

Эффективное управление по изменениям: методическое и инструментальное обеспечение

Галина С. Мерзликина¹ merzlikina@vstu.ru

Татьяна Е. Кожанова¹ kozhanova.te@yandex.ru

¹ Волгоградский государственный технический университет, пр-т им. Ленина, 28, г. Волгоград, 400005, Россия

Реферат. Для предприятий малого и среднего бизнеса характерны маневренность, готовность к изменениям, ориентированность на инновации. Но растущая нестабильность внешней и внутренней среды требует от предприятия разработки всё более сложных систем управления. Сформировалось несколько моделей управления: по целям, процессам и изменениям. Достижение целей предполагает разработку и реализацию стратегии и тактики. В бизнесе стратегия исходит от цели, поставленной собственником перед организацией. Управление по процессам описывает и определяет основные элементы и категории процесса, соблюдение баланса ответственности и полномочий путем создания команды по улучшению каждого бизнес-процесса. Управление по изменениям представляет собой особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений. В статье сопоставлены эти модели управления, рассмотрены критерии, показатели и факторы оценки эффективности управления организацией. Компаративный анализ показал, что управление по изменениям более предпочтительно для предприятий малого и среднего бизнеса. Управление по изменениям предполагает получение определенного представления о будущих тенденциях в развитии организации и активное использование предпринимательской структурой современных методов управления. Это обеспечит экономическую устойчивость и стабильность организации. Оценка эффективности деятельности предприятия может осуществляться в соответствии с показателями эффективности. В статье предложена матрица отбора таких показателей с учетом сферы воздействия. Даны рекомендации по выбору показателей эффективности достижения целей. Указаны значения, при которых предприятие приобретает стабильность таких ключевых факторов эффективности управления, как экономичность, потенциал и устойчивость организации. Теоретическая и практическая значимость настоящего исследования заключается в разработке методического и инструментального обеспечения для успешной реализации управленческих решений модели управления по изменениям.

Ключевые слова: модели управления, критерии и показатели эффективности управления, реализация стратегии

Effective management of changes: methodological and instrumental support

Galina S. Merzlikina¹ merzlikina@vstu.ru

Tatyana E. Kozhanova¹ kozhanova.te@yandex.ru

¹ Volgograd state technical university, Lenin Av., 28 Volgograd, 400005, Russia

Summary. Small and medium-sized enterprises are characterized by maneuverability, readiness for change, and focus on innovation. But the growing instability of the external and internal environment requires the company to develop increasingly complex control systems. There were several models of management: by objectives, by processes and by changes. Achieving the goals involves the development and implementation of strategy and tactics. In business, strategy comes from the goal set by the owner before the organization. Process management describes and defines the main elements and categories of the process, observing the balance of responsibility and authority by creating a team to improve each business process. Management of changes is a special mechanism for the adoption and implementation of adequate management decisions. The article compares these management models, examines the criteria, indicators and factors for assessing the effectiveness of management of the organization. Comparative analysis showed that management of changes is more preferable for small and medium-sized businesses. Management of changes involves obtaining a certain idea of future trends in the development of the organization and the active use of entrepreneurial structure of modern management methods. This will ensure the economic stability and stability of the organization. Evaluation of the effectiveness of the enterprise can be carried out in accordance with performance indicators. The article suggests a matrix of selection of such indicators taking into account the sphere of influence. Recommendations are given on the choice of indicators of the effectiveness of achieving the goals. Also, the values under which the enterprise acquires stability of such key factors of management effectiveness as efficiency, capacity and sustainability of the organization are indicated. The theoretical and practical significance of this research is the development of methodological and instrumental support for the successful implementation of management decisions of the change management model.

Keywords: management models, criteria and indicators of management effectiveness, implementation of the strategy

Для цитирования

Мерзликина Г.С., Кожанова Т.Е. Эффективное управление по изменениям: методическое и инструментальное обеспечение // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 2. С. 248–256.
doi:10.20914/2310-1202-2017-2-248-256

For citation

Merzlikina G.S., Lastname F.S. Effective management of changes: methodological and instrumental support. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2017. vol. 79. no. 2. pp. 248–256. (in Russian).
doi:10.20914/2310-1202-2017-2-248-256

Введение

Необходимыми аспектами деятельности любого предприятия являются организация и управление. При этом если нет организации, то невозможно и управление, так как просто непонятен объект, предмет, процессы и инструменты управления. Без управления невозможно создать саму организацию и ставить цели по организации деятельности, анализировать их достижение, при отклонении от целей проводить необходимые коррекции [4].

