

БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Ковалишина Г.В., специалист

Институт финансовых исследований

Введение

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления фирмой не существует. Ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удается. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния фирмы.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть оценена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала и т.п.

Самым простым примером может служить оценка эффективности управления по показателю уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя. То есть, если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет являться критерием экономической эффективности управления.

Более сложный экономический анализ эффективности управления фирмой включает в себя оценку деятельности фирмы с использованием сравнительных показателей, которые отражаются в финансовой отчетности фирмы.

Таким образом, исторически сложилось, что основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыльность. Другим экономическим критерием эффективности, подчиненным критерию прибыльности, является продуктивность, характеризуемая показателями индивидуальной и групповой производительности труда, объемом выпускаемой продукции, качеством продукции. Сюда же относятся показатели использования материальных ресурсов (показатели сбалансированности товарно-материальных запасов, текущие прямые и накладные расходы и др.), человеческих ресурсов (затраты на наем рабочей силы, на подготовку и повышение квалификации, показатели организации труда), внедрение нововведений (наличие соответствующих мощностей, производственные резервы).

В то же время наличие нескольких вариантов решений в организации управления ставит вопрос о сопоставлении результатов с затратами. Это сопоставление становится все более необходимым по мере роста свободы выбора с одной стороны, и с интенсификацией использования ресурсов - с другой.

В такой интерпретации эффективность управления все чаще отождествляется с экономичностью: полезный результат сравнивается с затратами деятельности, причем среди последних различаются затраты, действительно влияющие на получение полезного результата, а также неизбежные (предусмотренные) и неоправданные потери.

Также эффективность управления может быть выражена и оценена не только по конечным экономическим результатам работы всей фирмы, но и по таким параметрам, как скорость принятия решения и осуществления конкретных шагов, отдача от осуществления решения, измеряемая в стоимостных

показателях. Для определения эффективности отдельного решения можно сравнивать планируемые и фактические "входы" и "выходы" и измерять полученную отдачу от решения, т.е. отношение "выхода" к "входу". Эффективность системы внутрифирменного управления определяется в этом случае как экономический эффект от принятия управленческих решений.

Поскольку управление носит информационный характер, то информация также представляет собой результат действия, а следовательно, является "выходом" системы управления.

Кроме того, эффективность управления определяется эффективностью функционирования и использования каждого элемента системы управления - рациональностью структуры, применением научных, передовых методов управления, скоростью, полнотой информационного обслуживания, квалификацией управляющих кадров, их умением творчески подходить к решению конкретных проблем управления.

Критерии эффективности управления находятся в тесной связи с целями фирмы. Специфика управления состоит в том, что выработка целей является функцией самого управления, а их реализация осуществляется как в рамках функционирования управления, так и в рамках управляемого объекта.

Среди социально-экономических критериев эффективности организации обычно называются: стабильность (производство, структура, положение на рынке), рост (темпы роста производства, численности занятых, числа нововведений), способность организации приспосабливаться к изменениям внешней среды (взаимосвязь показателей внешней среды и деятельности организации). Эффективность организации во многом зависит от ее способности планировать свою деятельность в долгосрочном масштабе, прогнозировать будущие изменения. Это позволяет в определенной степени минимизировать риск в условиях нестабильной экономики. Анализ социально-психологических аспектов проводится на основе критериев мотивации персонала, характеристики морального климата (количества и качества межфункциональных коммуникаций, гибкость системы продвижения по службе, полномочия работников и их ответственность, степень удовлетворения от выполняемой работы и др.).

Таким образом, современная теория управления приходит к необходимости, во-первых, согласования показателей эффективности управления с показателями эффективности и производительности фирмы; во-вторых, к необходимости учета многостороннего воздействия управления на фирму, используя набор дополнительных критериев.

Тогда система управления и его эффективности рассматривается не на одном, а на трех уровнях:

1. Как органическая часть более высокой системы.
2. Как самостоятельная целостная система.
3. Как сосредоточие компонентов, входящих в эту систему, с присущими им специфическими свойствами.

В этом случае эффективность управления на первом уровне может быть выражена через результативность деятельности фирмы, так как результат деятельности по управлению проявляется опосредованно через результаты всей организации, во взаимоотношениях ее с внешней средой.

На втором уровне эффективность системы управления выражается через характеристики ее способности к самостоятельному действию, т.е. к разрешению непосредственно стоящих перед ней задач и достижения поставленных целей.

На третьем уровне выделяется эффективность действия составляющих системы. Именно здесь могут быть рассмотрены в конкретных формах функционирование сил и средств, входящих в систему как в технико-организационном, так и в социально-психологическом плане. Практически эффективность третьего уровня может быть сведена к эффективности управленческого труда и его средств.

Продукт управленческой деятельности тоже трехмерен. Во-первых, он выступает как конечный, в виде той или иной эффективности производства, и есть не что иное, как результат

эффективности функционирования объектов управления и самой управляющей деятельности.

Во-вторых, он выступает как промежуточный, в виде качества и экономичности деятельности системы управления в целом.

В-третьих, он является воплощением качества исполнения функций и этапов управленческого труда, характера использования наличных сил и средств управления.

Анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках фирмы позволяет выделить следующие направления анализа различных сторон эффективности как слагаемых общей эффективности управления:

1. Экономические показатели эффективности управления.
2. Эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики; отношение целей фирмы и общества.
3. Эффективность управления как саморегулируемой системы; адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменению социальных условий производства.
4. Эффективность информационной системы; информационное обеспечение управления и управляющего воздействия на фирму.

Таким образом, современный комплексный анализ "выхода" фирмы с точки зрения ее эффективности включает многосторонний учет социальных и экологических последствий производственной деятельности, влиянию производимой продукции или услуг на потребителя и т.д.

Анализ научных разработок показывает, что авторы постоянно пытались найти критерий оценки эффективности.

В 1939 г. Бернар утверждал, что для выживания организации существенно желание сотрудничать, способность налаживать общение, существование и одобрение цели.

В 1954 г. Питер Друккер охарактеризовал 7 ключевых факторов успеха, которые для достижения эффективности фирма должна отслеживать. Это - удовлетворение спроса со стороны потребителя, социальная ответственность, результативность работников, эффективность руководства, внутренняя производительность, настроение персонала, подготовка руководителей, операционная смета, нововведения.

В 1986 г. Питерс и Уотермен в книге "В поисках эффективного управления" выявили 8 факторов, которые характеризуют образцовые фирмы США: верность своему делу (изучение особенностей продукции), ориентация на действие, лицом к потребителю, связь с жизнью, ценностное руководство (традицию близости к производству), простота формы, скромный штат управления, производительность каждого человека (отношение к человеку как к источнику качества и производительности), свобода и жесткость одновременно (в организационной структуре сочетают централизованную и децентрализованную жесткость в отношении важных вещей, лояльность в остальном), самостоятельность и предприимчивость.

Обобщив эти исследования Д. Скотт Синк в 1989 г. называет семь основных факторов эффективности: действенность, экономичность, качество, производительность, качество трудовой жизни, прибыльность, нововведения.

Действенность - степень достижения фирмой поставленных перед ней целей. Для оценки обычно используются следующие показатели:

- Своевременность;
- Количество;
- Качество.

Для измерения действенности сравнивают то, что намеревались сделать с тем, что фактически достигли (ресурсы обычно не учитываются, так как они не фигурируют в качестве цели).

