

УДК 338.984

DOI: 10.34670/AR.2023.30.74.034

Методика выработки решений по оперативному управлению деятельностью предприятия

Арзуманов Роберт Мосесович

Кандидат технических наук,
доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических наук,
Керченский государственный морской технологический университет,
Филиал в г. Феодосия,
298176, Российская Федерация, Феодосия,
пос. Приморский, ул. Советская, 19;
e-mail: arzumanov_feo@mail.ru

Климахина Ольга Михайловна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических наук,
Керченский государственный морской технологический университет,
Филиал в г. Феодосия,
298176, Российская Федерация, Феодосия,
пос. Приморский, ул. Советская, 19;
e-mail: klimahina_feo@mail.ru

Корнеева Елена Васильевна

Кандидат исторических наук,
завкафедрой гуманитарных и социально-экономических наук,
Керченский государственный морской технологический университет,
Филиал в г. Феодосия,
298176, Российская Федерация, Феодосия,
пос. Приморский, ул. Советская, 19;
e-mail: alenka-lyaba@yandex.ru

Аннотация

Целью работы является проведение апробации, на конкретном предприятии, методики выработки решений по оперативному управлению деятельностью предприятия, в части повышения качественных характеристик продукции, на основе мониторинга «причинных» факторов и их количественных значений с выходом на набор ситуационных управленческих решений. Проведен анализ данных статистической отчетности предприятия о состоянии рынка – равновесных ценах, объемах спроса-предложения, конкуренции и качественных характеристиках продукции. Анализ проведен с использованием методов сравнения, горизонтального, вертикального, трендового и факторного анализа. Отмечено, что при применении существующих методов анализа

результатов производственно-хозяйственной деятельности, предприятие получает данные о результатах деятельности в прошлых периодах, хотя на момент получения информации состояние предприятия может быть иным. Рассмотрен пример апробации ранее разработанных методики и алгоритма принятия оперативных управленческих решений. Методика и алгоритм, разработанные в процессе проведения инициативной научно-исследовательской работы, позволяют оперативно принимать необходимые, для повышения качества продукции, решения по управлению деятельностью предприятия. Методика выявления и выбора направлений для оптимизации управленческих решений, на примере анализа качественных характеристик продукции предприятия, с выработкой оперативных плановых заданий, соответствующим подразделениям предприятия, при разработке программ по различным направлениям деятельности предприятия, позволит обеспечить автоматизацию расчетов и принятие оперативных решений, из состава альтернативных, с минимальным временным лагом.

Для цитирования в научных исследованиях

Арзуманов Р.С., Климахина О.М., Корнеева Е.В. Методика выработки решений по оперативному управлению деятельностью предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 9А. С. 568-580. DOI: 10.34670/AR.2023.30.74.034

Ключевые слова

Методика, анализ, оперативность, управление, мониторинг, факторы, качество, продукция.

Введение

Предприятие является многофакторной социально-экономической системой, функционирующей в изменчивой и конкурентной рыночной среде. Изменчивость имеет место как во внешней, так и во внутренней среде предприятия. Влияние предприятия на изменения во внешней среде практически отсутствует, но предприятие, как система, должно постоянно и достаточно быстро адаптироваться под изменения во внешней среде. Адаптация предполагает изменение частных факторов внутренней среды, к которым, в общем случае, относят цели, технологии, структуру, задачи и персонал. Каждый из частных факторов внутренней среды обладает определенными качественными и количественными характеристиками, а их изменение под условия внешней среды требует от управляющей подсистемы быстрой и соответствующей реакции для преобразования характеристик внутренней среды. Скорость преобразований влияет на выживаемость предприятия – при малой скорости оно может попасть в кризисную ситуацию, при быстрой, оперативной адаптации – имеет возможность остаться конкурентоспособным.

Поскольку выживаемость предприятий в конкурентной среде является условием их устойчивого развития, представляется необходимым количественное измерение или расчет существующего состояния «причинных» факторов внутренней среды, определяющих результаты деятельности предприятия. В этом аспекте антикризисный менеджмент предприятия может быть представлен как целенаправленная управленческая деятельность по оперативному, без временного лага, изменению нежелательных количественных значений «причинных» факторов. При таком подходе становится очевидной, как в научном, так и в

практическом плане, актуальность разработки методики выработки рациональных, основанных на расчетах, предложений для оперативного управления состоянием внутренней среды предприятия. Необходимость принятия менеджментом предприятий оперативных, но оптимизированных управленческих решений как по их качеству, так и во времени подтверждается тем, что в соответствии с данными Российского статистического сборника удельный вес убыточных предприятий в 2021 году составил 29,2% [Российский статистический ежегодник..., 2023, 335].