Цель работы состоит в сопоставлении разных моделей управления по целям, процессам и изменениям, отборе наиболее приемлемой модели управления для предприятий малого и среднего бизнеса и разработке методического и инструментального обеспечения для успешной реализации управленческих решений. Именно в малом бизнесе заложен огромный потенциал, играющий значительную роль в обеспечении стабильности социально-экономического развития общества, по причине своих свойств, а именно: простота в управлении; быстрая приспособляемость к изменениям рынка; наличие незначительного стартового капитала для развития дела и многие другие. Важно сказать, что мелкие и средние предприятия играют заметную роль в занятости населения, производстве отдельных товаров, исследовательских и научно-производственных разработках [9].

В процессе исследований были поставлены и решены следующие задачи:

- компартиативный анализ управления по целям, по процессам и по изменениям;
- выявление критериев и ключевых факторов эффективности видов управления;
- построение системы показателей по каждому критерию эффективности и рекомендации по их отбору.

Управление по целям, процессам и изменениям

Управление предприятием представляет собой постоянное и системное влияние на деятельность его структурных подразделений для обеспечения согласованной работы и достижения конечного позитивного результата. Управление возможно только тогда, когда поставлена цель. Поэтому необходимо довести декомпозицию целей до каждого подразделения (процесс целеполагания), а далее управлять достижением поставленной цели (процесс целесообществления) [1].

Адаптация предприятий к вызовам изменяющего экономического пространства обязывает их управляющие структуры активнее вовлекать информационно-компетентностный капитал (как совокупность различных знаний, умений, навыков и опыта) в процессы построения бизнесом нужных коммуникаций и обозначения им своего места на рынке. Для получения желаемого результата необходимо управлять поведением организации и его звенями (элементами) в интересах обретения им устойчивого (конкурентоспособного) положения на развивающемся рынке. Предприятие должно обеспечивать постоянную актуализацию потребительских свойств своего продукта: модернизацию и создание новых продуктов, снижение затрачиваемых ресурсов, повышение эффективности своей деятельности [3].

Развитие характеризует качественное преобразование бизнеса и всегда характеризуется переходом из одного качественного состояния в другое. Стоит отметить, что практически в каждом определении развития используется термин «изменение» или его синонимы. Например, по мнению Н.В. Афанасьева [4], развитие – процесс достижения качественного или количественного прироста полезного результата процесса по сравнению с прежним уровнем или с уровнем, достигнутым на других предприятиях, вследствие улучшения производственных или бизнес-процессов или управления ими.

Исходя из социально-экономических целей предприятия получаем три категории целей, направленные на такие факторы, как 1) выпуск продукции, 2) модернизацию и создание новой продукции, 3) повышение производительности, а также снижение себестоимости продукции.

Достижение целей предполагает разработку и реализацию стратегии и тактики. В бизнесе стратегия исходит от цели, поставленной собственником перед организацией. Стратегия – это целеполагание, отталкивающееся от цели, поставленной перед организацией, это управление целями или стратегическое управление. Тактика – это организация самих по себе отдельных поставленных стратегией целей и управление деятельностью по их достижению, т. е. тактическое (операционное) управление по процессам или целесообществление. Чтобы управление по процессам успешно функционировало, необходимо описать и определить основные элементы и категории процесса, соблюдать баланс ответственности и полномочий, создать команду по улучшению каждого процесса и назначить ответственного по каждому бизнес-процессу [1].

Стратегическое управление требует изменений, если возникает систематическое недостижение стоящих перед компанией целей в течение нескольких лет, а также непредсказуемость работы некоторых подсистем компаний. Например, управление проектами не обеспечивает 100%-го завершения проектов в установленные сроки или в пределах выделенных бюджетов и в полном объеме.

Поэтому возможна следующая модель управления: управление по изменениям. Понимание значимости проблемы управления бизнесом по изменениям диктует требования к нему в отношении выявления новых резервов и возможностей для воплощения инновационной модели его развития [3]. Объективная необходимость в стратегических и тактических изменениях, а также особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений особо актуальны для предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку главными и важными их характеристиками являются маневренность, готовность к изменениям, ориентированность на инновации. Изменчивость результирующих показателей организаций в зависимости от стадии жизненного цикла продукции подразумевает возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства.