Экономичность - показатель, характеризующий результативность организационной системы в отношении затрат.

Определяется отношением ресурсов, подлежащих потреблению, к ресурсам, фактически потребленным, т.е. отноше-

ние нормативных и фактических ресурсов, используемых на управление в фирме.

Практически задача определения меры экономичности сводится к наиболее полному поэтапному учету затрат на управление. Так должны быть учтены капитальные единовременные и эксплуатационные (текущие) затраты, неизбежные накладные расходы. Одновременно следует учесть затраты на разработку системы управления, включая экспериментальные расходы на ее внедрение и эксплуатацию, на возможную коррекцию и последующий демонтаж. Только такой всеохватывающий учет позволит оценить действительную экономичность системы управления.

Качество - степень соответствия фирмы требованиям, необходимым для производства товара, подлежащего использованию.

Оценка качества связана с понятием качественных признаков или конкретных свойств, которые закладываются при конструировании, создании изделия и подтверждаются при испытании и эксплуатации.

Качественными признаками продукта/услуги являются следующие условия:

1. Произведен ли и доставлен ли продукт так, как требовалось?
2. Удовлетворен ли покупатель продуктом?
3. Будет ли продукт выполнять то, для чего он предназначен?

Производительность - это соотношение количества продукции фирмы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции.

Качество трудовой жизни - реакция людей на условия труда и психологический климат в фирме.

Оцениваются такие характеристики фирмы, которые способны повлиять на производительность труда, "текучесть" кадров, простои и т.д. Организационное управление ставит перед собой задачу обеспечить "удовлетворенность" работников, создать чувство безопасности, уверенности.

Прибыльность - это соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.

Прибыльность характеризует взаимосвязь между финансовыми результатами и характером их использования.

Нововведения - творческий процесс приспособления фирмы к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям. Это процесс поддержания пригодности продукции с точки зрения потребителя.

В современных условиях усложнения производства и экономики в целом, возрастания роли научно-технического прогресса, обострения конкуренции, необходимости учета в процессе управления факторов, связанных с использованием сырьевых и энергетических ресурсов и воздействием на окружающую среду, конечные результаты деятельности фирмы зависят от рациональности структуры и эффективности процессов управления во всех ее элементах и подсистемах.

На наш взгляд, в наиболее общем смысле оценка эффективности управления должна включать совокупность различных методов, что позволит получить наиболее полную оценку эффективности управления объектом.

В настоящей статье оценка эффективности управления объектом рассматривается на примере фирмы, основная деятельность которой протекает в подразделениях, основанных для выполнения конкретных целей.

1. РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЪЕКТА НА ПОДСИСТЕМЫ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ

Отдельно рассматриваемое подразделение является хозяйственным механизмом и отражает единство его производственной и экономической деятельности. В каждом из них организуется работа на основе централизованного управления со стороны фирмы или на основе коллективного, на базе общего собрания. Воз-

можны и другие формы организации и управления производством.

Как объект управления фирма является динамично развивающейся системой, указанные элементы (подразделения) которой взаимосвязаны и взаимозависимы.

В рамках фирмы некоторые подразделения объединены единым производственным процессом, и поэтому связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления.

Следует учитывать, что определенная самостоятельность подразделений фирмы наделяет их правом использовать наличные производственные мощности для производства и последующей продажи продукции не только внутри, но и вне организации. Между подразделениями возникают рыночные отношения, организуется маркетинговая деятельность.

Порядок организации и выполнения работ по планированию производства внутри подразделений устанавливается каждым из них самостоятельно. Это диктует им необходимость принимать и обеспечивать выполнение решений по разработанным программам, заданиям и договорным обязательствам более ответственно. Управленческий персонал таких подразделений устанавливает договорные (контрактные) отношения с обеспечивающими и обслуживающими службами фирмы. В условиях децентрализации управления в каждом подразделении формируется своя производственная программа, которая включает договорные обязательства для фирмы и возможные заказы от сторонних предприятий и организаций.

Подразделения устанавливают договорные отношения с фирмой, между собой, со службами сбыта, снабжения, технического обслуживания, со сторонними организациями. Причем договорные обязательства между ними могут изменяться, если есть возможность заключить более выгодные сделки.

Самостоятельные подразделения активнее завязывают отношения партнерства с частными, в том числе зарубежными, организациями. Это позволяет более четко разграничить права и ответственность коллективов подразделений как за свои, так и за конечные результаты работы фирмы. Решения по повышению эффективности производства в стратегическом плане принимаются как руководством подразделений, так и фирмы в целом.

Разрабатываемые в фирме планы производства в своей основе не могут быть жесткими, так как в условиях рынка должны учитываться изменения реальной ситуации как вне, так и внутри фирмы. Поскольку в организации процесса управления в фирме имеет место тенденция к большей децентрализации, то возрастает роль производственных подразделений в принятии решений по вопросам планирования производства. В условиях децентрализации необходимо при оценке дифференцировать полномочия подразделений по уровням управления для достижения поставленных фирмой целей.

Углубление самостоятельности подразделений усиливает значение функции координации со стороны центрального руководства фирмы, проводимой с целью обеспечения согласованной работы подразделений и служб и недопущения сосредоточения их дея-

тельности в собственных интересах в ущерб обществу в целом.

В фирме формирование целостной производственной программы осуществляется центральным руководством. Оно же осуществляет контроль и координацию выполнения производственными подразделениями принятых по договорам обязательств.

В процессе деятельности фирмы между подразделениями устанавливаются определенные хозяйственные отношения и отношения управления, которые отражают связи между непосредственными производителями продукции, управленческим персоналом и организацию совместной деятельности участников производства. Конечные цели для фирмы в целом и каждого подразделения определяют направления преобразований отношений производства и управления и тем самым требования к организационной структуре, процессу управления. Как уже указывалось, выполнение этих целей в процессе управления фирмой достигается целенаправленным воздействием на коллективы подразделений и отдельных работников, координацией их деятельности.

На практике руководителям подразделений приходится принимать решения самим, сообразуясь с интересами рядом находящихся объектов (подразделений). Место вышестоящего руководителя в решении ряда вопросов становится менее важным. Больше уделяется внимания индивидуальным решениям.

Принятие решения

Для того, чтобы выявить факторы, влияющие на процесс принятия решения, рассмотрим его с самых общих позиций.

Психологами установлено, что само по себе решение не является процессом творческой деятельности. Оказывается, принятию решения предшествует процесс анализа, который формирует и предопределяет направленность решения. В этот этап, который можно назвать "предрешением", входят следующие элементы:

- мотивация, то есть желание или необходимость что-то сделать. Мотивация определяет цель какого-либо действия, используя весь прошлый опыт, включая результаты;
- возможность неоднозначной интерпретации результатов;
- возможность неоднозначности способов достижения цели, то есть свобода выбора.

После этого предварительного этапа следует, собственно, этап принятия решения. Но на нем процесс не заканчивается, т.к. обычно после принятия решения следует оценка результатов и корректировка действий. Таким образом, принятие решений следует воспринимать не как единовременный акт, а как последовательный процесс.

Выдвинутые выше положения носят достаточно общий характер. Более близкой для оценки эффективности всех стадий принятия решений будет следующая схема процесса принятия решения. Эта схема включает в себя следующие компоненты:

- анализ исходной ситуации;
- анализ возможностей выбора;
- выбор решения;
- оценка последствий решения и его корректировка.

