УДК 338.45

Дедегкаева Н.Т. [1]
Кудаев Б.А. [2]
Хачетлова Е.Р.[3]

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматривается механизм выявления и использования резервов эффективного развития экономической устойчивости промышленного предприятия. Представлены основные принципы классификации резервов эффективного управления предприятием.

Ключевые слова: классификация, экономическая устойчивость, эффективное управление, промышленное предприятие.

Dedegkaeva N.T.
Kudaev B.A.
Khachetlova E.R.

MANDATORY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF LARGE-SCALE MODERNIZATION OF THE INDUSTRIAL COMPLEX OF RUSSIA

Abstract. The article discusses the mechanism of revealing and use of reserves effective development of economic stability of industrial enterprise. Presents the basic principles of classification of reserves effective management of the enterprise.

Keywords: classification, economic stability, effective management, industrial enterprise.

В настоящее время в отечественной науке существует большое количество работ, рассматривающих различные взгляды на содержание понятия «резервы производства», в то время как резервы эффективного управления исследованы недостаточно. Ошибка, на наш взгляд, здесь заключается в том, что они рассматривались как составная часть резервов развития предприятий, а не в качестве основной группы резервов, при разумном использовании которых возрастет эффективность функционирования остальных систем предприятия, улучшится организация их работы и, что немаловажно, резервы этих систем будут выявляться и использоваться более плодотворно.

Как известно, обычно классификацию строят, основываясь на заложенном в нем классифицирующем признаке. Наиболее известной является классификация, построен-

[1] *Дедегкаева Нина Таймуразовна,* инженер отдела научных исследований, аспирант, Северо-Кавказский горно-металлургический институт (Государственный технологический университет), г. Владикавказ, e-mail: nina.dedegkaeva@mail.ru
Nina Dedegkaeva, engineer of scientific research Department, graduate student, The North-Caucasian Institute of mining and metallurgy (State Technological University), Vladikavkaz, e-mail: nina.dedegkaeva@mail.ru
[2] *Кудаев Беслан Асланович,* инженер отдела научных исследований, аспирант, Северо-Кавказский горно-металлургический институт (Государственный технологический университет), г. Владикавказ, e-mail: aknot__@mail.ru)
Beslan Kudaev, engineer of scientific research Department, graduate student, The North-Caucasian Institute of mining and metallurgy (State Technological University), Vladikavkaz, e-mail: aknot__@mail.ru
[3] *Хачетлова Елена Руслановна,* аспирант, Северо-Кавказский горно-металлургический институт (Государственный технологический университет), г. Владикавказ, e-mail: svetagalachieva@list.ru)
Elena Khachetlova, graduate student, The North-Caucasian Institute of mining and metallurgy (State Technological University), Vladikavkaz, e-mail: svetagalachieva@list.ru

ная по экономическим показателям и факторам производства, а также по направлениям развития предприятия, сложности выявления резервов, времени использования, месту возникновения, стадиям жизненного цикла продукции. Таким образом, резервы эффективного управления занимают в них лишь место, соответствующее роли управления в развитии изучаемой функции и фактора, но при этом сами они не стали темой отдельного изучения и классификации [1].

Чтобы построить классификацию резервов эффективного управления предприятием, за основу возьмем рассмотрение предприятия как системы, объединяющей две взаимосвязанные подсистемы – управляющую и управляемую. При этом управляющая подсистема будет субъектом управления, а управляемая – его объектом, обе будут иметь собственную структуру, элементы которой можно классифицировать по конкретным признакам.

Классификация резервов эффективного развития управления предприятием может проходить по разным признакам, в этом случае используется тот же подход, что и при построении классификации резервов производства. По нашему мнению, принципам системности наиболее отвечает классификация резервов управления по направлениям развития и компонентам [2].

Объясняется это тем, что промышленное предприятие функционирует во внешней среде и вступает в различные контакты с обществом и с общественными институтами, особое место среди которых, безусловно, занимает государство. Кроме того, предприятие тесно взаимодействует с собственниками и как система состоит из взаимодействующих компонентов и подсистем.

Задача выявления и использования резервов эффективного развития управления подразумевает существование механизма их мобилизации и системного анализа. Механизм выявления и использования резервов предусматривает прохождение нескольких этапов:

– на основе комплексного системного анализа выявляется проблема эффективности деятельности предприятия в целом, его систем и подсистем;

– оцениваются решение проблемы и выбор соответствующих управленческих мероприятий, т.е. использование резервов планируется во времени и пространстве;

– выбранные мероприятия согласовываются с имеющимися возможностями по реализации, проверяется эффективность;

– управление использованием и реализацией принятого решения;

– воспроизводство и использование резервов стимулируются в расширенном масштабе.

