

### 9.3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ищенко М.М., к.э.н., доцент;

Крылов М.Г., соискатель кафедры «Экономика и управление производством»

*Московский государственный индустриальный университет*

Авторами предложен новый концептуальный подход к вопросам классификации основных целей, принципов и показателей управления, имеющих реальное значение для построения и функционирования системы управления в современном менеджменте. Механизм оценки эффективности функционирования системы управления рассматривается как совокупность целенаправленных взаимозависимых действий и результатов, дающих возможность сравнить существующую систему управления с желаемыми или уже достигнутыми характеристиками.

Во многих работах по теории управления указывается, что результаты управленческой деятельности соотносятся с затратами на управление, следовательно, имеется в виду эффективность в ее традиционном экономическом понимании. Между тем весьма спорным является тезис о самой возможности оценки эффективности системы управления по указанной традиционной схеме. Ведь управление – это прежде всего организация, целеполагание, постановка задач, коммуникации и т.д. И эффективность этих видов управленческой деятельности лишь в конечном счете проявляет себя через общие экономические результаты деятельности предприятия, а на практике часто требуется оценить эффективность собственно управленческой деятельности, и здесь не обойтись без таких понятий, как оптимальность, оперативность, соответствие цели и т.д.

По нашему мнению, формирование механизма оценки эффективности системы управления должно содержать основополагающие принципы управления, поскольку они самым тесным образом связаны с механизмом оценки эффективности системы управления, больше того, цели и принципы – это те две компоненты, которые находятся в его основании, определяют общую направленность подхода к оценке.

В литературе по менеджменту можно найти наиболее часто упоминаемые принципы управления:

- сочетание политического и хозяйственного руководства;
- интересов индивида и целей организации;
- отраслевого и территориального подходов;
- права хозяина и работника в управлении;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- сочетание прав, обязанностей и ответственности;
- демократизация управления;
- научность;
- системность и комплексность;
- единоначалие и коллегиальность;
- демократический централизм;
- баланс власти;
- оптимальное сочетание отраслевых и территориальных интересов, приоритетность;
- оптимальное сочетание положительной синергичности и здоровой состязательности;

- учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивации.

При этом предлагается различать общие и специальные принципы. К общим относятся:

- единство демократизма и целесообразного экономического централизма;
- достижение высокой экономической эффективности любой деятельностью;
- стимулирование;
- единоначалие;
- научность;
- правильность подбора и расстановки кадров.

К специальным:

- разработка четких целей;
- обоснование стратегии предприятия;
- предоставление свободы поиска в ее границах;
- опора на объективные экономические законы;
- общечеловеческие ценности;
- сочетание научного подхода с элементами искусства;
- целенаправленность и непрерывность;
- эффективная обратная связь.

По нашему мнению, большинство из перечисленных выше принципов управления не могут быть бесспорными и обоснованными т.к.:

- сформулированы в основном по отношению к процессам управления макроэкономическими системами, которые отличаются от предприятий внутренней структурой, характером, масштабом деятельности, целями и способами их достижения. В общем, это совершенно иные системы, и для них эти принципы скорее актуальны, чем бесполезны. К примеру, принцип сочетания отраслевых и региональных интересов играет совсем не второстепенную роль в управлении микропроцессами, но к предприятию он если и имеет какое-то отношение, то весьма и весьма опосредованное;
- являются скорее управленческими задачами, возведенными в ранг принципов, например:
  - разработка стратегии и четких целей;
  - правильность подбора и расстановки кадров.
 С таким же успехом можно отнести к принципам, скажем, правильность ведения бухгалтерского учета или своевременность обеспечения предприятия ресурсами;
- несут нагрузку целей – эффективность, достижение высокой экономической эффективности;
- относятся к области управления персоналом, но не к системе управления в ее целостном понимании;
- не имеют значения концептуальных целевых установок, определяющих правила «поведения» системы управления, тем более отдельных ее подсистем.

По нашему мнению, три принципа из перечисленных, имеют реальное значение для построения и функционирования системы управления:

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- системность;
- комплексность.