Критерии и факторы оценки эффективности управления организацией [6]

Criteria and factors for assessing the effectiveness of organization management [6]

Факторы эффективности Effectiveness factors	Критерии эффективности управления Criteria for the effectiveness of management
Цели управления Management Objectives	Соответствие полученных результатов целям управления или установленным критериям эффективности Conformity of the results to management objectives or established performance criteria
Экономичность Cost-effective	Опережающий рост эффективности функционирования организации по сравнению с ростом затрат на управление. Степень информационной обеспеченности руководства и уровень технической оснащенности процесса управления An outpacing increase in the efficiency of the organization's functioning compared to the increase in management costs. The degree of information security of management and the level of technical equipment of the management process
Потенциал системы The potential of the system	Своевременность и возможность реакции системы управления на вызовы среды Timeliness and the ability of the control system to respond to environmental challenges
Управляемость Controllability	Оперативность и полнота реакции организаций и ее подразделений на управленческие решения Efficiency and completeness of the reaction of the organization and its departments to management decisions
Устойчивость Sustainability	Стабильность системы управления в течение длительного периода времени Stability of the control system for a long period of time
Качество организационного поведения Quality of organizational behavior	Сбалансированность функций и целей управления. Соответствие масштаба управляемости норме управляемости Balanced functions and management objectives. Correspondence of the scale of controllability to the norm of controllability

Управление по изменениям включает в себя два вида действий:

Предупреждающее действие (инициируемые изменения) – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации.

Корректирующее действие (необходимые изменения) – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации [5].

Следует отметить, что проблемы с внешней средой, в основном предопределяющие предупреждающие действия, – это основной источник развития организаций и в то же время развития самой внешней среды [1]. Причём основной результат корректирующих действий заключается в обеспечении реализации программ и целей, а предупреждающих – организация деятельности или целеполагание.

Ключевые показатели эффективности управления организацией

Существует три модели управления организацией, охватывающие все ниши предприятия: управление по целям, управление по процессам и управление по изменениям. Для них характерны следующие факторы и критерии эффективности управления организацией (таблица 1).

Таблица 1.

Table 1.

По нашему мнению, доминирующими ключевыми факторами эффективности (КФЭ) организации являются:

- экономичность, поскольку в настоящее время в условиях развитых рынков уровень затрат в первую очередь определяет успешность в конкурентной борьбе;
- потенциал, так как постановка и достижение целей организации невозможна без оценки наличия и укрепления возможностей;
- устойчивость, как основа успешного развития организации и попытка достижения баланса «пожеланий» и «возможностей».

Именно они определяют стратегию и тактику организации. Остальные факторы назовем вспомогательными.

Оценка эффективности деятельности предприятия может осуществляться в соответствии с некоторыми целевыми и базовыми показателями. По мнению П. Друкера [1], первые это показатели достижения конечного результата предприятия в целом, каждого структурного подразделения, каждого сотрудника, измеряемые

«относительно конкретных ожидаемых результатов». Целевые индикаторы могут быть абсолютными (объем продаж, масса чистой или валовой прибыли, лимиты затрат и т. д.) и относительными, или нормативами (норма чистой или валовой прибыли, нормативы условно-переменных затрат и др.). Базовые показатели – экономические величины, принятые в качестве основы, базы сравнения, сопоставления с другими показателями.

Определим три уровня показателей эффективности деятельности предприятия [1]:

1. Социально-экономические показатели или показатели устойчивости (уровень предприятия в целом).

2. Экономические показатели выпуска продукции и проектов создания новой продукции и развития или показатели экономичности.

3. Показатели выполнения отдельных планов и проектов или показатели потенциала.

Тогда с учетом видов управления получим следующую таблицу ключевых показателей (таблица 2).

Таблица 2.

Ключевые показатели эффективности по видам управления организацией [7]

Table 2.

Key performance indicators by types of organization management [7]

Показатели Indicators	Ключевые показатели эффективности по видам управления Key performance indicators by type of management		
	управление по целям Management by objectives	управление по процессам management by processes	управление по изменениям management by change
Социально-экономические (показатели устойчивости) Socio-economic (indicators of sustainability)	Достижение целей Achievement of objectives	Результат Result	Позиция на рынке Position in the market
Экономические (показатели экономичности) Economic (economy)	Затраты материальных ресурсов Expenses of material resources	Затраты ресурсов Costs of resources	Доля рынка Market share
Показатели выполнения (показатели потенциала) Performance indicators (capacity indicators)	Максимальная прибыль Maximum profit	Время и дефекты (несоответствия) Time and defects (discrepancies)	Темпы роста Growth rates

Помимо вышеуказанных, существуют следующие показатели: достижения конечного результата, внутренней и внешней среды. При этом они могут быть использованы для корректирующих действий, предупреждающих действий и мотивации [8].

Методика реализации стратегии изменений

На основе данных таблиц 1 и 2 можем сделать вывод, что более полным и мобильным

для предприятий малого и среднего бизнеса является управление по изменениям.