Материалы и методы

Источниками информации, для проведения анализа, являлись: статистические данные о состоянии рыночных переменных на продукцию, выпускаемую предприятием – равновесных ценах, объемах спроса, объемах предложения и качественных характеристиках продукции предприятий – конкурентов; отчетные данные о финансово-экономических результатах деятельности предприятия в период 2020-2022 годы, в том числе и о динамике изменения качественных характеристиках выпускаемой продукции.

Существующие методы комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия, позволяют исследовать доходы, расходы, использование ресурсов, организационно-технический уровень, эффективность использования основного и оборотного капитала, финансовые показатели и инновационную деятельность [Гиляровская, 2008]. Они основаны на анализе «...внешней и внутренней информации отчетного периода» [там же, 14], что позволяет дать оценку состояния предприятия за прошедший период. Оценка проводится посредством расчета многочисленных финансово-экономических показателей и коэффициентов, число которых, при комплексном анализе, доходит до сотен единиц, а состояние предприятия, в том или ином аспекте, оценивают по соответствию значений расчетных коэффициентов рекомендуемым величинам, заданным в определенных пределах. Однако, для оперативной адаптации внутренней среды предприятия к изменяющимся условиям внешней среды, подсистеме управления предприятием желательно иметь не только коэффициентные показатели, которые отображают результаты деятельности предприятия как «следствие», а показатели, позволяющие оценить использования ресурсов основных подразделений предприятия, являющихся «причинными факторами». На основании этой информации, применяя методы расчета комплексных оценок, можно получить интегрированную оценку состояния внутренней среды предприятия и ее соответствия внешним условиям.

В качестве материалов для исследования использованы результаты, проведенной в филиале ФГБОУ ВО «КГМТУ» (г. Феодосия) инициативной НИР «Методические подходы к анализу деятельности и перспектив развития предприятия на базе IT-технологий» (ИНИР). Для получения количественного значения «причинных» факторов, определяющих результаты финансово-экономической деятельности предприятия, был применен ресурсно-функциональный подход, при котором определяется «...интегральная оценка использования ресурсов в сравнении с нормируемыми показателями, оптимизирующими результаты деятельности предприятия. В развитие подхода был разработан алгоритм управления, позволяющий выделять на предприятии функциональные зоны, определять их характеристические показатели, выявлять весовые коэффициенты показателей, рассчитывать уровень использования ресурсов по каждому подразделению и по предприятию в целом» [Arzumanov et al., 2021, 170].

Литературный обзор

Применение ресурсно-функционального подхода было вызвано тем, что в существующих научных разработках недостаточно освещены вопросы оперативного принятия решений по управлению деятельностью предприятия и его подразделений по различным направлениям. Обзор соответствующих разработок показал, что:

- Ушаков В.Я., для оперативного управления краткосрочными финансовыми вложениями, решал научную задачу разработки комплекса методик, составляющих систему оперативного управления текущими активами корпораций [Оперативное управление финансами, www];
- Батьковский М.А. предложил для оперативного управления финансовыми вложениями предприятия формировать один или несколько инвестиционных портфелей, разрабатывать бизнес-планы финансового оздоровления предприятия с учетом затрат на их осуществление [правление финансовым оздоровлением..., www];
- Мурынов А.А. представил подход к построению системы оперативного управления финансами, который был реализован в целом ряде консультационных проектов компании «ПАКК» [Построение системы оперативного управления финансами, www];
- Логиновский О.В. рассмотрел управленческие подходы, концепции, методы, механизмы, технологии и математические модели, позволяющие существенно повысить эффективность управления деятельностью промышленных предприятий [Логиновский и др., 2021].

В качестве материалов для выработки оперативных управленческих решений были использованы результаты, полученные при апробации алгоритма управления, позволяющего выделять функциональные зоны, на одном из государственных предприятий, а полученные статистические данные рассмотрены с использованием методов сравнения, горизонтального, вертикального и факторного анализа.