Цели

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства: подразделений, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест.

Кроме того, управление фирмой осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля за исполнением решений и регулирования хода производства. Производственные подразделения действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т. е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для организации в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность ее функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения.

Цели и задачи - это те конечные рубежи, на достижение которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи, но они должны способствовать достижению целей фирмы. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель, как количественные и качественные показатели работы фирмы, ее подразделений.

Критерии эффективности управления фирмой находятся в тесной связи с целями фирмы, подобно тому, как эффективность производства связана с достижением цели производства.

В зависимости от степени достижения цели речь может идти о полной или частичной эффективности. Оценка дается на основе сопоставления предполагаемой (потенциальной) и фактической эффективности. Обоснование предполагаемой оценки должно включать как основные, так и побочные результаты (предусмотренные и непредусмотренные).

Так как в подразделениях осуществляется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерять результативность и эффективность работы коллектива.

Естественно, оценке подлежат и сами цели фирмы. Поэтому внимание каждого руководителя по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых, существенных результатов

их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
- быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
- быть реальными, справедливыми и достижимыми;
- соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
- предусматривать вознаграждение или наказание по результатам их выполнения.

Задачи каждого подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

Реализация целей и задач в каждом из подразделений основного производства требует четкой и строгой регламентации их работы, согласованного взаимодействия трудовых коллективов по изготовлению продукции. Это достигается на основе изучения фактического состояния производства и выработки соответствующих решений.

Любое подразделение в каждый плановый период характеризуется определенной производственной ситуацией, которая непосредственно влияет на выполнение поставленной цели. Не учитывать эту ситуацию нельзя. Поэтому важным фактором в процессе управления является оценка фактического состояния производства в каждом подразделении и определение путей преодоления возникших в ходе производства противоречий между целью и сложившейся производственной ситуацией. В соответствии с этим определяются конкретные задачи каждого подразделения, которые учитывают максимальные возможности по реализации поставленных целей. Здесь сочетаются два аспекта оценки: финансовый и управленческий анализ.

Следующим этапом процесса управления является выработка и принятие управленческих решений, в которых устраняются противоречия, намечаются пути организационного обеспечения для выполнения поставленных задач.

Практическая реализация процесса управления выражается в формировании производственных программ подразделений и непрерывном слежении за их выполнением. Первая часть указанных работ относится к планированию производства, которая проводится в соответствии с установленными плановыми периодами (один раз в квартал, месяц, неделю, сутки, смену). Вторая связана с контролем выполнения плановых заданий, со сбором и использованием полученной информации для регулирования хода производства. Для планирования и регулирования производства требуется информация о подготовке производства, о целях и конкретных задачах производственных подразделений и о состоянии производственного процесса, получаемая в ходе выполнения подразделениями производственных программ.

Главная цель системы управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации. Отсюда соответствующим критерием эффективности самого управления является степень достижения цели.

К другим целям управления можно, например, отнести следующие:

- усовершенствование организационной структуры управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- переподготовка кадров функциональных служб подразделений; организация и комплектация аппарата квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- устранение непроизводительных потерь времени рабочих и служащих и т. д.

Различают два вида хозяйственной стратегии достижения цели.

Стратегия первая сопряжена с большими инвестициями в основной капитал, длительным сроком окупаемости, снижением прибыли - массовое обновление основного капитала; совершенствование и техническое развитие производства; минимизация издержек производства; обновление ассортимента продукции; расширение доли рынка сбыта; инновационные исследования НИОКР.

Стратегия вторая - стратегия максимизации издержек производства на потребление, стратегия вложения капитала; имитационное программирование НИОКР.

Руководитель, менеджер

Несомненно, одним из значимых аспектов оценки эффективности управления фирмой является работа руководителя. Поскольку все решения принимаются на основе информации, которой располагает руководитель (на различных уровнях), каждая оценка должна отражать уровень и динамику знаний руководителя о множестве допустимых решений и о показателе эффективности принятого решения.

Менеджер - это высококвалифицированный специалист в области управления производством, обеспечивающий организацию и руководство усилиями управленческого персонала для достижения поставленных целей. Основные области деятельности менеджеров в управлении производством - планово-экономическая и организационно-управленческая.

Несмотря на распространение автоматизированных систем управления (АСУ), завершающий этап - принятие окончательного решения - принадлежит человеку - руководителю, менеджеру. Необходимость участия управленческого персонала в принятии решений определяется тем, что только человек (а это, как правило, руководитель), являющийся квалифицированным специалистом в управлении производством, обладает способностью предвидеть возможные пути их реализации, может объективно оценить подготовленные на АСУ варианты решений и выбрать тот из них, который в большей степени отвечает особенностям производства в каждом подразделении и для фирмы в целом.

При оценке эффективности управления отдельным подразделением конкретным руководителем (менеджером) должны оцениваться следующие показатели эффективности:

- ориентация в проблемах производства и управления, умение решать их;
- целенаправленность на ожидаемые результаты, а не только на свою повседневную деятельность;
- управление процессом изменений в ходе производства;
- видение глобальных (перспективных) проблем фирмы и управления производством;
- способность к коммуникации;

- деятельность, основанная на доверии к людям, проявление гибкости в руководстве людьми и способность идти на риск;
- совершенствование фирмы и методов своей работы, выявление и устранение недостатков в управлении производством;
- стремление к активной деятельности (не стоять на месте);
- проявление в работе рациональности и здравого смысла;
- участие при решении проблем, возникающих в ходе управления производством, нахождение путей их решения;
- уверенность в себе, активное участие в дискуссиях по вопросам организации и управления производством;
- умение обеспечить взаимную поддержку усилий специалистов в сфере производства и управления;
- способность реагировать, подходить к проблеме с разных сторон и подчинять себе ситуацию;
- способность выдвигать новые идеи и обосновывать их;
- гибкость и умение приспосабливаться, изменяться, когда обстановка неожиданно меняется.

Информационный аспект

Как уже упоминалось выше, процесс принятия решения основывается на анализе информации. В основной деятельности фирмы лежит преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных подразделений основного производства рабочие и служащие, объединенные в соответствующие коллективы, участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производственный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между подразделениями, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Процесс регистрации данных и накопления информации о результатах работы подразделений подготовки производства, а также ее передача и обработка в органах управления производством протекает повседневно и практически непрерывно. Особенно сложной и трудоемкой и, что весьма важно, ответственной работой в этом процессе является своевременная регистрация информации на местах ее возникновения в подразделениях.

Сложность этой работы заключается в том, что информация является разнообразной по форме и содержанию и накапливается лавинообразно с начала работы фирмы.

Регистрация информации может быть осуществлена либо документально, что довольно трудоемко, либо с помощью средств вычислительной техники, что значительно упрощает процесс оценки.

В современных условиях интенсивного развития автоматизации процесса управления использование новых форм информационных технологий обеспечивает достаточную полноту, качество и своевременность поступления информации для подготовки и выработки управленческих решений. Это позволяет в реальном

масштабе времени осуществить регулирование хода производства и не допустить критических отклонений от запланированной траектории ведения процесса. Следует отметить, что эта же информация служит в качестве составной части процесса формирования новых производственных программ и оперативных заданий на очередной плановый период.