На рисунке 1 представлена методика реализации стратегии изменений на предприятии и оценки её эффективности. Модель, предложенная авторами, предполагает наличие восьми последовательных этапов. Сначала происходит сбор данных о деятельности организации, ситуации на рынке, конкурентах, затем оценивается

деятельность организации и выявление наличия либо отсутствия генеральной стратегии изменений. Следующим этапом является формирование генеральной стратегии изменений и определение базовых и целевых показателей эффективности её внедрения. Затем разрабатываются и реализуются мероприятия по достижению поставленных в генеральной стратегии целей. Важными

этапами является оценка реализации генеральной и частных стратегий изменений и компартивный анализ показателей эффективности реализации генеральной стратегии изменений. Завершающим моментом служит подготовка заключения о результатах реализации генеральной стратегии изменений [5].

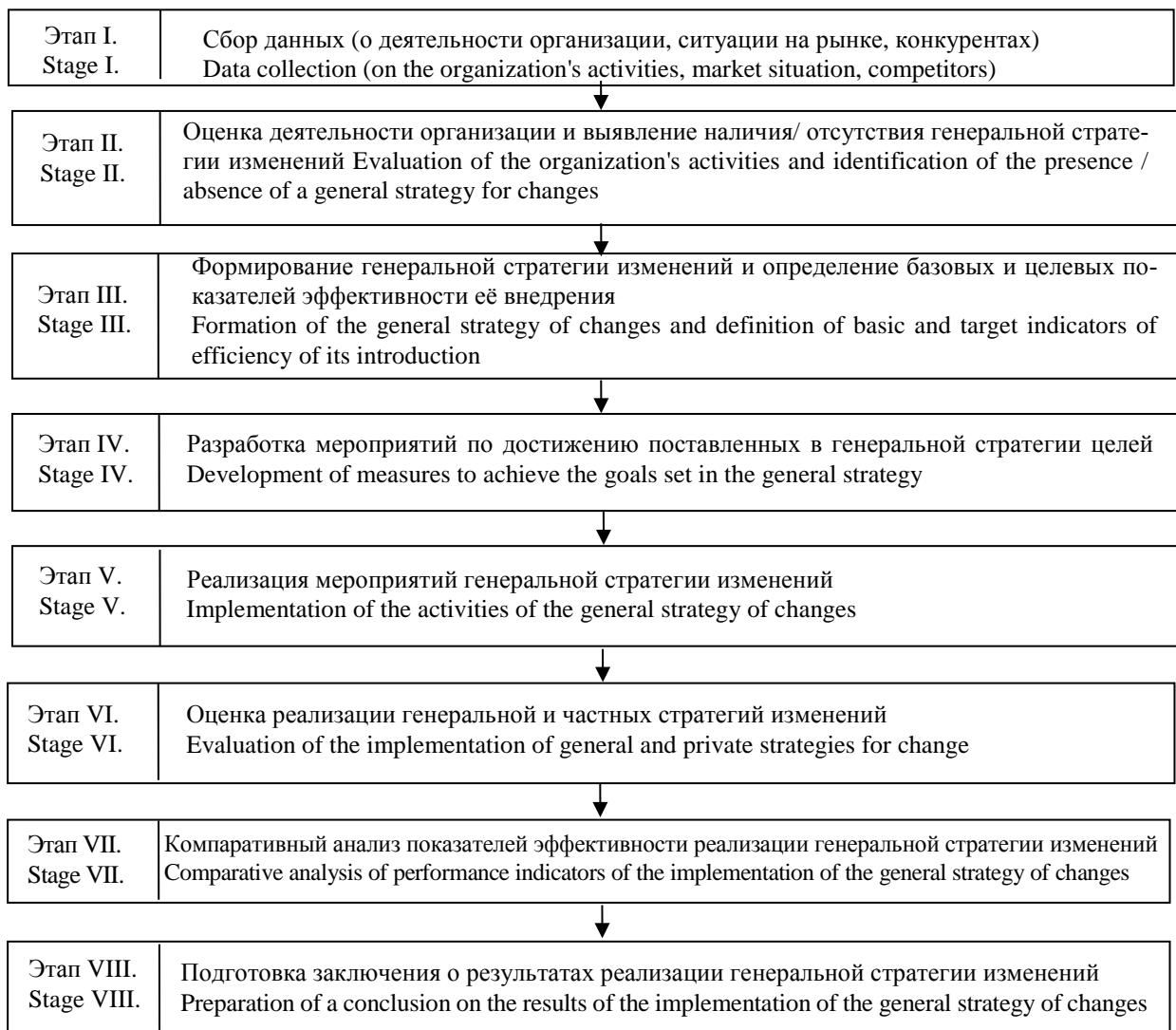


Рисунок 1. Методика реализации стратегии изменений на предприятии и оценки её эффективности

Figure 1. The methodology for implementing the strategy of changes in the enterprise and assessing its effectiveness

С учетом предложенной общей методики реализации стратегии изменений на предприятии и оценки её эффективности мы можем позволить организации осуществлять свою деятельность, учитывая воздействие внешней и внутренней среды, замечать необходимость внедрения стратегических изменений и проводить их реализацию.

