

**ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В СИСТЕМЕ
ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ**

В статье определен круг вопросов эффективности развития современного промышленного предприятия, выделены особенности развития предприятий промышленности строительных материалов. Обозначены проблемы и пути совершенствования управления эффективностью хозяйствования предприятий.

Ключевые слова: эффективность хозяйствования, управление, антикризисное развитие.

Обеспечение устойчивого развития предприятий промышленности строительных материалов и конструкций предполагает системное повышение эффективности хозяйственной деятельности при постоянном опережении качества функционирования материально-технической базы предприятий и рабочей силы.

Основным техническим критерием развития материальной базы производства следует считать оптимальную скорость перехода к новым технологиям на основе использования прогрессивных материалов и энергоносителей, позволяющих снизить действие отрицательных факторов технологической многоукладности, определяющей длительность (трудоемкость) основных переделов и производственного цикла на предприятиях строительных материалов и конструкций. При ограниченных финансовых и других ресурсах в отрасли хозяйственные руководители стремятся рационально их использовать, однако во многих случаях не учитываются очевидные приоритеты ведущих структурных подразделений при решении задач перехода к выпуску новой, прогрессивной продукции. Для управления процессом ускорения создания новой конкурентоспособной продукции следует соблюдать приоритетность затрат, связанных с ее производством по признаку важности затрат.

В практике хозяйствования для анализа результативности управления производственной деятельностью предприятия следует использовать показатель, рост которого характеризует динамику этой результативности D_p . Он определяется по формуле:

$$D_p = \text{Темп динамики прибыли (дохода)} / \text{Темп динамики потребленных ресурсов.}$$

Изменение данного показателя за 3–5 лет может характеризовать степень экономической устойчивости предприятия и более качественно принимать управленческие решения, направленные на его развитие. При этом данный показатель может быть использован и при оценке качества работы основных структурных подразделений предприятия с целью совершенствования стимулирования их работников. Но для некоторых структурных подразделений (например, гл. технолога, гл. энергетика, гл. механи-

* © Чудаев Н.И., 2010

Чудаев Николай Иванович (kafedra.finans@mail.ru), кафедра экономики промышленности Самарского государственного экономического университета, г. Самара, 443090, Россия, г. Самара, ул. Сов. Армии, 141.

ка, гл. маркетолога) в знаменателе могут быть приведены при расчете предлагаемого показателя ресурсы, объем которых зависит в определенной степени от качества работы соответствующих отделов, на предприятиях отрасли, например, это объем материало- и энергопотребления, трудовых затрат.

Но качество исследования резервов развития промышленного производства во многом связано с достоверностью бухгалтерской отчетности, которая постоянно усложняется с силу ряда объективных причин. Необходимо учитывать при этом и требования международных стандартов финансовой отчетности. При этом условием объективной оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия за несколько лет является информация, содержащаяся в пояснительных записках, подготовка которых становится достаточно сложным делом специалистов. Регулярная подготовка пояснительных записок имеет особое значение для проведения надежного диагностирования базовых технико-экономических и других показателей предприятий, позволяющих вести точное измерение темпов динамики эффективности хозяйствования. Однако в отечественной и зарубежной литературе многие методические вопросы, связанные с составлением пояснительных записок, часто излагаются упрощенно. При обосновании степени устойчивости хозяйственной деятельности промышленного предприятия важно учитывать факторы рисков, которые в различной степени могут влиять на динамику технико-экономических показателей в перспективе. На уровне предприятия наибольшее влияние могут оказывать следующие группы факторов: социальные; макроэкономические (ставка банковского процента, ситуация в отрасли, динамика объемов производства, уровень цен на сырье и материалы, уровень конкуренции, платежеспособность предприятия, степень доступности инвестиционных ресурсов); инновационные (уровень исследований и разработок, темпы НТП, масштабы НИОКР, степень развития инновационного менеджмента); сфера производства (производственные мощности предприятия, производственный процесс, продукция, ритмичность производства, качество, изменение структуры производимой продукции); рыночная деятельность (характеристика продукции, жизненный цикл, ценовая, ассортиментная политика, эффективность каналов сбыта, системы логистики); кадровое обеспечение (система управления персоналом, менеджмент предприятия, методы стимулирования, качество рабочей силы); финансовая сфера (платежеспособность, финансовая устойчивость, уровень издержек производства, инвестиционный процесс, оборачиваемость оборотных средств); правовая среда (антимонопольное регулирование, упорядочивание внешнеэкономической деятельности, эффективность законодательной базы) и другие.