Внешние и внутренние факторы

На принятие решений по управлению фирмой оказывают влияние экономические, научно-технические, организационно-производственные, социальные, экологические и другие факторы. Некоторые из них не контролируются фирмой, но оказывают значительное влияние на ее производственную и экономическую деятельность. Это внешние факторы. Основные из них связаны с воздействием рынка. Так, спрос, требования потребителей к производимым изделиям, возможности конкурентов в выпуске аналогичной продукции, условия поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, возможности и требования инвесторов определяют экономическое положение фирмы.

В социальном плане необходимо учитывать факторы, связанные с рынком труда. В области экологии - законодательные и нормативные экологические требования.

Определенное влияние на производственную деятельность организации оказывают факторы государственного и муниципального воздействия в части законодательных условий их деятельности.

Разработанная на основе воздействия внешних факторов стратегия управления производственно-экономической деятельностью организации определяет объем и темпы роста (снижения) производства продукции, объемы инвестиций на развитие производства, по освоению новых изделий, расширению выпуска и улучшению качества серийно изготавливаемой продукции.

Также на конечные результаты производственной деятельности фирмы оказывают влияние внутренние факторы. Эти факторы характеризуют внутреннее состояние и функционирование фирмы и каждого подразделения. Внутренние факторы воздействуют в процессе реализации стратегии развития и управления фирмой.

К ним относятся факторы научно-технического и организационного развития производства, характеризующие объемы инвестиций на НИОКР, на прогрессивные технологии, на повышение уровня специализации, кооперирования, концентрации и автоматизации производства, на совершенствование организации труда. Важное значение в современных условиях приобретают факторы децентрализации и автоматизации управления производством.

В социальном и экономическом плане основными внутренними факторами являются объемы затрат на оплату и улучшение условий труда, подготовку и удовлетворение социальных потребностей персонала.

В области сохранения экологической среды к внутренним факторам относятся объемы затрат на природоохранные мероприятия и выполнение экологических требований к производству и эксплуатации изделий.

Перечисленные внешние и внутренние факторы в зависимости от конкретных условий и особенностей функционирования организации могут быть уточнены,

дополнены, детализированы, определяться объемами в рублях, в количестве (числе) единиц, коэффициентами (отношениями), долями (процентами) и другими показателями.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Существующие исследования процесса управления ограничиваются оценками результатов деятельности при данной организации управления, что, на наш взгляд, аналогично только постановкой диагноза у больного, а не выявлением причины заболевания. Именно для того, чтобы можно было указать на возможности по улучшению эффективности управления, необходимо анализировать все стадии принятия решения - основы процесса управления. Нельзя забывать и о факторах (внутренних и внешних), которые оказывают влияние на принятие конкретных решений. Не секрет, что в некоторых случаях влияние внешней среды является основополагающим фактором, который не включается в традиционные оценки эффективности.

Только в этом случае можно будет оценить эффективность управления на каждом этапе реализации: от мотивации принятия того или иного решения до получения конкретных результатов деятельности.

Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства. Основными (общими) функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Выполнение принятых управленческих решений требует соответствующего организационного обеспечения, которое сопровождается регламентацией работы подразделений, созданием нормативной базы планирования, инструктажем исполнителей, организацией взаимодействия (координацией работы) звеньев и ступеней управления производством. Указанные выше действия управленческого персонала должны предусматривать определенную меру ответственности руководителей подразделений и их функциональных органов за возможный срыв выполнения производственных программ и заданий. В связи с этим возникает необходимость соблюдения каждым участником производственного процесса строгой дисциплины по своевременному выполнению работ, а также постоянному контролю и регулированию хода производства.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия элементов. Применительно к фирме функция организации в первую очередь отражает структуру управляемого и управляющего объектов, обеспечивающих процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Фирма как форма существования объекта обладает свойством динамичности, что подтверждается непрерывным процессом внедрения новой техники, технологии, повышением уровня автоматизации управления. Фирма и система управления тесно взаимосвязаны. В каждом подразделении совершенствование фирмы сопровождается совершенствованием системы управления и, наоборот, необходимостью совершенствования

системы управления вызывает первоочередное проведение работ по совершенствованию организации хозяйственного процесса. Если не прерываться этого условия, может возникнуть диспропорция между уровнями организации фирмы и системы управления.

Организация управления - это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи с управляемым объектом (фирмой) и другими управляющими системами во времени и в пространстве. В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

Можно также выделить еще одно значение функции организации, которое имеет отношение к организации работы отдельных звеньев управления и непосредственных исполнителей управленческих решений. Особое значение эта разновидность функции организации приобретает в случаях, когда при выполнении принятых решений действия указанных звеньев и отдельных исполнителей выходят за рамки нормативных актов, утвержденных инструкций, методик и требуют оперативной организации работы.

Организационная структура управления, способствующая быстрым нововведениям, играет более важную роль для повышения эффективности деятельности фирмы, чем концентрация производства и финансовые ресурсы фирмы. Столь же важны целенаправленные изменения в структуре занятости и квалификации персонала, подготовка и эффективность использования управленческих кадров, наличие специалистов в области технических разработок, маркетинга, финансов.

Исходя из изложенного, процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формированию и утверждению (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Процедуры доведения принятых решений до исполнителей, организация и координация работ всех участвующих в производственном процессе подразделений и при необходимости регулирование хода производства являются заключительной стадией процесса управления.

3. ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Функция мотивации

Важной составляющей процесса управления, и в частности принятия решения, является функция мотивации к действиям. Как правило, люди используют фирму в целом и особенно подразделение, в котором работают, для достижения своих интересов. Функция мотивации оказывает влияние на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т. д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления,

повышают эффективность всей системы управления фирмой.

Эффективность производства и управления во многом зависит от совпадения интересов подразделения и работающих в нем. Совмещение этих интересов можно представить следующей схемой (рис. 1).

Для анализа совмещения интересов работающих и фирмы нужно оценить степень вовлечения рабочих в процесс управления. Для этого оцениваются такие показатели, как:

- степень влияния рабочих на решение проблем управления, включая участие в прибылях, программах стабилизации занятости, повышении качества, в принятии решений; наличие совместных рабочих групп, в которые входят представители всех категорий заинтересованных специалистов;
- внедрение новых форм организации производства, методов управления в практику, начиная с изменений в процессе внедрения управленческих нововведений; внедрение новых форм управления со стороны людей, которые используют их в своей повседневной работе;
- наличие прогрессивных организационных изменений, таких, как система управления производством по принципу "точно вовремя", внедрение новых производственных линий (участков), организация эффективной системы обслуживания потребителей, выпускаемых изделий и т. д.



Рис. 1. Совмещение интересов подразделения и работающих, обуславливающее стабильность производства и управления

Функция планирования

Среди всех функций управления планирование занимает центральное место, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Разрабатываемые на основе календарно-плановых нормативов движения производства программы вы-

пуска продукции предусматривают наиболее полное использование передовой техники и технологии, производственной мощности организации, материальных и моральных стимулов повышения производительности труда. В этом аспекте планирование приобретает важное экономическое значение, так как при формировании производственных программ необходимо учитывать все виды наличных ресурсов, стоимость их приобретения, поставку, распределение и рациональное использование. Здесь возникает потребность нахождения наиболее экономичных, оптимальных решений для реализации поставленных целей с минимальными издержками или потерями. Для этого используются экономико-математические методы, с помощью которых вырабатываются различные варианты управленческих решений.

