с системой взаимодействия с потребителями должна осуществляться через выгоды потребителя, когда комплекс выгод, предлагаемых ему, является результатом реализации этой стратегии.

ОАО «Саратовский хлебокомбинат имени И. К. Стружкина», ОАО «Знак хлеба», ЗАО «Сокур-63», ОАО «Энгельский хлебокомбинат» имеют в своей структуре службу маркетинга. Однако, по результатам опроса специалистов и других членов трудового коллектива, на предприятиях





обнаруживаются явные признаки отсутствия маркетинговой системы. Во-первых, специалисты из этих служб не могут конкретно ответить на вопрос, зачем необходим маркетинг на предприятии, либо не имеют единой точки зрения на ответ на данный вопрос. Этим обусловлено и то, что на предприятиях у других членов трудового коллектива отсутствует представление о том, в чем заключается функция службы маркетинга. Кроме того, работникам маркетинговой службы часто дают поручения, мало имеющие отношение к маркетинговой деятельности.

На всех предприятиях управленческие решения принимаются без учета рыночной информации и часто противоречат бесспорным рыночным фактам. При этом менеджмент данных предприятий зачастую не знает, каких результатов нужно ждать от службы маркетинга и какие ресурсы для нее выделять. В результате имеет место непродуктивная трата средств на маркетинг, поскольку работникам этой службы часто выполняется ненужная работа.

Факторы внешней среды, задействованные в бизнес-процессах, должны служить укреплению собственной ресурсной базы производственной организации [5, с. 80].

Для улучшения взаимоотношений нужны надежные инструменты оценки качества в виде конкретных и понятных обеим сторонам показателей, в противном случае поставщик прекращает понимать суть поставок в нужном объеме, а производственная организация не ощущает имеющихся у своего поставщика возможностей.

Представителям менеджмента принципиально важно понимать, что усиление входного контроля в границах взаимодействия поставщика и организации приводит к неоправданным издержкам. Развитие же систем качества каждого из них и выстраивание на этой основе взаимовыгодных отношений – суть интенсивный путь их развития, который позволяет существенно экономить ресурсы. Вместе с тем творческие взаимоотношения с поставщиками, которые могут рассматриваться как источник инноваций, зачастую подсказывают радикальные бизнес-идеи, основанные на применении новых материалов или уникального сырья.

На предприятиях ОАО «Саратовский хлебокомбинат имени И. К. Стружкина», ОАО «Знак хлеба», ЗАО «Сокур-63» отлажена система работы с поставщиками и имеется опыт работы с ними. Однако эти взаимоотношения нельзя назвать творческими, поскольку взаимодействие осуществляется по-прежнему через систему входного контроля и нет согласования систем качества предприятий с системами качества поставщиков. ОАО «Энгельсский хлебокомбинат» имеет собственные

посевные площади и мукомольное производство, поэтому считается, что он не испытывает трудностей с обеспечением основным видом сырья.

Рассматривая взаимоотношения предприятий с бизнес-партнерами, необходимо отметить, что ОАО «Знак хлеба» и ОАО «Саратовский хлебокомбинат имени И. К. Стружкина» входят в АПК «Стойленская Нива», его хлебопекарный дивизион насчитывает 14 хлебозаводов, расположенных в 8 областях Российской Федерации. В состав «Стойленской Нивы» входит также дивизион переработки зернового сырья, который включает в себя пять предприятий по хранению зерна, производству муки и комбикормов.

Однако явных преимуществ вхождения предприятий в АПК «Стойленская Нива» не обнаруживается, поскольку предприятия дивизиона переработки зернового сырья не являются гарантированными поставщиками муки для саратовских хлебопекарных предприятий. Об этом свидетельствует раздел годового отчета ОАО «Знак хлеба», в котором перечисляются основные факторы риска, связанные с функционированием акционерного общества. Среди них выделены влияние поставщиков сырьевых ресурсов и риск отсутствия средств для приобретения сырьевых ресурсов по ценам поставщика.