Обозначенные факторы рисков очень сложно оценить количественно и поэтому в практике хозяйствования часто используют методы экспертных оценок или массовых опросов руководителей. В теоретическом аспекте риски можно представить как потенциальные причины развития промышленных предприятий, которые обобщенно могут отражать тенденции динамики экономических показателей.

При этом коэффициент интегральной оценки качества диагностирования динамики развития промышленного предприятия может быть рассчитан путем сопоставления темпа роста результатов перспективных хозяйственных (управленческих) решений и темпов затрат на проведение комплексного диагностирования, включая научное обеспечение и технические средства. На практике при оценке эффективности перспективных хозяйственных (управленческих) решений следует учитывать потенциал снижения хозяйственных рисков в результате объективного учета вовлеченных в производственный процесс всех ресурсов. Снижение рисков за счет повышения качества деятельности менеджеров и других специалистов предприятия характеризуется ростом дохода, позволяющего обеспечить активную хозяйственную деятельность.

Темпы развития предприятий следует анализировать с позиции временных циклов. Глубокие исследования взаимодействия циклов могут выявить значительные внутренние резервы повышения эффективности современного производства в системе предприятий промышленности строительных материалов и конструкции. Для отдельных отраслей промышленности, производящих продукцию непосредственно для потребления и с учетом социальной значимости в интересах повышения уровня жизни населения, необходима определенная государственная поддержка развития соответствующих производств, которая предполагает следующую систему обеспечения:

- а) научное (проведение НИР и научное консультирование);
- б) кадровое (подготовка специалистов, повышение квалификации);
- в) информационное (создание банка данных, внедрение системы Интернет);
- г) маркетинговое (оценка рынка сбыта, потенциал конкурентов);
- д) инновационное и инвестиционное;
- е) нормативно-законодательное;
- ж) финансово-экономическое;
- з) материально-техническое (создание средств инженерной инфраструктуры);
- и) организационное;
- к) метрологическое.

Осуществление обозначенных выше элементов обеспечения возможно только при соответствующей государственной поддержке и соблюдении выбранных приоритетов социальных программ в перспективе.

При управлении деятельностью предприятий отрасли важно определить основные стратегические резервы повышения эффективности производства. В процессе анализа эффективности использования производственного потенциала предприятия проф. Б.Я. Татарских предлагает оценивать уровень технологической эффективности активной части производственных фондов $\Theta_{a.f.}$ по формуле:

$$\Theta_{a.f.} = Z_{mat.} / \Phi_{akt.},$$

где $Z_{mat.}$ – энергоматериальные затраты, тыс. руб., $\Phi_{akt.}$ – активная часть основных производственных фондов, тыс. руб.

В ряде случаев в знаменателе может быть и количество основного производственного оборудования. Такие данные могут быть использованы в качестве важной характеристики технологического потенциала ведущего оборудования и производственной мощности предприятия при оценке тенденций развития экономического потенциала. Различные аналитические методы в практике хозяйственной деятельности при анализе на предприятиях могут способствовать повышению объективности оценки влияния различных факторов на темпы конечных показателей хозяйствования. Важнейшим показателем динамики роста эффективности работы предприятий промышленности строительных материалов и конструкций является надежность хозяйственной деятельности. Представляется, что фактором устойчивого хозяйствования на уровне предприятий является устойчивость: системы управления предприятием (организацией); информационных потоков (включая внешнюю среду); технологических систем и оптимальная синхронность основных технологических процессов; организации производства (включая вспомогательные подразделения); энергетических и транспортных потоков; функционирования инженерной и социальной инфраструктуры; финансовых потоков; экологической среды; кадрового состава предприятия; кооперированных связей; инновационной деятельности; уровня качества продукции; внешне-