Результаты

Группы показателей (таблица 1), как «причинные» факторы, влияющие на финансово-экономические результаты деятельности предприятия, могут быть получены в процессе мониторинга деятельности всех подразделений. Поэтому управляющей подсистеме предприятия необходима методика обработки информации об использовании ресурсов, в режиме реального времени, которая позволит выявить неиспользованные ресурсы подразделений и определит, кем и когда должно быть исполнено для ликвидации «слабых мест». Подобная методика, при автоматизации ее обработки, учитывая, что со стороны менеджмента предприятия необходимо постоянное и системное влияние на деятельность внутренней среды предприятия с минимальным временным лагом, позволит организовать оперативное принятие рациональных, основанных на расчетах, управленческих решений.

Таблица 1 - Перечень некоторых групп показателей, используемых при комплексном анализе хозяйственной деятельности предприятия

Группа показателей	Количество частных показателей в группе
Эффективность управления	10
Уровень внешней торговли	11
Резервы роста выпуска продукции	80

Группа показателей	Количество частных показателей в группе
Доходы и расходы предприятия	35
Финансовые результаты	40
Рентабельность деятельности	21
Использование ресурсов	26
Уровень техники и технологии	82
Уровень организации производства	30
Состояние социальных условий работы коллектива	18
Управление затратами	74
Эффективность использования основных средств	22
Фондоотдача и фондорентабельность	25
Использование производственной мощности	29
Эффективность использования оборотных средств	24
Финансовая устойчивость	32
Инвестиционная деятельность	18
Итого	577

При необходимости проведения полного финансового анализа дополнительно используют следующие группы показателей: имущественного потенциала (8 показателей), ликвидности и платежеспособности (14 показателей), внутрифирменной эффективности (12 показателей), прибыльности и рентабельности (16 показателей), рыночной привлекательности (7 показателей) [Ковалев, 2015, 286-292].

Таким образом, в результате комплексного анализа хозяйственной деятельности получают более 620 количественных показателей, характеризующих результаты финансово-экономической деятельности, величины которых сравнивают с рекомендуемыми значениями, а по величине отклонений определяют качественное, но не количественное, состояние экономики предприятия. Обычно, при подобном, комплексном анализе рассматривают трех-пятилетний период деятельности, но время, затрачиваемое на проведение анализа достаточно велико. Поэтому, управляющая подсистема получает информацию о результатах деятельности предприятия и его подразделений в прошлых периодах, хотя на момент получения информации их состояние может быть иным.

Сложность применения менеджментом предприятия существующих методов оценки можно показать на основе следующих данных: распространение получила методика «Эксперт-РА», в соответствии с которой рейтинг, например, инвестиционной привлекательности – это оценка риска и потенциала региона. Зарубежные агентства применяют кредитные рейтинги (S&P, Moody's, Fitch), в которых учитывают группы позитивных и негативных факторов. В результате оценки по указанным методикам определяют качественные характеристики инвестиционной привлекательности со следующими качественными, но не количественными, оценками: высокая, выше средней, ниже средней, не инвестиционная, спекулятивная, высокоспекулятивная, сверхспекулятивная, существенные риски и т.п.

Менеджменту предприятия использовать подобные заключения для принятия решений и оперативного управления достаточно сложно в связи с тем, что состояние анализируемого показателя определено не методами корректного расчета и неизвестна степень влияния учитываемых факторов на финансово-экономические результаты деятельности.

При анализе финансового состояния рассчитывают фактические значения показателей, которые, в дальнейшем, сравнивают с нормативными величинами в общепринятых рекомендуемых пределах. Сравнение выявляет отклонения и, при проведении анализа за определенный период, позволяет отследить тенденции в изменении значений показателей. Если

обратить внимание на оценку уровня, например, финансовой безопасности, то «...состояние оценивают, как:

- стабильное – когда значения всех индикаторов (показателей) находятся в пределах норм;
- предкризисное – когда хоть один из индикаторов не соответствует своему пороговому значению, а остальные близки к барьерным значениям;
- кризисное – когда показатели в массе своей не соответствуют пороговым значениям;
- критическое – когда нарушены все барьеры, с оценкой – минимальное значение финансовой безопасности» [Businessman.ru, www].