В то же самое время эти принципы даже не затрагивают информационную сторону управления. Можно создать организационную структуру, согласующуюся с естественным составом управляемой системы и, исходя из здравого смысла, интегрировать в ней функции управления, но не достигнуть желаемых результатов, если система будет функционировать в условиях информационной недостаточности. Отсюда следует, что данный перечень следует дополнить рядом общих принципов:

- принцип достаточности информации;
- принцип материального стимулирования;
- принцип правильного подбора и расстановки кадров.

Говоря о принципе материального стимулирования, следует отметить, что практически все авторы, рас-

смаатривающие состав функций управления, вводят в него функцию стимулирования, некоторые называют ее мотивацией.

Так что же это, функция или принцип? Думается, что это все же совершенно особая функция воздействия на трудовые коллективы, а через них на процессы и образующиеся в связи с ними результаты. Принцип материального стимулирования означает, что труд персонала должен оплачиваться, что должна быть заинтересованность в труде. Это все верно, но его в любом случае нельзя рассматривать, как принцип, в соответствии с которым должна создаваться, функционировать и совершенствоваться система управления. В нашем случае он просто неактуален.

В механизме оценки эффективности функция стимулирования будет рассматриваться как одна из его составляющих, побуждающая к достижению целей. Для этой функции и будут предложены в последующем принципы и критерии целенаправленности.

И наконец, о принципе правильного подбора и расстановки кадров. Он актуален во все времена и впредь будет иметь определяющее значение в решении всех без исключения стоящих перед предприятием задач – экономических, технических, социальных, собственно управленческих. Поэтому его следует сохранить в составе принципов общесистемного значения и использовать в оценке состояния системы управления.

Итак, по нашему мнению, четыре принципа действительно определяют целенаправленность системы управления:

- соответствие внутреннего строения управляющей системы внутреннему строению управляемой системы;
- интеграции функций в центрах управления;
- достаточности информации;
- соответствие кадрового потенциала целям системы управления.

Практическое значение принципов управления состоит в том, что для оценки эффективности системы управления предприятием следует прежде установить, согласуется ли действующая на предприятии система управления с главными принципами, выработанными в соответствии с основными положениями общей теории систем, исходя из практического опыта и здравого смысла.

Однако для того чтобы составить общее представление о ее состоянии и целенаправленности функционирования, одних принципов недостаточно, необходимы также критерии оценки.

Понятие «критерий» означает отличительный признак, характеризующий качественные стороны процесса, явления, его суть. Качественная определенность критерия эффективности управления производством раскрывает внутренние существенные связи между понятиями «цель управления», «результаты управления» (эффект управления), «затраты на управление». Качественное определение этих связей выражает качественную определенность критерия.

Разнообразие предложенных в литературе критериев и показателей эффективности обусловлено не только сложностью проблемы, но и различием функций, выполняемых отдельными критериями и показателями в процессе оценки управления.

Критерий – важнейший отличительный признак, он – понятие более широкое, чем показатель. При выборе критериев эффективности управления необходимо учитывать соответствующий уровень иерархии, на котором

они должны применяться. Следовательно, изначально предполагается использование не какого-то одного, пусть и самого важного критерия, а их системы. Критерии экономической эффективности управления образуют иерархическую систему (дерево) в соответствии с уровнем тех целей, конкретизацией которых они выступают.

Отсюда вполне объяснимо различие мнений относительно количества и содержания критериев эффективности управления. Разные объекты и задачи оценки – разные подходы. Когда оцениваются возможные варианты управленческих решений и ставится задача избрать вариант, предпочтительный в каждом конкретном случае, оценивать их эффективность целесообразно по одному критерию – критерию оптимума.

Но если ставятся задачи, связанные с оценкой сложных проектов или систем, в частности, эффективности системы управления сложными производственными организациями – холдингами, корпорациями, просто предприятиями, одним критерием здесь можно обойтись только для самой общей качественной оценки.

Даже на уровне структур управляемой системы понадобится определенная система критериев, а следовательно, и показателей, конкретизирующих эти критерии. Нельзя оценивать по одному комплексному критерию эффективность деятельности всей управляемой системы, связанной, например, с привлечением финансовых инвестиций и осуществлением капитальных вложений, конструированием изделий, материальным обеспечением производством и сбытом продукции.