экономических связей; материально-вещественных потоков; качества рабочей силы; системы мониторинга. Оптимальное соединение указанных факторов может способствовать повышению качества финансовых показателей. На передовых предприятиях промышленности строительных материалов и конструкций их руководители регулярно анализируют возможности использования организационно-экономических и других резервов улучшения конечных результатов хозяйствования. На предприятиях иногда осуществляется автоматизированный мониторинг эффективности системы управления, который предусматривает оценку надежности технологии управления, элементом которой является управление: материальными затратами; кредиторской задолженностью; дебиторской задолженностью; денежными средствами; учетом заработной платы сотрудников предприятия; учетной политикой предприятия; ведением основных регистров бухгалтерского учета; основными средствами; расчетами по налогу-обложению; торговыми операциями; финансами предприятия; информационной системой предприятия; экологической деятельностью. Дальнейшее совершенствование мониторинга – резерв улучшения базовых технико-экономических показателей работы предприятий промышленности строительных материалов и конструкций.

Как показывают данные, за последние годы в развитии предприятий промышленности строительных материалов и конструкций наметились некоторые положительные тенденции увеличения инвестиций, но их объем еще не позволяет проведение коренного технического перевооружения в связи с тем, что выпуск ведущего технологического оборудования для этой отрасли не обеспечивает потребности. Необходимо в этом случае уделить особое внимание восстановлению на новой организационно-технической базе предприятий строительно-дорожного и коммунального машиностроения, без чего нельзя решить проблемы строительного комплекса. Нужна целевая федеральная программа технического перевооружения этой подотрасли машиностроительного комплекса. При этом важно целевое финансирование реализации такой программы на федеральном и региональном уровнях. Закупка оборудования для предприятий промышленности строительных материалов и конструкций за рубежом не всегда позволяет повышать производственный потенциал предприятий отрасли и часто даже удорожает себестоимость товарной продукции. Комплексное решение задач, связанных с реализацией резервов повышения результативности производства в отрасли, может позволить ускорить темпы эффективности предприятий строительных материалов и конструкций на основе соответствующих программ.

Четкая реализация программ стратегического значения на промышленных предприятиях предполагает максимально возможное снижение степени рисков хозяйствования, для чего важно знать методы учета этих рисков (табл. 1).

Стратегия политики реализации промышленной продукции в условиях нестабильной экономики в России предполагает опережающие темпы информатизации всего комплекса инфраструктуры. Здесь нужно отметить и важнейшую роль кадрового обеспечения на стадиях совершенствования коммерческой деятельности, включая подготовку специалистов в сфере вузов торгового профиля с учетом опыта стран Запада, США и Японии. Затраты на рекламную деятельность в условиях становления открытой конкуренции должны быть достаточными для исследования внешних факторов, определяющих динамику организационных условий формирования рыночного потенциала в отраслях материального и нематериального производства. На предприятиях строительного комплекса особую значимость имеют факторы социально-экономического характера и нормативно-законодательные регуляторы на федеральном и региональном уровнях.

Краткая характеристика методов учета риска хозяйствования (по А.Б. Вишняковой)

Наименование способа	Содержание предлагаемых рекомендаций
1. Оценка устойчивости развития	Использование вариантов прогнозов технико-экономических параметров проекта, цен, ставок налогов и др., резервирование средств на непредвиденные инвестиционные и другие расходы, увеличение нормы дисконта на величину поправки на риск хозяйствования, использование данных о синергетическом эффекте
2. Определение границ безубыточности деятельности	Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям факторов и условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности и предельных значений таких параметров проекта, как объемы производства, цены производимой продукции и др. Эти показатели и отвечают сценариям, предусматривающим соответствующее снижение объемов реализации, цен реализуемой продукции и т. п. Предельные значения параметров проекта развития аналогичны тем, которые используются при применении метода вариации.
3. Способ вариации экономических параметров развития	Следует оценивать реализуемость эффективность проекта в зависимости от изменения параметров, в том числе: <ul style="list-style-type: none">– инвестиционных затрат;– объема и структуры производства;– издержек производства;– процента за кредит;– прогнозов динамики инфляции;– длительности расчетного периода;– других параметров, предусмотренных в задании на разработку проектной документации;– динамики развития нового направления производственной деятельности предприятия
4. Определение ожидаемого интегрального эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности действия факторов развития	Производится на основе наличия более детальной информации о вариантах сценариев реализации проекта, вероятностях их осуществления и о значениях базовых технико-экономических и социальных показателей проекта по каждому из них. В границах данного метода для определенного сценария по каждому шагу расчетного периода определяются приток и оттоки реальных денег и обобщающие показатели эффективности.