Очевидно, что оценки носят качественный характер. Например, целесообразно ли считать состояние предприятия предкризисным, если хоть один из индикаторов получил значение 0,51, при норме 0,2 – 0,5, а другие имеют значения 0,21 или 0,49. Как определить кризисное состояние, определяя «массу показателей» – это 15, 50 или 90 %? Как оценить характеристику «критическое» – если состояние соответствует «минимальному значению финансовой безопасности». Каково это значение – 5, 10 или 20 %? То есть, качественная характеристика уровня финансового состояния не позволяет руководству предприятия конкретизировать проблему и принять оперативное управленческое решение.

На этом основании можно сделать некоторые выводы, а именно:

- существующие методы комплексного анализа позволяют раскрыть результаты деятельности предприятия, являющиеся следствием взаимодействия переменных факторов внутренней среды, количественные и качественные состояния которых являются «причинными» факторами;
- полученные результаты раскрывают финансово-экономическое состояние предприятия за прошедший анализируемый период, что может не соответствовать настоящему периоду и не позволяет менеджменту принять рациональные управленческие решения;
- для принятия оперативных рациональных управленческих решений, с минимальным временным лагом, необходимо в систему управления деятельностью предприятия, внедрить методику оперативного мониторинга «причинных факторов», их количественных значений и выявления причин несоответствия.

Таким образом, при существующих методах оценки результатов деятельности предприятия, менеджменту предприятия предлагается выработать управленческое решение по данным анализа прошлых периодов. Это не представляется достаточно корректным в связи с тем, что в момент принятия отчета о результатах анализа экономика предприятия может находиться, по различным причинам внешнего и внутреннего характера, в ином состоянии. В результате, управляющая подсистема предприятия, при наличии качественных оценок результатов деятельности предприятия, не может поставить соответствующим подразделениям конкретные задачи. В то же время, в существующих методах анализа не предусмотрено аналитическое обеспечение, позволяющее выйти на автоматизированное (программное) принятие оперативных управленческих решений.

В процессе апробации алгоритма, разработанного в процессе проведения ИНИР и приведенного в работе [Arzumanov et al., 2021], была проведена декомпозиция предприятия на подсистемы – функциональные зоны, представляющие подразделения предприятия. Перед рассмотрением применения методики к конкретной функциональной зоне предприятия необходимо привести методику общего подхода, независимо от направления анализа, состоящего из следующих этапов:

- Определение перечня частных переменных функциональной зоны (подразделения) и их фактических количественных значений.

- Определение, экспертным путем, нормативных значений переменных, с учетом существующего состояния функциональной зоны.
- Расчет коэффициента соответствия для каждой переменной, как отношение фактического значения к нормативному.
- Определение, экспертным путем, весового коэффициента каждой переменной функциональной зоны.
- Расчет степени влияния переменной на состояние функциональной зоны, как произведение коэффициента соответствия и весового коэффициента.
- Расчет интегрального показателя состояния функциональной зоны как суммы значений степеней влияния всех переменных.

Администрация предприятия, на котором во 2-ом квартале 2022 года, проводилась апробация, решила рассмотреть действенность методики на примере обеспечения роста доходов от реализации. Доход предприятия, в общем случае, определяется как произведение количества реализованной продукции и ее цены. Следовательно, перед управляющей подсистемой должны стоять вопросы обеспечения увеличения цены, естественно, с ростом качественных характеристик продукции и объемов реализации продукции.

В таблицах 2 и 3 приведены неполные перечни альтернативных управленческих решений по обеспечению роста цены и объемов реализации продукции предприятия.