Механизм системного анализа и использования резервов эффективного развития предприятия довольно хорошо исследован в экономической науке, поэтому при выявлении и использовании резервов эффективного управления в качестве составной части резервов эффективного развития предприятия мы будем пользоваться именно им [3].

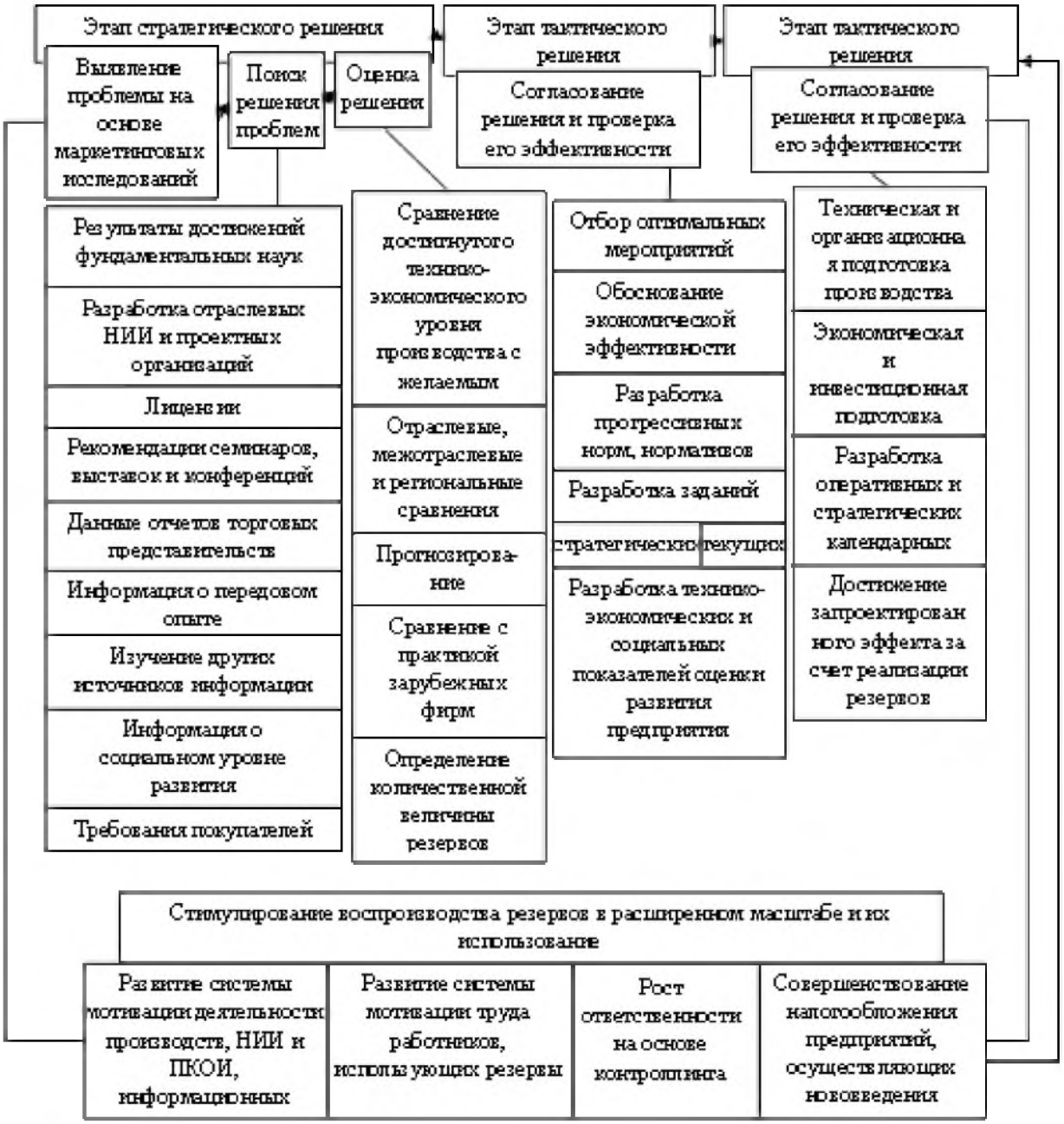


Рисунок 1 – Механизм системного анализа и использования резервов эффективного развития предприятия

На рисунке 1 представлен общий вид механизма системного анализа и использования резервов эффективного развития предприятия.

По нашему мнению, резервы эффективного управления можно разделить на две группы:

1) резервы, которые непосредственно связаны в управлении с человеческим фактором и зависят от степени удовлетворения интересов и потребностей различных групп людей;

2) резервы, которые не связаны непосредственно с человеческим фактором и зависят только от научной и технической базы управления предприятиями, то есть от методик управления, используемых технологий, информации, существующих структур и т.д.

В свою очередь каждую группу резервов можно разбить на подгруппы по различным признакам.