Темпы затрат на подготовку квалифицированных кадров для выполнения коммерческих функций должны быть несколько выше темпа затрат на развитие материально-технической базы рыночной инфраструктуры. В последние годы на предприятиях промышленности строительных материалов все большее значение имеет проблема изучения факторов, влияющих на формирование рынка строительных материалов и конструкций.

Учеными Татарстана предлагается следующая система таких факторов (см. рисунок).

При разработке стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов все большее значение имеет диагностирование как инструмент управления. При этом требуется четкая классификация показателей (в том числе при диагностике внешней среды). Эти показатели представлены в табл. 2.

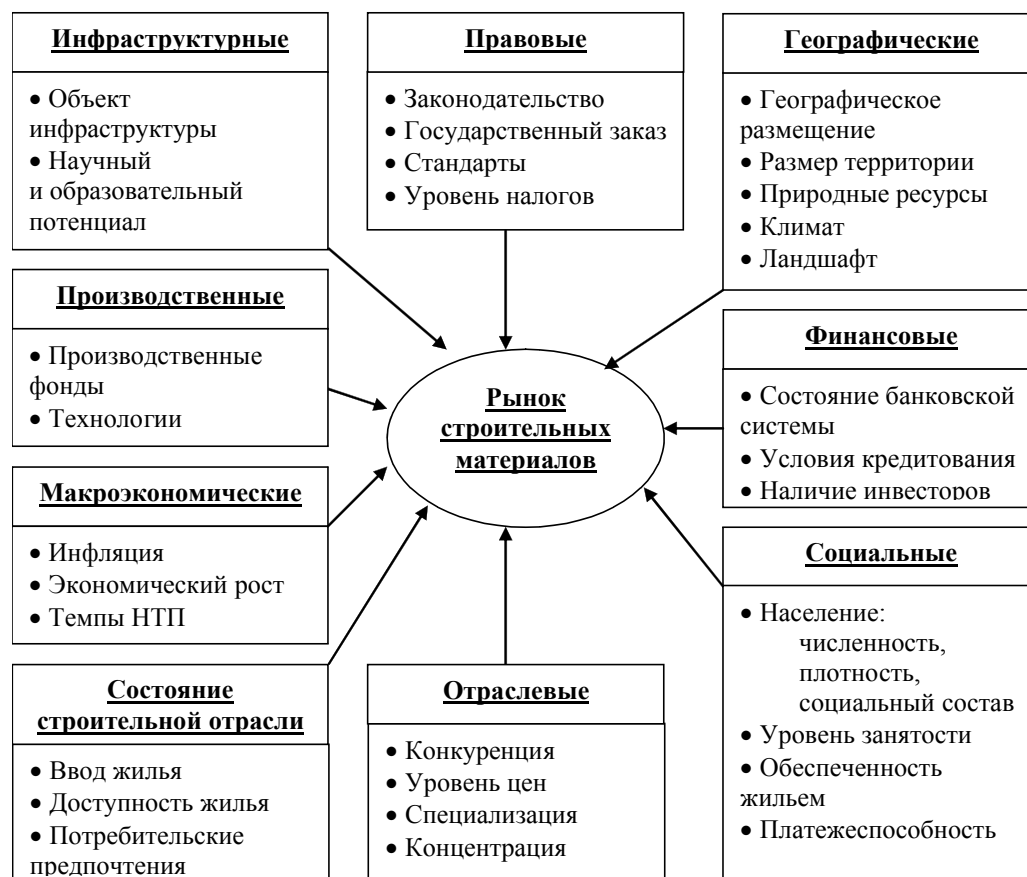


Рис. Факторы, оказывающие влияние на формирование рынка строительных материалов

Таблица 2

Основные показатели для диагностики внешней среды промышленного предприятия

Уровни внешней среды	Подуровни	Показатели
Субмикросреда	Партнеры по кооперации или аутсорсингу Покупатели (нулевой канал)	Удовлетворенность партнеров, в том числе покупателей Объем/доля контрактов (потенциально пролонгируемых) предприятия с партнерами Обеспеченность предприятия долгосрочными контрактами
	Посредники (дистрибьюторская сеть)	Удовлетворенность партнеров Лояльность партнеров
	Поставщики	Удовлетворенность партнеров Обеспеченность долгосрочными контрактами Риски изменения конъюнктуры рынка закупок
	Органы местного контроля	Политика органов местного контроля
	Муниципальные образования	Муниципальные заказы Муниципальные кредиты
Микросреда	Покупатели (конечные)	Удовлетворенность покупателей Лояльность покупателей Узнаваемость фирмы/ бренда Темпы роста числа покупателей Динамика доходов покупателей Обеспеченность предприятия долгосрочными контрактами
	Конкуренты	Конкурентоспособность предприятий-конкурентов Рыночная доля конкурента Соотношение темпов роста рынка, темпов роста предприятия на рынке и его конкурентов
	Инвесторы	Репутация предприятия-инвестора Репутация бизнес-агента
	Предприятия-смежники	Динамика роста смежного рынка Динамика роста объема продаж предприятий-смежников
	Региональные органы власти	Политика региональных органов власти по использованию потенциала территории
Макросреда	Экономика	Структура валовой добавленной стоимости Динамика и структура ВВП Динамика и структура бюджета Глобальные финансовые риски Межбюджетные отношения Налоговая политика Демографическая ситуация
	Политика	Политическая стабильность
	Законодательно-правовая среда	Уровень развития Исполнение законов

Макросреда	Органы государственного контроля (надзора)	Действия органов по отношению к предприятию Результаты проверок Количество проверок
	Культура	Динамика ценностей
	Социум (группы влияния)	Репутация предприятий Узнаваемость бренда
	Технология	Риски смены технологий Циклы смены отраслевых технологий Циклы смены инновационных товаров
	География	Изменения климата
Мегасреда (глобальная)	Экология	Оценка влияния экологии
	Глобальная культура	Оценка влияния глобальной культуры