Таблица 2 - Альтернативные управленческие решения по увеличению цены на продукцию предприятия

Ответственное подразделение	Альтернативные управленческие решения
Маркетинга	Определить: динамику цен на существующих и прогнозируемых рынках сбыта; рассчитать соотношение «цена-качество»; разработать предложения по ценовой политике; выявить качественные и функциональные характеристики товаров-конкурентов; рассчитать прогнозируемые объемы продаж на возможных рынках; передать информацию в подразделение конструктора продукции.
Конструкторское	Провести: сравнительный анализ качественных и функциональных характеристик товаров-конкурентов в количественной форме; рассчитать уровень конкурентоспособности существующей продукции и товаров-конкурентов; определить возможность улучшения всех или основных характеристик продукции; разработать эскизный проект продукции повышенного качества; после принятия решения о внедрении отработать конструкцию на технологичность.
Технологическое	Разработать проекты технологических процессов с определением трудоемкости производства, затрат на логистику, энергоносители и оплату труда основных производственных рабочих.
Экономическое	Рассчитать: прогнозируемые затраты на маркетинговые исследования рынка; затраты на повышение качественных характеристик продукции и ее производство; разработать инвестиционный проект внедрения.
Финансовое	Выработать: гибкую ценовую политику по каждому рынку сбыта; оценить перспективы инвестиционного проекта в кратко- и долгосрочном плане; обеспечить контроль при реализации предложений.

Анализ табличной информации, проведенный совместно со специалистами предприятия, показал, что основной вклад в объемы реализации продукции вносят функциональные зоны: производственный цех, проводящий финишные операции; конструкторское и технологическое подразделения, ответственные за физико-механические свойства и трудоемкость производства продукции, определяющие качество и цены производства и реализации продукции.

Целесообразность выбора указанных зон подтверждена данными отдела труда и заработной платы, показавшими, что коэффициенты использования рабочего времени, по подразделениям, составили во втором квартале 2022 года:

- основных рабочих производственного участка - 0,41;
- конструкторского подразделения – 0,39;
- технологического подразделения – 0,42.

Таблица 3 - Альтернативные управленческие решения по росту объемов реализации продукции предприятия

Ответственное подразделение	Альтернативные управленческие решения
Маркетинга	Определить: все возможные рынки сбыта; выявить перспективные; предложить тактику выхода на рынки; разработать календарный график выхода на рынки; разработать систему «пробного маркетинга»; обеспечить контроль при реализации предложений
Конструкторское	Изучить запросы потребителей в части технических, эксплуатационных и тактических показателей продукции. На основе анализа продукции конкурентов придать выпускаемой продукции более высокие характеристики и довести эту информацию до потребителей
Технологическое	Обеспечить качество продукции, определенное конструкторской документацией, за счет технологических процессов
Реализации продукции	Изучить характеристики всех возможных рынков по реализации продукции. Выявить состояние спроса, предложения и равновесной цены на каждом рынке. Составить предложения по выходу на каждый рынок, определяя объемы продаж, предлагая конкурентные цены «выхода» на каждый из рынков и сроки освоения рынков. После согласования мероприятий с руководством предприятия подготовить проекты договоров в пределах своей компетенции
Экономическое, финансовое	Рассчитать логистические затраты по выявленным потенциальным рынкам. Заключить договора на поставку. Определить календарные сроки поставок продукции с ценовыми предложениями по каждому рынку. Разработать общий план мероприятий по обеспечению роста объемов реализации на основе планов задействованных подразделений.
Производственное	Определить, на основе заключенных договоров с различными рынками, объемы производства и сроки реализации продукции. Выдать соответствующие задания подразделениям материально-технического снабжения, производства и реализации.

На этом основании, а также с учетом информации, приведенной в таблицах 2 и 3, было решено рассмотреть указанные функциональные зоны как ответственных за затраты на производство продукции и ее качественные показатели, от которых зависят объемы заказов, а, следовательно, объемы реализации и уровень доходов. Совместно со специалистами предприятия проведен сбор информации о конкурентах, ценах, спросе и предложениях.

В первый день проведения апробации предлагаемой методики была получена информация от производственного цеха, конструкторского и технологического подразделений. Во второй день апробации – проведена обработка информации и необходимые расчеты. Данные о фактическом значениях частных переменных и результаты расчетов приведены в таблицах 4 и 5.

Показатели степени влияния частных переменных на деятельность производственного цеха позволяют определить приоритеты по оптимизации их количественных значений в следующем

порядке – 4, 5, 2, 3, 1., а нормируемые значения переменных, которые устанавливаются управляющей системой предприятия, определяют цель принимаемых решений. В соответствии с данной информацией менеджменту функциональной зоны и администрации предприятия становится ясно «что необходимо сделать».