Рассмотрим первую группу резервов эффективного управления. Для этого следует изучить существующие на предприятии и за

его пределами различные группы интересов. Более полное и глубокое их понимание в условиях рыночной экономики предполагает проведение классификации потребностей и интересов.

Как уже было сказано выше, мы рассматриваем промышленное предприятие в виде системы, которая неразрывно связана с обществом, и в связи с этим считаем необходимым выделить следующие группы интересов и потребностей:

1) интересы государства;
2) интересы общества в целом;
3) интересы собственников предприятия;
4) интересы управленческого персонала в зависимости от выполняемых функций;
5) интересы прочих работников предприятия [4].

Государство, на первый взгляд, должно являться выразителем интересов общества, однако не всегда это происходит. Одной из основных функций государства, как известно, является своевременное пополнение бюджетов различных уровней и внебюджетных фондов. С этой целью оно забирает часть имущества у собственников (налогоплательщиков) и направляет его различным общественным группам, распределяя в определенных пропорциях. Все это происходит на вполне законных основаниях, однако и налогоплательщики, и получатели средств чаще всего не удовлетворены действиями государства: с одной стороны, налогоплательщики недовольны чересчур высокой долей изымаемых средств; с другой стороны, пенсионеры, инвалиды и другие группы, получающие выплаты из бюджета, – маленькой суммой поступлений. Как видим, наблюдаются определенные противоречия в общественных интересах, и прямой задачей государства является их устранение или сведение к минимуму [5].

Кроме того, государство – крупнейший собственник и обладает соответствующими интересами, но оно не может извлечь нормальную прибыль из имеющихся в его распоряжении активов из-за несовершенной системы управления собственностью. Таким образом, государство больше всех заинтересовано в эффективном управлении, однако его отсутствие вынуждает его пополнять бюджет средствами от продажи имеющихся активов, а не доходами от них, и нет никаких надежд на получение прибыли в перспективе [6].

Рассмотрим некоторые аспекты общественных интересов. Интересы общества заключаются в максимальной трудовой занятости населения, а интересы предприятия – в максимальной прибыльности своей деятельности. Увеличение прибыли в условиях высокой конкуренции и сформированного спроса достигается, среди прочего, через снижение себестоимости продукции, что предусматривает, в том числе, и сокращение на предприятии количества работников. С одной стороны, для предприятия проводить сокращение невыгодно, потому что предполагаемая экономия перекрывается затратами, возникающими при проведении сокращения, при этом для содержания неработающего населения государство повысит налоговые отчисления. С другой стороны, если все же сокращение даст экономический эффект, больший, чем понесенные при этом затраты, предприятие решится на этот шаг, при этом его интересы будут противоречить общественным интересам.

Интересы общества состоят в максимальном удовлетворении потребностей населения. С точки зрения общества, чтобы решить эту задачу, вполне справедливо изымать часть имущества у одних его членов в виде отчислений и налогов и распределять его между нуждающимися членами общества. Интересы предприятия, как мы уже упоминали, состоят в увеличении прибыли, которое, однако, приведет к увеличению суммы налогов. В том случае, когда конечные результаты, полученные при повышении эффективности работы, окажутся невысокими в сравнении с затратами, руководство предприятия найдет иные возможности для роста эффективности, и вполне может быть, что бюджетные отчисления не увеличатся, а, наоборот, сократятся.

Интересы собственников заключаются в сохранении и приумножении дохода. Стиль управления предприятием во многом зависит от степени консерватизма собственника. Он хочет приумножить имеющиеся у него активы и в то же время боится их лишиться. Стратегическое поведение собственника направлено либо в сторону сохранения, либо в сторону

приумножения и определяет уровень его консерватизма.

По большому счету собственника не слишком интересует, каким законным способом его активы будут приносить доход, главное – что этот доход должен быть на самом деле законным, высоким и стабильным. Собственники могут управлять находящимися в их распоряжении активами самостоятельно. В настоящее время в российской промышленности это встречается довольно часто в связи с тем, что в результате прошедшей приватизации руководство большинства предприятий стало их собственником, кроме того, доходы менеджеров и высшего управленческого персонала предприятий достаточно высокие, и они имеют возможность вкладывать собственные средства в активы своего предприятия. Основной собственник одобряет вложения менеджеров и управленческого персонала в активы предприятия и даже стимулирует их, надеясь с их помощью увеличить прибыльность своих вложений. Надо заметь, что в современных условиях у менеджера намного больше возможностей держать под контролем финансовые потоки, чем у собственника контролировать и финансы, и самого менеджера. В этом случае, на наш взгляд, выгоднее совмещать роль управляющего собственностью и самого собственника [7].