Планирование оказывает непосредственное влияние на уровень активности деятельности аппарата управления. Высокое качество разработанных программ, особенно с помощью экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям организации, согласованность с предполагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять производством.

Функция нормирования

Функцию нормирования следует рассматривать как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Вместе с тем в фирме и ее подразделениях создаются и действуют нормативы, определяющие технический уровень выпускаемой продукции (стандарты и технические условия), нормативные документы, характеризующие права и обязанности различных звеньев управления, формирующие правила поведения объекта в целом (инструкции, методики) и др. В этом понимании нормирование относится к функции организации хозяйственного процесса.

Следовательно, функции организации и нормирования имеют двойственный характер. Так, функция организации характеризует создание (совершенствование) системы управления, а на стадии организации работы реализуется при непосредственном управлении производством. Функция нормирования реализуется с помощью нормативных документов, инструкций при создании системы управления, а разработанные календарно-плановые нормативы используются при планировании производственной деятельности.

Функция координации

Функция координации осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий про-

изводственных и функциональных подразделений фирмы и ее подразделений. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны руководителей и функциональных служб подразделений, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция регулирования

Регулирование непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В ходе производства разработанные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате чего возникают нарушения в процессе их выполнения. В процессе реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых в производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению и, если это не удается, то по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства. Одновременно с этим осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода производства.

Функция контроля

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого подразделения и доведения их до руководителей и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий) и анализа причин отклонений.

Функции контроля и регулирования в процессе управления производством выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно (в реальном масштабе времени для каждого подразделения) ограничен строгими рамками, предусмотренными планом.

Перечисленные функции дополняют и сочетаются друг с другом, в совокупности и взаимосвязи они образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством (см. рис. 2).

Следует отметить, что функции организации, нормирования, мотивации, конкретизированные для определенных производственных условий, более устойчивы к воздействию внутренней и внешней среды и поэтому не изменяются в течение относительно длительного периода.

Далее можно разделить систему управления на подсистемы. Для каждого из основных подразделений можно выделить четыре основные функциональные подсистемы:

1. Управление экономической деятельностью.
2. Управление технологической подготовкой производства.
3. Оперативное управление производством.
4. Управление персоналом.

Из приведенной характеристики функций управления следует, что каждая из них имеет определенное место и значение в процессе управления, все они взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга при выработке управленческих решений.

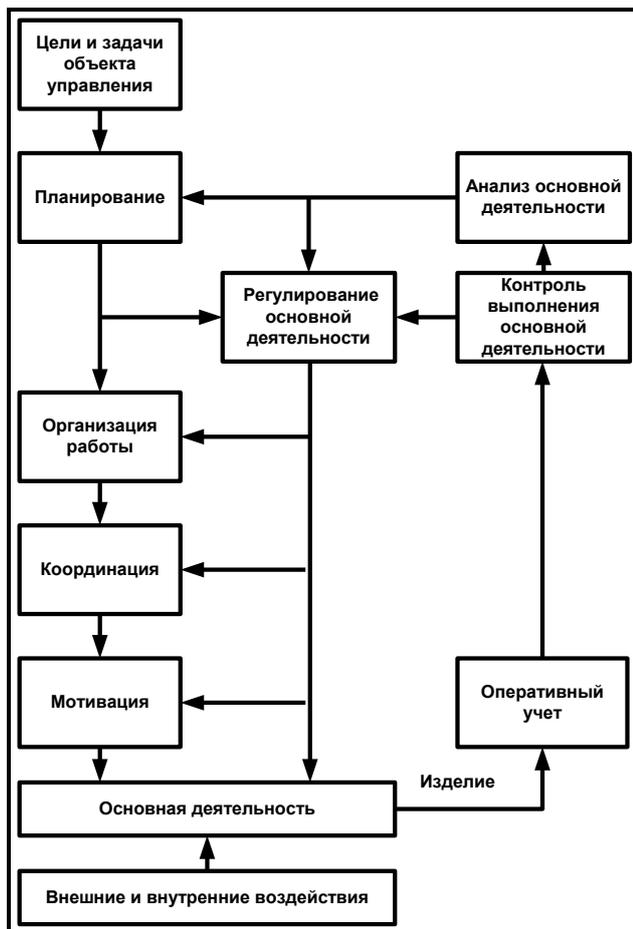


Рис. 2. Схема цикла управления

Реализация функций управления производством в масштабе фирмы и каждого подразделения осуществляется под влиянием внешних и внутренних факторов. Они характеризуют основные черты поведения объекта, определяют характер процесса управления, влияют на протекание производства во времени, обуславливают формирование и принятие управленческих решений.

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Можно выделить следующие предпосылки становления системного подхода в оценке эффективности управления фирмой:

- рост влияния человеческого фактора в управлении. Чем сложнее структура управляемого объекта или, наоборот, чем централизованнее управление в фирме, тем более значимо становится влияние субъективного подхода руководства на принятие решений;
- быстрое изменение факторов внешней среды: законодательные и нормативные акты. Используемые в оценках коэффициенты в некоторых случаях оказывались устаревшими, не отражающими действительного состояния фирмы;
- ускорение научно-технического прогресса: техники и технологии. Жизненный цикл товара сократился настолько, что применение одних и тех же методов оценки управления оказывалось искажающим фактором (например, при возникновении Интернет-компаний).

Системный подход представляет собой оценку большого количества информации различной природы с помощью универсальных показателей. Системный подход включает следующие разделы:

- выявление всех аспектов оцениваемого критерия;
- исследование каждого из аспектов оцениваемого критерия соответствующими методами анализа;
- универсализация полученных результатов оценок;
- обработка результатов;
- выработка рекомендаций по улучшению оцениваемого критерия.

Конечной целью применения системного подхода является повышение степени эффективности оценки путем включения всех аспектов оцениваемого критерия и получения универсального показателя оценки, позволяющего сравнивать оцениваемые объекты.

Системный подход основывается на следующих принципах:

- принцип конечной цели: абсолютный приоритет конечной цели;
- принцип единства: совместное рассмотрение объекта как целого и как совокупности элементов;
- принцип связности: рассмотрение любого подразделения совместно с его окружением;
- принцип модульного построения: полезно выделение модулей в системе;
- принцип иерархии: полезно введение иерархии элементов и (или) их ранжирование;
- принцип функциональности: совместное рассмотрение структуры и функции с приоритетом функции над структурой;
- принцип развития: учет изменяемости объекта, его способности к развитию, расширению, замене частей, накоплению информации;
- принцип децентрализации: сочетание в принимаемых решениях и управлении централизации и децентрализации;
- принцип неопределенности: учет неопределенностей и случайностей в системе.

Системный подход исследует как управление в целом, так и принятие отдельных решений. Отдельные показатели будем классифицировать на *формализуемые* и *неформализуемые*. В отличие от большинства научных дисциплин, стремящихся к формализации, системный подход допускает, что в определенных ситуациях неформализуемые решения, принимаемые человеком, являются более предпочтительными. Следовательно, системный подход рассматривает в совокупности формализуемые и неформализуемые показатели.

Формализуемые показатели объекта обычно лежат в области финансово-экономического анализа. В ряде случаев математическими методами исследуется взаимодействие подразделений объекта и оценивается принятие решения.