Показатели экономичности, потенциала и устойчивости развития предприятия

Учитывая сферы воздействия и частные стратегии изменений, составим матрицу критериев и показателей (таблица 3).

Таблица 3.
Table 3.

Матрица критериев и показателей с учетом частных стратегий изменений по основным сферам организации [8–10]

The matrix of criteria and indicators, taking into account the private strategies of change in the main areas of the organization [8–10]

Сфера Sphere	Частные стратегии Private strategies	Критерии Criteria	Показатели Indicators	Влияние на КФЭ Influence on KPI
Технологии Technologies	Локальная стратегия Local strategy	Решение проблемы в деятельности предприятия в конкретном (локальном) бизнес-процессе; сохранение статуса целостности бизнес-процессов Solution of the problem in the activity of the enterprise in a specific (local) business process; Preservation of the status of the integrity of business processes	Коэффициент стабильности бизнес-процессов Coefficient of stability of business processes	Экономичность, Потенциал Economical, Potential
	Внедрение инноваций Introduction of innovations	Расширение ассортимента и увеличение номенклатуры продукции Expansion of the range and increase in the range of products	Объем и номенклатура продукции Volume and range of products	Потенциал Potential
	Стратегия исследовательских инноваций Strategy of research innovations	Доля «молодых» инноваций в технологии и бизнес-процессах The share of "young" innovations in technology and business processes	Оценка научных и финансовых ресурсов Assessment of scientific and financial resources	Потенциал Potential
	Стратегия "агрессивных" инноваций The strategy of "aggressive" innovations	Активное внедрение прогрессивных технологий на предприятии для решения радикальных и «очень быстрых» инноваций Active introduction of advanced technologies at the enterprise for the solution of radical and "very fast" innovations	Оценка финансовых ресурсов и рефинансирование Assessment of financial resources and refinancing	Потенциал, Устойчивость Potential, Sustainability
Финансы и экономика Finance and economics	Стратегия минимизации издержек Cost minimization strategy	Сохранение структуры затрат Saving Cost Structure	Затраты на производство, Себестоимость The cost of production, Cost price	Экономичность Economical
	Наращивание финансовых ресурсов Expansion of financial resources	Приращение финансовых ресурсов, оценка возможности самофинансирования и привлечения заемных средств Increment of financial resources, assessment of the possibility of self-financing and borrowing	Коэффициент самофинансирования, коэффициент заемных средств Coefficient of self-financing, loan ratio	Потенциал Potential
	Уникальные финансовые возможности Unique financial opportunities	Расширение финансовых ресурсов (самофинансирование или заемные средства), диверсификация финансовых ресурсов, инновационные финансовые решения Expansion of financial resources (self-financing or borrowed funds), diversification of financial resources, innovative financial solutions	Основные средства и заемные средства Fixed assets and borrowed funds	Потенциал Potential
	Стратегия синергизма Synergy strategy	Оптимальное сочетание прибыльности и платежеспособности организации Optimal combination of profitability and solvency of the organization	Коэффициенты текущей ликвидности и платежеспособности Coefficients of current liquidity and solvency	Устойчивость Sustainability
Рынок Market	Оборонительная стратегия Defensive strategy	Поддержание рыночной позиции Maintaining a Market Position	Доля рынка Market share	Устойчивость Sustainability
	Фокусирование на сегменте Focusing on the segment	Агрессивное продвижение товара на определенном сегменте рынка Aggressive promotion of goods in a certain segment of the market	Объем продаж определенного сегмента Sales volume of a certain segment	Потенциал Potential
	Стратегия диверсификации рынка The strategy of market diversification	Агрессивно-активное увеличение новых клиентов на том же рынке, клиентская база Aggressive-active increase in new customers in the same market, customer base	Коэффициент «приращения клиентов» Coefficient of "customer increment"	Потенциал Potential
	Стратегия быстрого реагирования Rapid Response Strategy	Увеличение количества новых клиентов на новом рынке, клиентская база The increase in the number of new customers in the new market, the client base	Коэффициент «приращения клиентов на новом рынке» The coefficient of "increment of customers in a new market"	Потенциал Potential
Организация Organization	Стратегия контроля Control strategy	Поддержание стабильного состава и кадровое обеспечение организации Maintaining a stable composition and staffing of the organization	Коэффициент текучести кадров Coefficient of turnover of staff	Устойчивость, Потенциал Sustainability, Potential
	Стратегия управленческого воздействия Management Strategy	Формирование управляемых рисков Managed Risk Formation	Оценка рисков на предприятии, измерение управляемых рисков Risk assessment in the enterprise, measurement of managed risks	Устойчивость Sustainability
	Стратегия сценариев развития будущего Future scenarios strategy	Возможность формирования и реализации различных сценариев развития, количество сценариев, достижение результатов The ability to form and implement various development scenarios, the number of scenarios, the achievement of results	Коэффициент сценарного развития Scenario coefficient	Устойчивость, Потенциал Sustainability, Potential
	Внедрение идеологии развития Implementation of the ideology of development	Сценарии организационного развития (от микропредприятия к малому предприятию и т. д.), оценка кадрового потенциала Scenarios of organizational development (from microenterprise to small enterprise, etc.), assessment of human resources	Интегральный показатель кадрового потенциала Integral indicator of staff potential	Устойчивость, Потенциал Sustainability, Potential