Таблица 4 - Показатели деятельности производственного цеха

Частные переменные	Фактич. значение	Нормир. значение	Коэфф. соотв.	Весовой коэфф.	Степень влияния
1 Коэффициент использования рабочего времени	0,41	0,95	0,43	0,15	0,065
2 Коэффициент загрузки оборудования	0,45	0,90	0,50	0,17	0,085
3 Коэффициент соответствия квалификации рабочих требованиям технологического процесса	0,82	1,00	0,82	0,10	0,082
4 Уровень технологического брака при производстве, процент	27,8	15,0	0,54	0,38	0,205
5 Усредненный срок службы производственного оборудования, годы	7,5	4,0	0,53	0,20	0,106

Таблица 5 - Показатели деятельности конструкторского и технологического подразделений

Частные переменные	Фактич. значение	Нормир. значение	Коэфф. соотв.	Весовой коэфф.	Степень влияния
1 Коэффициент модернизации конструкций	0,20	0,50	0,40	0,16	0,064
2 Коэффициент новых, прогрессивных технологических процессов	0,16	0,45	0,36	0,28	0,101
3 Рационализация и изобретательство, балл	3	20	0,15	0,18	0,027
4 Уровень финансирования обновления технологий, балл	7	20	0,35	0,26	0,091
5 Соответствие квалификации персонала современным требованиям, балл	8	20	0,40	0,12	0,048

Показатели степени влияния частных переменных на деятельность конструкторского и технологического подразделений позволили определить приоритеты по оптимизации их количественных значений в следующем порядке – 2, 4, 1, 5, 3, а нормируемые значения переменных соответствуют целям принимаемых управленческих решений.

В таблице 6 приведены показатели качественных характеристик продукции предприятия и конкурентов, использованные для сравнительного анализа. Сравнение проводилось по четырем предприятиям-конкурентам, расположенным в различных федеральных округах России. Сравнимые параметры, характеризующие качество продукции, приведены в столбцах таблицы, обозначенными цифрами 1-5. Количественные значения характеристик оценивались по 20-бальной системе.

Таблица 6 - Сравнительные качественные характеристики продукции

Расположение предприятия-конкурента, федеральный округ	Сравнимые характеристики				
	1	2	3	4	5
Северо-Западный	16	14	18	15	14
Дальневосточный	13	17	17	14	16

Расположение предприятия-конкурента, федеральный округ	Сравниваемые характеристики				
	1	2	3	4	5
Приволжский	17	13	20	16	20
Южный, достигнуто	12	14	15	12	15
Южный, прогноз	17	17	20	18	20
Весовой коэффициент качественной характеристики	0,15	0,17	0,25	0,18	0,25

Коэффициент конкурентоспособности каждого предприятия определен как сумма произведений значений характеристики на ее весовой коэффициент. В результате, расчетный интегральный коэффициент конкурентоспособности по предприятиям, расположенным в федеральных округах равен: по Северо-Западному - 15,48; по Дальневосточному -15,61; по Приволжскому – 17,64; Южному – 13,84; прогнозируемый по Южному – 18,68.

Значения интегральных коэффициентов конкурентоспособности каждого предприятия показывают уровень возможностей по получению государственных заказов. При общем объеме рынка продукции 100% и сумме всех интегральных коэффициентов равной 62,57, рассчитан объем рынка предприятий-конкурентов: по Северо-Западному – 24,74%; по Дальневосточному – 24,95%; по Приволжскому – 28,19%; Южному – 22,12%.

Расчет показал и наиболее конкурентное предприятие, расположенное в Приволжском федеральном округе и обладающее более прогрессивными технологиями производства продукции. Специалисты предприятия, на основе результатов, приведенных в таблицах 4, 5 и 6, на третий день апробации методики, пришли к выводу, что для обеспечения роста доходов от реализации продукции необходимо изменить ряд технологических процессов, а приоритеты, в проведении изменений были определены по весовым коэффициентам качественных характеристик продукции. Было принято решение по изменению, в первую очередь, характеристики 3 (таблица 6), с весовым коэффициентом 0,25 для получения значения, в соответствии с прогнозом, 20 баллов.