Условия применения системного подхода

Несмотря на то, что системный подход отличается универсальностью, его успешное применение в значительной мере зависит от профессиональной подготовки эксперта, который должен иметь четкое представление о специфических особенностях изучаемого объекта и уметь выявить эффективные показатели. Искусство выявления оцениваемых показателей основывается на четком представлении преимуществ, недостатков и специфики различных методов оценки. В первом приближении можно сформулировать следующую последовательность действий, которые состав-

ляют содержание процесса выявления оцениваемых показателей:

- установление границы объекта, подлежащего оценке, т.е. представление объекта в виде некоторой изолированной части реального мира. Расширение границ объекта повышает размерность и сложность многокомпонентного объекта и, тем самым, затрудняет анализ. Следовательно, в практике следует разделять сложные объекты на подсистемы, которые можно изучать по отдельности без излишнего упрощения реальной ситуации;
- определение показателя эффективности, на основе которого можно оценить характеристики объекта с тем, чтобы сравнить с "наилучшим" показателем функционирования объекта. Обычно выбираются показатели экономического (издержки, прибыль и т.д.) или технологического (производительность, энергоёмкость, материалоемкость и т.д.) характера;
- выбор внутрисистемных независимых переменных, которые должны адекватно описывать показатели или условия функционирования объекта и способствовать тому, чтобы все важнейшие технико-экономические решения нашли отражение в оцениваемых показателях;
- выбор метода анализа, охватывающего все показатели и отражающего влияние независимых переменных на значение показателя эффективности.

Показатели эффективности

Суммируя все вышеизложенное, сформулируем следующие показатели эффективности управления фирмой:

Способность правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать внешние условия и своевременно распределять ресурсы.

Наличие обоснованных и хорошо сформулированных целей и информированность о них сотрудников фирмы.

Способность эффективно использовать ресурсы для достижения производственного результата.

Степень интеграции структурных подразделений фирмы, обеспечивающих согласованность их действий для достижения общих целей.

Гибкость и приспособляемость фирмы к изменяющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что важным условием эффективности является отказ от жестких и строго сформулированных структур и процедур управления, основанных на учете прошлого опыта деятельности, а не новых потребностей.

В результате понятие эффективности существенно расширяется и разделяется на ряд составляющих, каждая из которых имеет свой критерий и свою характеристику.

Эффективность управления можно рассматривать как двоякую способность: с одной стороны, к поддержанию эффективного производства, с другой, к осуществлению функций адаптации к изменениям. В связи с этим из понятия эффективности управления выделяется понятие производительности или продуктивности. Именно последнее понимается как достижение наилучшего соотношения между результатом и затратами и рассматривается как средство обеспечения показателей общей эффективности.

Обычно выделяется три группы критериев эффективности управления:

1. Эффективность производства: количество и качество продукции;
2. Адаптивность как способность в долгосрочном промежутке времени приспособляться к изменениям техники, технологии, культуры;
3. Гибкость поведения как способность в краткосрочном оперативном промежутке времени реагировать на изменения условий производства, рынка, колебаний спроса и т.п. и соответствующим образом распределять ресурсы.

Адаптация

Выделяются четыре основных аспекта адаптации как свойств эффективного управления фирмой:

1. Социальная адаптация - способность в процессе исполнения и принятия решений учитывать изменения внешней и внутренней социальной сферы и приспособляться к ним.
2. Научно-техническая адаптация - учет требований и использование достижений научно-технического прогресса в области новых технологий и новых товаров, организации и методов управления, подготовки кадров.
3. Административная адаптация - соответствие форм и методов управления потребностям процесса и системы управления, характеризуемое стилем управления, инициативой на местах, степенью делегированности ответственности.
4. Рыночная адаптация - приспособляемость системы к различным изменениям условий производства, рынка, развитию научно-технического прогресса и т.д. При долгосрочной оценке эффективности управления данный аспект является одним из основных критериев эффективности управления.

В то же время эффективность управления может быть рассмотрена в другом аспекте с помощью особых, специфичных для системы критериев, отражающих результаты функционирования этой системы или ее элементов.

Как видно из вышеизложенного, оценка эффективности управления, охватывающая все аспекты, представляется многокритериальной задачей, зачастую неразрешимой. В связи с этим была предпринята попытка систематизировать существующие методы оценки эффективности, что позволило разработать системный подход к оценке эффективности управления, охватывающий как социальные, так и экономические аспекты управления.

Оценка реальной эффективности управления

Специфика управления состоит в том, что реализация целей управления осуществляется как в рамках системы управления (субъект управления), так и в рамках управляемого объекта. Эта сложность взаимодействия целей в рамках системы управление-производство требует рассмотрения результатов деятельности обеих подсистем - управляющей и управляемой. Каждая из этих подсистем обладает своими ресурсами, эффективность использования которых необходимо учитывать.

Итак, можно обобщить основные характеристики системы управления и, соответственно, критерии ее эффективности (рис. 3).

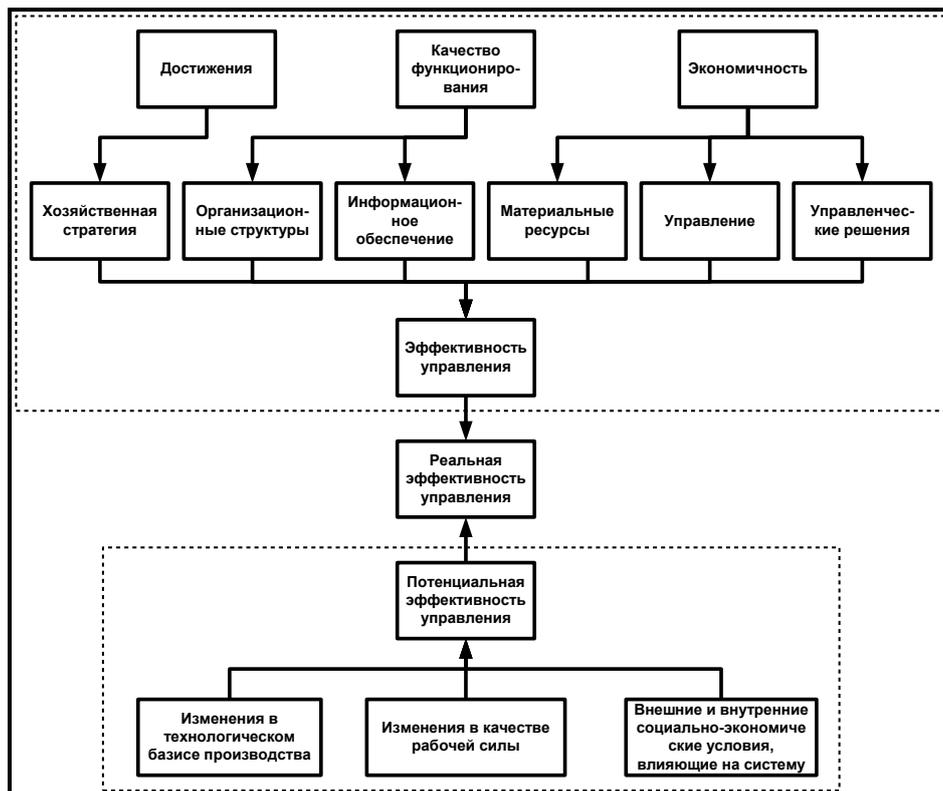


Рис. 3. Структура оценки эффективности управления при системном подходе

Направлениями оценки являются:

- достижение цели;
- качество функционирования;
- экономичность;
- изменение в технологическом базисе производства;
- изменения в качестве рабочей силы;
- внешние социально-экономические условия.