Рекомендации по выбору показателей эффективности достижения целей.

Данные величины должны отвечать следующим требованиям:

- быть качественно или количественно измеряемыми;
- учитывать требования потребителей и других заинтересованных сторон;
- отражать собственные внутренние цели процесса (подразделения);
- меру достижения поставленной цели, т. е. характеризовать результат процесса (например, объём невыполнения планового задания, число дней отставания от планового

Показатели экономичности, потенциала и устойчивости развития предприятия [9, 11]

Таблица 4.

Table 4.

Indicators of economy, capacity and sustainability of enterprise development [9, 11]

Показатель Indicator	Описание Description	Значение, характеризующее развитие Meaning of development
Коэффициент стабильности бизнес-процессов Coefficient of stability of business processes	Отношение индекса пригодности к индексу воспроизводимости процессов	$Ps \geq 0,9$
Объем и номенклатура продукции Volume and range of products	Соотношение отдельных видов и объемов продукции	+5%
Оценка научных и финансовых ресурсов Assessment of scientific and financial resources	Это научные, денежные и приравненные к ним средства, используемые с целью финансирования деятельности предприятия	Шкала от 1 до 5 Scale from 1 to 5
Оценка финансовых ресурсов и рефинансирование Assessment of financial resources and refinancing	Идентификация финансового положения, выявление факторов, влияющих на формирование финансовых ресурсов, определение резервов и угроз, влияющих на финансовое состояние предприятия	Шкала от 1 до 5 Scale from 1 to 5
Затраты на производство, себестоимость Costs of production, cost	Отношение всех затрат на количество выпущенных изделий	-5%
Коэффициент самофинансирования Coefficient of self-financing	Отношение размера чистых активов к итогу баланса	+5%
Коэффициент заемных средств Coefficient of borrowed funds	Отношение заемного к собственному капиталу	-5%
Основные средства и заемные средства Fixed assets and borrowed funds	Установление сроков использования привлекаемых заемных средств для оптимизации соотношения долго- и краткосрочных их видов, полученных на осуществление инвестиций в основные средства	Шкала от 1 до 5 Scale from 1 to 5
Коэффициент текущей ликвидности Coefficient of current liquidity	Отношение фактической стоимости всех оборотных средств (активов) к краткосрочным обязательствам (пассивам);	≥ 2
Коэффициент платежеспособности Coefficient of solvency	Отношение актива баланса к кредиторской задолженности + привлеченный капитал	>1
Доля рынка Market share	Показывает успешность развития компании во времени и конкурентоспособность предприятия, считается как объем продаж (сбыта) к общему объему продаж на рынке в процентах	+5%
Объем продаж определенного сегмента Sales volume of a certain segment	Объем продаж определенного сегмента, выраженный в количественном или денежном эквиваленте	+5%
Коэффициент «приращения клиентов» Coefficient of "customer increment"	Отношение разности количества клиентов до и после определенного периода к начальному значению	+5%
Коэффициент «приращения клиентов на новом рынке» The coefficient of "increment of customers in a new market"	Отношение разности количества клиентов на новом рынке до и после определенного периода к начальному значению	+5%
Коэффициент текучести кадров Coefficient of turnover of staff	Количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения) к среднесписочной численности персонала в процентах	0–1%
Оценка рисков на предприятии, изменение управляемых рисков Risk assessment in the enterprise, measurement of managed risks	Идентификация, анализ, определение количества и оценка всех рисков предприятия, сопутствующих его операционной, финансовой и стратегической деятельности	Шкала от 1 до 5
Коэффициент сценарного развития Scenario coefficient	Проработка как минимум 3-х предположений о возможных сценариях развития событий (наиболее вероятный, пессимистичный и оптимистичный) и подсчет коэффициента интенсивности развития, как отношения роста объемов продаж предприятия к среднему росту объемов продаж по отрасли в целом в процентах	Шкала от 1 до 5 Scale from 1 to 5
Интегральный показатель кадрового потенциала Integral indicator of staff potential	Высчитывается по средневзвешенной сумме таких показателей, как квалификация, компетентность, кадровый рост и пр.	Шкала от 1 до 5 Scale from 1 to 5