	Глобальная конкуренция	Степень интернационализации рынка
	Влияние других экономик	Вероятность кризиса в связанных экономиках

В таблице систематизированы основные факторы воздействия внешней среды, однако сама система факторов является открытой, и их количество может быть увеличено в зависимости от уровня детализации процесса исследования.

Особое значение имеет проблема реализации резервов в системе НТП. Это очень сложно сделать без научных обоснований, без использования результатов НИР отраслевых научно-исследовательских организаций. Вложение средств в инновационную деятельность имеет прямой экономический смысл, и их окупаемость составляет всего 2–3 года. Необходимо учитывать, что современная инфраструктура рынка может использоваться на основе долевого участия различных предприятий (организаций) системы строительной отрасли, что позволяет снижать основные затраты и повышать рентабельность. В этой связи нужен комплексный анализ технико-экономического потенциала промышленного предприятия строительного комплекса – это, прежде всего, оценка резервов системы базовых функций, элементов и структур, определяющих динамику затрат и результатов:

- стратегический маркетинг (возможность выхода на рынки, сохранение позиций на действующих рынках);
- научно-техническое развитие – НИОКР (использование технологических инноваций, динамика структурно-технологических изменений в материально-технической базе производства строительных материалов);
- инвестиционная ситуация (оценка инвестиционных ресурсов для технического перевооружения производства, прежде всего, активной части производственных фондов);
- материально-техническое обеспечение (оценка динамики цен на основные материалы и энергоносители);
- производственная стадия (оценка организационно-технологических и структурных резервов развития производства – оптимизация производственной структуры);
- кадровая ситуация (оценка темпов качества рабочей силы и потенциала квалификации работающих, в том числе менеджеров).

Последовательная реализация мероприятий методического, структурно-технологического и организационно-экономического характера по обозначенным направлениям может значительно повысить эффективность отечественных предприятий промышленности строительных материалов и конструкций.

**THE PROBLEMS OF IMPROVEMENT OF MANAGING
OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN THE SYSTEM
OF THE BUILDING MATERIALS INDUSTRY ENTERPRISES**

In the article a range of problems of the effectiveness of development of the modern industrial enterprise is viewed, the peculiarities of development of the building materials industry enterprises are singled out. The problems and ways of improvement of the effectiveness of management of the industry in the contemporary conditions of development.

Key words: the effectiveness of management, management, atesh-recessionary development.

* *Chudaev Nikolay Ivanovich* (kafedra.finans@mail.ru), the Dept. of Industrial Economics, Samara State University of Economics, Samara, 443090, Russia.