Обсуждение

Таким образом, при ручной обработке информации, полученной от функциональных зон, менеджменту предприятия стало ясно «что необходимо сделать». Все проведенные расчеты могут быть автоматизированы с применением стандартных компьютерных программ, что обеспечит оперативное принятие управленческих решений. На основании проведенного анализа было принято решение внедрить в производство «Автоматизированный модульный комплекс», с объемом инвестиционных затрат в сумме 1028 тыс. руб., обеспечивающий:

- повышение качественных характеристик продукции;
- снижение расхода исходных материалов на 15%;
- повышение производительности труда на операциях, в целом по исследуемой функциональной зоне, на 12%.

Расчеты экономистов предприятия показали, что при условии внедрения в производство «Автоматизированного модульного комплекса» в феврале 2023 года, повышаются качественные характеристики продукции. При этом обеспечивается рост объема заказов, прирост объемов реализации, снижение затрат на единицу продукции и рост валовой прибыли предприятия, а окупаемость инвестиционных затрат, при условии выполнения плановых сроков внедрения, произойдет в январе 2024 года.

В развитие проведенного исследования и в целях выработки действий менеджмента по оперативной адаптации внутренней среды предприятия, в соответствии с предложенным

алгоритмом, для полного комплекса функциональных зон, необходимо разработать ряд альтернативных управленческих решений по направлениям:

- экономии: материально-технических и энергетических ресурсов; экономии внешних и внутренних логистических затрат;
- повышения производительности труда;
- снижения непроизводительных потерь ресурсов;
- оптимизации использования производственных мощностей;
- организации и нормированию труда;
- активизации инновационной деятельности и др.

При рассчитанных интегральных показателях каждой функциональной зоны, менеджмент среднего уровня управления, приняв их за фактические значения, может установить для каждой функциональной зоны более высокий уровень нормированных значений и, по приведенной методике, определяет направления действий с соответствующими управленческими решениями. Такой подход, связанный с плановым повышением нормированных значений частных переменных по подразделениям предприятия, обеспечит развитие предприятия и улучшение его финансово-экономических результатов. Выбор направлений развития зависит, в принципе, от существующей на предприятии модели принятия стратегических управленческих решений, но, учитывая, что в каждом подразделении имеется свой руководитель, задачи по оперативному управлению деятельностью предприятия могут быть поставлены перед каждым подразделением.

Заключение

Существующие методы комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия не всегда дают оценку показателей финансово-экономического состояния в количественных величинах, что не позволяет менеджменту предприятия оптимизировать принимаемые управленческие решения.

Результаты анализа, полученные при использовании существующих методов, раскрывают финансово-экономическое состояние предприятия за прошедший анализируемый период, которые не соответствуют настоящему периоду и не позволяют менеджменту предприятия принимать оперативные и рациональные управленческие решения.

Для принятия оперативных, но рациональных управленческих решений по выбранному направлению оптимизации, с минимальным временным лагом, необходимо в процесс управления деятельностью предприятия внедрить методику мониторинга причинных факторов по функциональным зонам, определения их количественных значений и выявления причин несоответствия, с выходом на набор, предварительно разработанных, альтернативных управленческих решений.

Библиография

1. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Велби, Проспект, 2008. 360 с.
2. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах. М.: Проспект, 2015. 304 с.
3. Логиновский О.В. Стратегическое и оперативное управление промышленными предприятиями. Челябинск, 2021. 325 с.
4. Оперативное управление финансами. URL: <https://www.1cashflow.ru/operativnoe-upravlenie-finansami>
5. Построение системы оперативного управления финансами. URL: <https://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/17.shtml>

6. Российский статистический ежегодник. 2022. М., 2023. 692 с.
7. Управление финансовым оздоровлением предприятия в условиях экономического кризиса. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2010/1/5945.html>
8. Arzumanov R.M. et al. Algorithm for managing the level of economic security of an enterprise // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2021. № 3. С. 165-178.
9. Businessman.ru. URL: <https://businessman.ru/kriterii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-služba-ekonomicheskoy-bezopasnosti.html>
10. Zhang W. J., Wang J. W., Lin Y. Integrated design and operation management for enterprise systems // Enterprise Information Systems. – 2019. – Т. 13. – №. 4. – С. 424-429.