### Результаты

Таким образом, предлагаемая функциональная модель обеспечения и оценки эффективности управления производственной организацией должна базироваться на трех факторах:

- качестве обратной связи, обеспечиваемом актуальностью и достоверностью информации о различных сторонах жизни и деятельности потребителей, скоростью поступления этой информации в систему управления, снижением неопределенности в коммуникационном процессе;
- сбалансированности хозяйственной деятельности, обеспечиваемой уровнем компетенций персонала управления и рядовых сотрудников, их соответствием реализуемым функциям и поставленным задачам, эффективностью принимаемых управленческих решений и вовлеченностью персонала в их реализацию;
- поиске новых направлений развития организации и постоянстве проводимых в организации изменений.

### Список литературы

1. Сидорова Е. Ю., Зубрилин И. Н. Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 3. С. 552–559.



2. Вагнер Р., Хартер Дж. 12 элементов успешного менеджмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 248 с.
3. Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. М.: Икар, 2011. 380 с.
4. Сидорова Е. Ю., Окорок Д. С. Направления развития резервов повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий // Финансы, экономика, стратегия. 2014. № 4. С. 32–36.
5. Сидорова Е. Ю. Внедрение и развитие процессного управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2012. Т. 12, вып. 2. С. 78–83.

### Functional Model and Improve Management of Effectiveness Evaluation of Industrial Organization in a Competitive Environment

**E. Yu. Sidorova**

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia  
E-mail: EJSidorova@yandex.ru

**A. S. Stepanov**

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia  
E-mail: spart\_2003@mail.ru

**Introduction.** Assessment of the effectiveness of management is required to use its results in the course of the subsequent impact on the current status and development trends of industrial organization, the extent and vectors of organizational change, identify the most important factors of growth, detection and coordinate poorly controlled processes. **Theoretical analysis.** The article discusses the procedure for evaluating the effectiveness of social and economic system of industrial organization that requires coordination manage-

ment indicators with indicators of the efficiency of the organization. Shows which factors determine the effectiveness of the proposed model. **Results.** The article suggests a functional model and improve management effectiveness evaluation of industrial organization, which includes competitive strategy, strategic resources, the system of interaction with consumers and environmental factors involved in business processes. This model was tested on the example of the four major bakeries in Saratov region.

**Keywords:** management system, management efficiency, functional model, production organization.

### References

1. Sidorova E. Yu., Zubrilin I. N. Soderzhanie mehanizma realizacii i razvitie korporativnogo upravlenija v soviul'no-jekonomicheskoj sisteme [The content of the mechanism of implementation and development of corporate governance in the socio-economic system]. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2014, vol. 14, iss. 3, pp. 552–559.
2. Vagner R., Khanter D. 12 elementov uspešnogo menedzhmenta [12 elements of successful management]. Moscow, Alpina Business Book, 2009. 248 p.
3. Rybakov M. Yu. *Kak navesti porjadok v sovev biznese* [How to clean up the mess in your business]. Moscow, Ikar, 2011. 380 p.
4. Sidorova E. Yu., Okorokov D. S. Napravlenija razvitija rezervov povyšeniya jeffektivnosti dejatel'nosti sel'skohozejajstvennyh predprijatij [Areas of reserves of increase of efficiency of activity of agricultural enterprises]. *Finansy, jekonomika, strategija* [Finance, economics, statistics], 2014, no. 4, pp. 32–36.
5. Sidorova E. Yu. Vnedrenie i razvitie processnogo upravlenija vneshnejekonomicheskoj dejatel'nost'ju promyšlennyh predprijatij [Implementation and development of process management in foreign economic activities of industrial enterprises]. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2012, vol. 12, iss. 2, pp. 78–83.

УДК 658.14

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Е. С. Буйницкая**

аспирант кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента, Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
E-mail: esirik@yandex.ru

**Введение.** В статье обосновывается применение проектного подхода в управлении инновационной деятельностью фармацевтических предприятий и определения экономической эффективности инвестиций в инновационной деятельности фармацевтических предприятий. **Теоретический анализ.** Деятельность фармацевтических компаний все больше приобретает форму реализации проектов. Это связано, в первую очередь, с необ-

ходимостью стандартизации наиболее важных аспектов корпоративной управленческой деятельности фармацевтических предприятий. В условиях высокой конкурентной среды, для того чтобы обеспечить фармацевтическому предприятию выживание в данных условиях, необходимо осуществлять инновационную деятельность при условии использования на предприятиях системы управления инновационными проектами. Необходимость