срока и др., причем объем выпуска продукта и плановый срок являются целью, к которой стремится организация);

— могут быть использованы для сравнительной оценки качества деятельности (чем показатель больше/меньше, тем лучше проводиться процесс);

— выявлять потери или дополнительные затраты на процесс управления деятельностью [7, 10].

Рассмотрим показатели эффективности внедрения стратегии изменений из таблицы 3, опишем их и установим значения, обеспечивающие стабильное развитие предприятия (таблица 4).

Таблица 4.

Table 4.

Значения количественных показателей в настоящей статьей приняты на основе обобщения принятых предельных или оптимальных значений; по предлагаемым в балльной оценке предлагается шкала экспертной оценки, разработанная авторами. Использование представленных показателей направлено на конкретизацию системы целей по сферам деятельности предприятия, а именно, технология, финансы и экономика, рынок и организация. Это позволяет сделать разработанные цели измеримыми. Наличие у каждой частной стратегии показателей ее достижения позволяет каждому участнику процесса понимать свою роль в реализации стратегии компании. Соответственно, предприятие, под руководством опытных менеджеров, становится эффективным инструментом достижения поставленных целей.

Выводы

1. Растворяя нестабильность среды требует от фирм разработки всё более сложных систем управления. Сложилось несколько моделей управления: связанные с определением позиций (долгосрочное и стратегическое планирование, управление по целям), т. е. направляющее

ЛИТЕРАТУРА

1 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цели организации, конечные результаты и показатели деятельности // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 11. С. 3–12.

2 Мамий С.А., Бондаренко Л.Л. Развитие малого бизнеса в России как перспектива экономико-политической самостоятельности. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 113. С. 1243–1257.

3 Щепакин М.Б. Модель управления поведением хозяйствующего субъекта в изменяющемся маркетинговом пространстве // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. 2016. № 6. С. 110–116.

4 Погонев С.В., Бочарова И.Ю. Теоретические основы эффективности развития промышленного предприятия. // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. Т. 8. № 10–1. С. 112–114.

5 Красникова А.В. Повышение эффективности управления устойчивым развитием предприятия на основе применения сбалансированной системы показателей. // Экономинфо. 2015. № 23. С. 43–47.

6 Ковалева Т.Ю., Базуева Е.В. Детерминанты качества системы институтов кластерного развития региональной экономики. // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2016. № 1. С. 21–30.

7 Makarova, V. How to organize the efficient ERM model in non-financial companies and evaluate its efficiency in respect of corporate governance // Journal of Business and Retail Management Research. 2017. Т. 11, № 3, С. 130–143.

«наступление» фирмы в её окружении; связанные с управлением по процессам; связанные со своевременной реакцией (управление по изменениям), дающие ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружении фирмы.

2. Сопоставление разных видов управления по результатам и способам их достижения показало, что управление по изменениям более предпочтительно для предприятий малого и среднего бизнеса.

Управление по изменениям предполагает получение определенного представления о будущих тенденциях в развитии организации и активное использование предпринимательской структурой современных методов управления, обеспечивающих экономическую устойчивость и стабильность.

3. Оценка эффективности деятельности предприятия может осуществляться в соответствии с показателями эффективности. В статье предложена матрица отбора таких показателей с учетом сферы воздействия и указаны значения, при которых предприятие приобретает стабильность таких ключевых факторов эффективности управления, как экономичность, потенциал и устойчивость организаций.