Methodology development of decisions on operational management of enterprise activities

Robert M. Arzumanov

PhD in Technical Science,
Associate Professor of the Department of Humanities
and Social and Economic Science,
Kerch State Marine Technological University,
Branch in Feodosia,
298176, 19, Sovetskaya str., Primorsky, Feodosia, Russian Federation;
e-mail: arzumanov_feo@mail.ru

Ol'ga M. Klimakhina

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Humanities
and Social and Economic Science,
Kerch State Marine Technological University,
Branch in Feodosia,
298176, 19, Sovetskaya str., Primorsky, Feodosia, Russian Federation;
e-mail: klimakhina_feo@mail.ru

Elena V. Korneeva

PhD in History,
Head of the Department of Humanities
and Social and Economic Science,
Kerch State Marine Technological University,
Branch in Feodosia,
298176, 19, Sovetskaya str., Primorsky, Feodosia, Russian Federation;
e-mail: alenka-lyaba@yandex.ru

Abstract

The goal of the work is to test, at a specific enterprise, a methodology for developing decisions on the operational management of the enterprise, in terms of improving the quality characteristics of products, based on monitoring “causal” factors and their quantitative values, leading to a set of

situational management decisions. An analysis of data from the enterprise's statistical reporting on the state of the market – equilibrium prices, volumes of supply and demand, competition and quality characteristics of products was carried out. The analysis was carried out using comparison methods, horizontal, vertical, trend and factor analysis. When applying existing methods for analyzing the results of production and economic activities, the enterprise receives data on the results of activities in past periods, although at the time of receiving the information the state of the enterprise may be different. An example of testing a previously developed methodology and algorithm for making operational management decisions is considered. The methodology and algorithm developed in the process of research work allow us to quickly make the necessary decisions to manage the enterprise's activities to improve product quality. The methodology for identifying and selecting directions for optimizing management decisions, using the example of analyzing the qualitative characteristics of an enterprise's products, with the development of operational plan targets for the relevant divisions of the enterprise, when developing programs for various areas of the enterprise's activities, will allow for the automation of calculations and the adoption of operational decisions from among alternative ones. with minimal time lag.

For citation

Arzumanov R.S., Klimakhina O.M., Korneeva E.V. (2023) Metodika vyrabotki reshenii po operativnomu upravleniyu deyatel'nost'yu predpriyatiya [Methodology development of decisions on operational management of enterprise activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (9A), pp. 568-580. DOI: 10.34670/AR.2023.30.74.034

Keywords

Methodology, analysis, efficiency, management, monitoring, factors, quality, products.

References

1. Arzumanov R.M. et al. (2021) Algorithm for managing the level of economic security of an enterprise. *Vestnik Kerchenskogo gosudarstvennogo morskogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of the Kerch State Marine Technological University], 3, pp. 165-178.
2. *Businessman.ru*. Available at: <https://businessman.ru/kriterii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-služba-ekonomicheskoy-bezopasnosti.html> [Accessed 09/09/2023]
3. Gilyarovskaya L.T. (2008) *Kompleksnyi ekonomicheskii analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti* [Comprehensive economic analysis of economic activity]. Moscow: Velbi, Prospekt Publ.
4. Kovalev V.V. (2015) *Finansovyi menedzhment v voprosakh i otvetakh* [Financial management in questions and answers]. Moscow: Prospekt Publ.
5. Loginovskii O.V. (2021) *Strategicheskoe i operativnoe upravlenie promyshlennymi predpriyatiyami* [Strategic and operational management of industrial enterprises]. Chelyabinsk.
6. *Operativnoe upravlenie finansami* [Operational financial management]. Available at: <https://www.1cashflow.ru/operativnoe-upravlenie-finansami> [Accessed 09/09/2023]
7. *Postroenie sistemy operativnogo upravleniya finansami* [Construction of an operational financial management system]. Available at: <https://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/17.shtml> [Accessed 09/09/2023]
8. (2023) *Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik. 2022* [Russian statistical yearbook]. Moscow.
9. *Upravlenie finansovym ozdorovleniem predpriyatiya v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa* [Managing the financial recovery of an enterprise in conditions of an economic crisis]. Available at: <http://www.mevriz.ru/articles/2010/1/5945.html> [Accessed 09/09/2023]
10. Zhang, W. J., Wang, J. W., & Lin, Y. (2019). Integrated design and operation management for enterprise systems. *Enterprise Information Systems*, 13(4), 424-429.