Совокупность направлений оценки по достижению цели, качеству функционирования и экономичности оценивают деятельность субъекта управления (управляющей системы) и формируют прямую эффективность управления, оценивающую в основном деятельность управляющей системы и вносящую наибольший вес в оценку реальной эффективности системы управления.

Другим вкладом в оценку реальной эффективности именно системы управления организации являются результаты деятельности объекта управления по выполнению управляющих воздействий.

Основная деятельность объекта управления, связанная с выпуском продукции и услуг, оценивает деятельность фирмы в целом. Потенциальная эффективность управления учитывает и оценивает те изменения в объекте управления, которые проводятся управляющими органами субъекта управления.

Основными из них являются: изменения в технологическом базисе производства, изменения в качестве рабочей силы, внешние и внутренние условия.

Критерии оценки эффективности системы управления в целом должны быть дополнены частными критериями ее элементов. Во-первых, их включение в общую систему критериев эффективности обеспечивает полноту охвата и комплексность оценки.

Во-вторых, это позволяет установить и измерить источники, факторы повышения эффективности управ-

ления, обеспечивающие рост его качества и снижение издержек. Находясь в непрерывном взаимодействии, так что изменение одних элементов вызывает соответствующие изменения других, они и придают в системе в целом новые, присущие только ей качества.

Качество функционирования оценивается по двум направлениям:

1. Организационные структуры;
2. Информационное обеспечение.

Эффективность организационных структур связывается, в первую очередь, с исторически меняющимся соотношением централизации и децентрализации, с ростом гибкости организационных форм. Критерии эффективности, в основном, относятся к оценке числа связей в структуре и взаимодействию уровней управления, степени структуризации целей и соотношений между ними и структурой, горизонтальными и вертикальными связями.

Также используется критерий управляемости информацией в рамках организационной структуры, степень взаимодействия различных аспектов управленческой деятельности. Отсюда вытекает требование уменьшения иерархических уровней. Используется критерий, оценивающий соответствие структуры и целей по уровню иерархии.

Критерии информационного обеспечения отражают регулярность и надежность обслуживания управляющих оперативной документацией и определяется по следующим направлениям:

- Эффективность текущей обработки информации, включая ее комплексность;
- Скорость и точность выдачи информации по специальным запросам (качество отбора необходимой информации и минимизация времени, затрачиваемого на подготовку ответа);

- Надежность и безопасность информации;
- Своевременность информации;
- Наличие необходимой информации;
- Отсутствие избыточной информации;
- Качество межфункциональных связей;
- Экономия от масштабов сбора, обработки и передачи данных.

Экономичность

Выделяется три направления оценки экономичности:

1. Материальные ресурсы.
2. Управляющие.
3. Управленческие решения.

Критериями эффективности материальных ресурсов, в первую очередь, финансовых, необходимых для функционирования системы управления, являются:

- Показатели затрат на управление и их доля в общих расходах на отдельных уровнях и подразделениях;
- Затраты на обеспечение деятельности системы управления;
- Затраты на подготовку управляющих и затраты на привлечение специалистов-консультантов;
- Критерии эффективности управляющего учитывают, что эффективный управляющий знает, как распределяется его рабочее время и каким образом оно используется; он несет ответственность за свой информационный поток - входящую и выходящую информацию; он осознает свой реальный вклад в организацию и сосредотачивается на нем; он концентрирует усилия организации и рационально распределяет свои силы.

В целом же критерии эффективного управляющего сводятся к его высокой результативности, а не к объему проделанной работы, к широкому кругозору и политической компетентности. Основными критериями оценки являются:

- уровень деловой атмосферы;
- качество системного контроля;
- степень взаимоувязки принимаемых решений;
- характеристика участия работников и специалистов разных уровней в разработке целей и задач организации.

Оценка эффективности трудовых ресурсов в системе управления должна отражать как социально-психологическую, так и экономическую эффективность, поэтому могут быть использованы следующие критерии:

1. Минимальная численность управленческого аппарата.
2. Обеспеченность квалифицированными управляющими.
3. Возможность приложения управляющими своих сил, способностей и инициативы.

Эффективность управленческих решений может быть связана с тем, каким образом решения способствуют достижению целей организации:

- точность решения, включающая точность сбора исходных данных и выполнения стоящих задач;
- надежность решений, связанная с их обоснованностью;
- быстрота подготовки и принятия решений;
- гибкость и последовательность принимаемых решений.

Конкретными показателями качества решений являются:

- задержка во времени в процессе принятия решений;
- своевременность выявления потребности в решениях;
- соответствие анализа важности решений;
- подробность и ясность исходных данных;
- наличие резервов в процессе принятия решений.

Изменения в технологическом базисе производства

Основные критерии:

- прибыльность;

- индивидуальная и групповая производительность труда;
- объем выпускаемой продукции;
- качество продукции;
- сбалансированность товарно-материальных запасов;
- текущие прямые и накладные расходы;
- наличие соответствующих мощностей;
- производственные резервы.

Изменения в качестве рабочей силы

Основные критерии:

- гибкость системы продвижения по службе;
- полномочия работников и их ответственность;
- степень удовлетворения выполняемой работой.

Внешние и внутренние социально-экономические условия

Внешние и внутренние социально-экономические условия:

- гибкость и приспособляемость к изменяющимся условиям внешней среды;
- способность организации правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать реальные внешние условия и своевременно перераспределять ресурсы;
- наличие обоснованных и хорошо сформулированных целей;
- способность эффективно использовать ресурсы для достижения производственного результата;
- степень интеграции основных подразделений предприятия, обеспечивающей согласованность их действия для достижения общих целей.

Выбор приоритетов и критериев эффективности зависит от ряда факторов: размеров фирмы, функции или цели фирмы, тип фирмы (применяемые технологии: индивидуальное производство, сборочный конвейер, ремонт, технические процессы), зрелость фирмы в аспектах управления, кадров, технологий, организационной структуры, окружающая среда (политические, экономические и социальные факторы). Описанные критерии оценки эффективности являются лишь показателем инструментарием анализа. Одним из преимуществ системного подхода является неограниченность выбора оцениваемых показателей, количество и качество которых зависит от структуры оцениваемого объекта и направленности деятельности.

При использовании критериев для оценки эффективности управления менеджеры должны:

1. Определить приоритет или вес каждого критерия эффективности.
2. Измерить каждый критерий (качественно или количественно).
3. Связать систему оценки критериев с обеспечением необходимых изменений или улучшений.

Пример расчета системы управления организации по предлагаемому направлению оценки и системе показателей представлены в табл. 1.