При желании собственник может передать управление предприятием в руки нанятых профессионалов, и тогда ему необходимы рычаги воздействия на тех, кто управляет его активами, т.е. контроль и мотивация. Наличие управляющего выгодно тем, что для работы в определенной отрасли можно подобрать кандидатуру с необходимой квалификацией и качественными характеристиками: собственник пытается обеспечить надежность своих вложений и обезопасить себя от низкой прибыльности.

На примере крупных финансово-промышленных групп можно проследить, как со стороны собственников менялся подход к управлению предприятиями. Сначала, при развитии объединений, собственники самостоятельно управляли своими активами, тем более что большинство из них имели необходимые навыки, образование и талант. В процессе обострения конкурентной борьбы, укрупнения, диверсификации и по другим причинам собственники передали бразды правления профессиональным управляющим.

Интересы высшего управленческого состава во многом совпадают с интересами собственников, так как именно высший управленческий персонал решает стратегические задачи, поставленные собственниками предприятия. Вместе с тем, как мы отмечали выше, топ-менеджеры часто сами становятся совладельцами предприятий, управляемых ими. Доходы высшего управленческого персонала намного превышают среднюю заработную плату на предприятии, и это, безусловно, требует постоянного доказательства собственникам эффективности вложения средств в их труд и налагает высокую ответственность. Основными интересами управленцев можно назвать приобретение и преумножение собственной доли активов, сохранение или увеличение компенсационных выплат, поддержание своей деловой репутации и имиджа, а также дальнейший профессиональный рост [8].

Надо также отметить, что чаще всего должность топ-менеджера является выборной, а значит, назначение на нее практически всегда – прерогатива собственника. В связи с этим управленцы высшего звена должны проводить экономическую политику, способствующую их дальнейшей успешной карьере и сохранению за ними занимаемой должности. Топ-менеджеры иногда вынуждены принимать решения не в соответствии с тем, как они видят сложившуюся ситуацию, а под влиянием собственников компании. В этом противоречии между управленческим составом и собственниками мы видим невыявленный и неиспользованный резерв эффективного управления.

Интересы среднего звена управления направлены на профессиональный рост и перемещение в состав высшего управленческого звена, что, безусловно, служит мощным стимулом для повышения их квалификации, а значит, и в целом эффективности управления предприятием.

Низшее звено управления в процессе работы непосредственно контактирует с работниками предприятия, что, естественно, оказывает

влияние на их интересы. Они осуществляют обратную связь с рабочими и сообщают руководству о результатах всех мероприятий, проводимых на предприятии. Руководители низшего звена управления чаще остальных сталкиваются с несовпадением интересов высшего управленческого состава и рабочих, в связи с чем на этот уровень управления приходится большинство конфликтов. Задача менеджера на данном уровне заключается в организации оперативного управления, согласованного с целями предприятия, стратегическими и тактическими задачами управления. Интересы управляющего низшего звена состоят в создании личного авторитета в возглавляемом им коллективе, в том, что работники гарантированно получат достойную компенсацию за свой труд, и вместе с тем он нацелен на дальнейший профессиональный рост, при этом согласует личные интересы с тактическими и стратегическими задачами, поставленными высшим и средним управленческим звеном.

Интересы работников предприятия самые определенные: стабильная и желательно высокая зарплата, гарантированная соцзащита, мотивации к качественному высокопроизводительному труду. Растущая безработица заставляет работников дорожить своим рабочим местом, однако, получив более выгодное предложение, они, практически не задумываясь, перейдут на новое место работы.

К примеру, в управляющей подсистеме наиболее приоритетными выступают интересы высшего управленческого звена, в подсистеме взаимодействия – интересы среднего звена, в управляемой подсистеме – интересы низшего звена. Эти интересы учитываются в том случае, когда выявляются и реализуются резервы повышения эффективности деятельности управленцев соответствующей подсистемы. Интересы работников предприятия учитываются при выявлении и реализации резервов повышения эффективности деятельности остальных работников промышленного предприятия.

Итак, процесс выявления и реализации резервов повышения эффективности управления предприятием обусловил учет всех групп интересов.

В рамках жизненного цикла управленческой процедуры приоритетными в управляемой подсистеме выступают компоненты, которые непосредственно обеспечивают реализацию управленческих решений в подсистемах и компонентах данной подсистемы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. М.З. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг/ Пер. с англ. М.: Экономика, 2003.
2. Холл Дж., Розентал Дж., Вэйд Дж. Как заставить реинжиниринг работать. М.: Джеран, 2012.
3. Ворст И., Ревентлоу П. Экономика фирмы: Учебник М: Высшая школа, 2004.
4. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. М.: Дело, 2008.
5. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. — СПб., 2009.
6. Сергеев И.В. Экономика предприятий: Учебное пособие 2-е изд., – М.: Финансы и статистика, 2010.
7. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 2001.
8. Ольве Н.Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: перевод с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2013.