8 Razminiene K., Tvaronaviciene M., Zemlickiene V. Evaluation of cluster efficiency measurement tool // Terra Economicus. 2016. Т. 14. № 3. С. 101–111. DOI: 10.18522/2073-6606-2016-14-3-101-111

9 Girard L.F., Cerreta M., De Toro P. Towards a Local Comprehensive Productive Development Strategy: A Methodological Proposal for the Metropolitan City of Naples // Quality Innovation Prosperity. 2017. № 21/1 С. 223–240. DOI: 10.12776/QIP.V21I1.779

10 Захаркина Н.В., Плахова Л.В., Легостаева С.А. Кадровый потенциал промышленной организации: подходы и методы оценки // Фундаментальные исследования. 2016. № 8–2. С. 327–331. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40665> (дата обращения: 05.07.2017).

11 Коняшова А.В. Показатели оценки функциональных составляющих экономической устойчивости развития предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 8 (299). С. 123–128.

REFERENCES

1 Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Purpose organizational results and performance measures. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and management]. 2012. no. 11. pp. 3–12. (in Russian).

2 Mamii S.A., Bondarenko L.L. Small business development in Russia, as the prospect of economic and political independence. *Politematicheskii setevoyi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Polythematic network electronic scientific journal of the Kuban state agrarian University]. 2015. no. 113. pp. 1243–1257. (in Russian).

3 Shchepakin M.B. Model control the behavior of the entity in the changing marketing space. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. no. 6. pp. 110–116. (in Russian).

4 Pogonev S.V., Bocharova I.Yu. Theoretical basis of efficiency of development of industrial enterprises. *Vestnik VGTU [Proceedings of VGTU]*. 2012. vol. 8. no. 10-1. pp. 112–114. (in Russian).

5 Krasnikova A.V. Improving the efficiency of sustainable development management of the enterprise on the basis of a balanced scorecard. *Ekonominfo*. 2015. no. 23. pp. 43–47. (in Russian).

6 Kovaleva T.Yu., Bazueva E.V. Determinants of quality of institutions for cluster development of the regional economy. *Vestnik Astrakhanского государственного технического университета [Proceedings of Astrakhan state technical University]*. 2016. no. 1. pp. 21–30. (in Russian).

7 Makarova V. How to organize the efficient ERM model in non-financial companies and evaluate its efficiency in compliance with corporate governance. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2017. vol. 11, no. 3, pp. 130–143.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Галина С. Мерзликина д.э.н., профессор, кафедра экономики и управления, Волгоградский государственный технический университет, пр-т им. Ленина, 28, г. Волгоград, 400005, Россия, merzlikina@vstu.ru

Татьяна Е. Кожанова старший преподаватель, кафедра прикладной математики, Волгоградский государственный технический университет, пр-т им. Ленина, 28, г. Волгоград, 400005, Россия, kozhanova.te@yandex.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Галина С. Мерзликина консультация в ходе исследования, коррекция рукописи

Татьяна Е. Кожанова обзор литературных источников по исследуемой проблеме, написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несёт ответственность за plagiat

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 19.04.2017

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 18.05.2017

8 Razminiene K., Tvaronaviciene M., Zemlickiene V. Evaluation of the cluster efficiency measurement tool. *Terra Economicus*. 2016. vol. 14. no. 3. pp. 101–111. DOI: 10.18522/2073-6606-2016-14-3-101-111

9 Girard L.F., Cerreta M., De Toro P. Towards a Local Comprehensive Productive Development Strategy: A Methodological Proposal for the Metropolitan City of Naples. *Qualita Innovation Prosperity*. 2017. no. 21/1. pp. 223–240. DOI: 10.12776/QIP.V21I1.779

10 Zakharkina N.V., Plakhova L.V., Legostaeva S.A. Personnel potential of the industrial organization: approaches and evaluation methods. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research]. 2016. no. 8-2. pp. 327–331. Available at: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40665> (Accessed at 05.07.2017). (in Russian).

11 Konyashova A.V. Performance evaluation of functional components of economic sustainability of the enterprise. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk state University]. 2013. no. 8 (299). pp. 123–128. (in Russian).

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Galina S. Merzlikina doctor of economical sciences, professor, economics and management department, Volgograd State Technical University, Lenin Av., 28, Volgograd, 400005, Russia, merzlikina@vstu.ru

Tatyana E. Kozhanova senior lecturer, applied mathematics department, Volgograd State Technical University, Lenin Av., 28, Volgograd, 400005, Russia, kozhanova.te@yandex.ru

CONTRIBUTION

Galina S. Merzlikina consultation during the study, correction of the manuscript

Tatyana E. Kozhanova review of the literature on an investigated problem, wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 4.19.2017

ACCEPTED 5.18.2017