**Таблица 1
ПРИМЕР РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ ДО И ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		I	II
Достижение цели	Степень достижения целей	0,5	0,8
	Расширение доли рынка сбыта	0,4	0,7

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		I	II
	Сохранение и развитие фирмы как целостной организации	0,5	0,8
	Выход фирмы из кризиса и получение прибыли	0,5	0,8
Качество функционирования	Соотношение централизации и децентрализации	0,6	0,8
	Рост гибкости организационных форм	0,5	0,6
	Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии структуры	0,5	0,6
	Эффективность текущей обработки информации, включая ее комплексность	0,5	0,7
	Скорость и точность выдачи информации по специальным запросам	0,4	0,6
	Надежность и безопасность информации	0,5	0,7
	Своевременность информации	0,5	0,65
	Наличие необходимой информации	0,6	0,8
	Экономия от масштабов сбора, обработки и передачи данных	0,5	0,7
	Экономичность	Удельный вес издержек управления в общих издержках производства	0,6
Затраты на подготовку управляющих (руководителей)		0,3	0,5
Затраты на привлечение специалистов-консультантов по управлению		0,3	0,55
Эффективность управляющих		0,5	0,75
Точность решений, включающая точность сбора исходных данных и выполнения вышестоящих задач		0,6	0,8
Надежность решений, связанная с их обоснованностью		0,6	0,7
Быстрота подготовки и принятия решений		0,4	0,65
Гибкость и последовательность принимаемых решений		0,4	0,5
Изменения в качестве рабочей силы	Гибкость системы продвижения по службе	0,5	0,8
	Полномочия работников и их ответственность	0,3	0,7
	Степень удовлетворения выполняемой работой	0,6	0,75
Внешние и внутренние социально-экономические условия	Гибкость и приспособленность к изменяющимся условиям внешней среды	0,4	0,7
	Способность организации правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать реальные внешние условия и своевременно перераспределять ресурсы	0,4	0,7
	Наличие обоснованных и хорошо сформулированных целей	0,3	0,65

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		I	II
	Способность эффективно использовать ресурсы	0,3	0,7
	Степень интеграции основных подразделений организации, обеспечивающей согласованность их действий для достижения общих целей	0,4	0,6
Сумма		13,4	20
Максимальная сумма =29			

Показатели эффективности оцениваются экспертами в баллах. Полученная оценка в баллах по базовому (I) и предлагаемому (II) вариантам применяется для корректировки основных показателей деятельности организации, что позволяет получить количественную характеристику будущей тенденции.

Цели повышения эффективности управления

Очевидно, что оценка какого-либо объекта направлена на получение результатов, позволяющих определить дальнейшее развитие деятельности. Самым распространенным "выходом" анализа управления фирмой являются выявление недостатков в организации управления и разработка направлений по улучшению эффективности. В самом общем виде рекомендации, основанные на результатах оценки, направлены на повышение уровня стабильности производства и управления в фирме.

Применение системного подхода к оценке эффективности управления фирмой имеет конечной целью достижение следующих показателей:

- четкая целевая организация и взаимосвязь общих целей фирмы, подразделений, их коллективов: повышение производительности, качества работы и выпускаемой продукции, гибкость в управлении, постоянное повышение квалификации рабочих и специалистов по управлению;
- построение стратегии развития производства, совершенствование системы управления, стабилизация уровня занятости, разрабатываемая совместно представителями руководства фирмы, подразделений, профсоюзов и непосредственно рабочих; участие рабочих в процессе управления.

Приложение

Общие сведения о критериях оценки

Каждый критерий может иметь количественное или качественное выражение, быть простым и понятным для специалистов. Критерии могут быть единичными и составными. В набор критериев для оценки чаще всего включают следующее: выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическую и техническую безопасность, качество продукции. Каждый критерий характеризуется набором показателей и их значениями.

Например, критерий "время" может иметь несколько показателей: время реализации, время разработки, время согласования и др. Значения данных показателей выражаются в месяцах, днях, часах и т.д. Показатели можно дробить на более мелкие, например, показатель "время согласования" можно представить в виде трех подпоказателей - время согласования с заказчиками, время согласования с департаментом

экологической безопасности, время согласования с пожарными службами.

Показатели критериев могут иметь максимальные, минимальные, промежуточные численные или качественные значения. Часто указывают не конкретное значение параметра, а направление, например, максимальная прибыль, наименьшее время, минимальные финансовые затраты. Это не всегда правильно и не всегда нужно. Приоритет максимальной прибыли может привести к нарушениям законодательных актов, минимальное время - к низкому качеству продукции или к выходу продукции на неподготовленный рынок, а минимальные финансовые ресурсы для организации управления - к возможному прекращению управления на промежуточных стадиях.

В набор могут быть взяты один, два или более критериев. Разумность их количества определяется экспертом на базе опыта. С увеличением критериев возрастает полнота оценки, однако увеличивается стоимость оценки, так как нужно оплачивать труд экспертов, приобретать необходимые для оценки материалы и технику. Таким образом, большое количество критериев не самое оптимальное решение. Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать вокруг основного критерия путем формирования набора коэффициентов приоритета.

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности. Они относятся к субъективным методам. Субъективное не всегда синоним неправильного или неэффективного.

Основные условия применения экспертных методов:

- в состав экспертной комиссии должны входить профессиональные специалисты в соответствующей области;
- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для тех, кого оценивают по данному критерию;
- применение экспертных методов в данной области должно иметь преимущества перед другими методами оценки.

Существуют четыре основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

Метод простой ранжировки

Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого объекта в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 - следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

Таблица 2

ОЦЕНКИ ПРИЗНАКОВ ПО КАЖДОМУ РЕШЕНИЮ

№ п/п	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Кoeffициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
1	Время реализации	1	4	5	3	3
2	Финансовые затраты	0,8	5	3	4	4

№ п/п	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Кoeffициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
3	Повышение объема сбыта	0,6	5	3	2	1
4	Величина дополнительной прибыли	0,6	2	4	4	5
5	Качество продукции	0,5	2	5	4	3
Сумма			13,2	14,1	11,8	11,3

Метод задания весовых коэффициентов

Метод заключается в том, что каждому показателю ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, (например, для шести признаков устанавливаются коэффициенты 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 - в сумме это составляет 1);
- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 6).

Метод последовательных сравнений (сортировка)

В состав метода входят следующие операции:

1. Составляется перечень признаков оцениваемого критерия.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.
3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям - максимальная оценка 5 (см. пример в табл. 2).
4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.
5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения. По данным примера предпочтительный вариант имеет решение № 2 с суммой в 14,1 балла.

Метод парных сравнений (парная сортировка)

Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого управленческого решения (УР) и дальнейшей статистической обработкой УР (рис. 4). На схеме варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

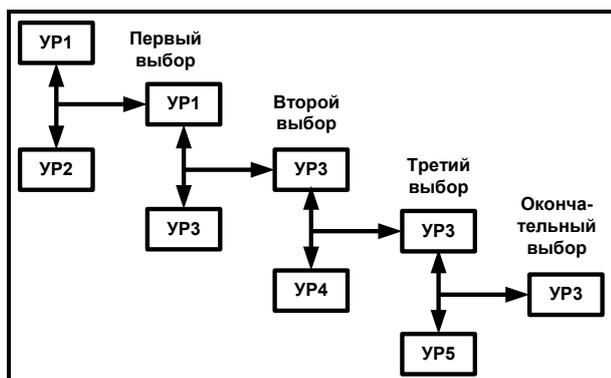


Рис. 4. Схема реализации метода парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых УР, лучшее из

них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее УР.

Литература

1. Минаева Э.С., Агеева Н.Г. Основы менеджмента для инженера. М., ИВАКО Аналитик, 1997.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Пер. с англ. М., Прогресс 1986.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М. Дэка, 1997.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М. ИНФА, 1996.
5. Выхинский О.С., Наумов А.И. Обучение менеджменту. Человек-стратегия-организация. М. Школа управления МГУ, 1994.

Ковалишина Галина Владимировна

<http://www.ifs.ru>