Аналогично обстоит дело и в отношении отдельных подсистем и структур управляющей системы. Нужно иметь критерии оценки организационной структуры, функций управления, кадров, технических средств. Не обязательно, чтобы их было много, но они должны отражать особенности как самих объектов оценки, так и задач, которые стоят перед каждой частью системы, к примеру, отдельной функцией.

В свете сказанного особенно рельефно просматривается ограниченность большинства предлагаемых в литературе подходов к оценке эффективности системы управления предприятием, независимо от того, по чему конкретно рекомендуется оценивать:

- по итоговым показателям работы предприятия;
- по задачи и критерии оценки.

В первом случае (с позиции потенциала) задача будет состоять в том, чтобы установить:

- по показателям использования управленческого персонала;
- по показателям, интегрирующим результаты работы предприятия и собственные показатели эффективности управления (чаще всего это показатели затрат на управление).

Никто из известных нам авторов не предложил оценивать управляющую систему как целостное образование, состоящее из собственных подсистем. Управляющая подсистема как часть целостной системы предприятия выделяется, однако объектом оценки обычно не является. Оценивается управление причем только с точки зрения общей (итоговой) результативности функционирования субъекта хозяйствования, а не система управления как таковая. В совокупности, как нам представляется, это – суть разные подходы, разное понимание вещей.

Кроме этого, не ставится задача оценивать эффективность отдельных подсистем управляющей системы. Исключением являются попытки оценить качество отдельных функций управления, но при этом задача рассматривается локально, не в контексте системы управления в целом.

В связи с оценкой эффективности управляющую систему целесообразно рассматривать с двух сторон: статике и динамике. В статике объектом оценки должно стать состояние системы – организационной структуры и функций управления, кадров, технических средств (потенциал управляющей системы), в динамике – целенаправленность ее функционирования.

Тогда принципиально различными будут задачи и критерии оценки. В первом случае задача будет состоять в том, чтобы установить:

- способна ли организационная структура сосредоточить функции управления;
- адекватна ли она структуре объектов управления или согласована с ней;
- в каком состоянии находятся функции в смысле методической самодостаточности, проработанности информационных потоков и т.д.;
- удовлетворяет ли состав кадров управления требованиям времени и задачам, стоящим перед системой, или нет;
- в достаточной ли мере обеспечены рабочие места средствами вычислительной техники в количественном и качественном их измерении.

Критерием оценки здесь может быть способность системы создавать достаточные условия для динамических процессов, для воздействия на объекты посредством функций управления, т.е. достаточность ее потенциальных возможностей. Вот почему в данном случае нельзя говорить о критерии эффективности системы, речь может идти только о критерии, характеризующем ее состояние.

Оценивая динамичность системы, ее целенаправленность, а если это возможно – и результативность усилий будет необходимым обращаться к организационным структурам уже совсем с другими мерками.

Для тех организационных структур управления, которые непосредственно ведут хозяйственную деятельность (первая группа), используют ресурсы и создают результаты, объективным критерием может быть экономическая эффективность как в классическом понимании (отношение результатов к затратам), так и в иных ее выражениях. Важно, чтобы критерий был соотнесен с экономической целью, к достижению которой должен стремиться объект оценки.

Это, конечно, не исключает возможность общей качественной характеристики состояния дел, однако она должна основываться на строгих количественных оценках.

Для структур второй группы, способствующих достижению целей подразделениями, которые непосредственно не ведут хозяйственную деятельность, необходим в каждом отдельном случае индивидуальный подход, предусматривающий содержательную оценку их работы исходя из стоящих перед ними задач.

Критерии и показатели, а они могут быть различными, должны иметь преимущественно качественную форму выражения результата.

В общем, предпочтительным кажется нам многокритериальный подход. Весь вопрос в том, чтобы критерии объективно отражали главные особенности каждой структуры, обусловленные особенностью ее системных свойств, а отсюда и возможностью достижения целей.

Механизм оценки эффективности функционирования системы управления предприятием следует понимать как совокупность целенаправленных взаимозависимых действий и результатов (показателей), посредством которых оказывается возможным сравнить существую-

щую систему управления с желаемыми ее характеристиками.

Такое понимание механизма, не претендующее на бесспорность, согласуется с системным подходом к решению задачи.

Механизм оценки эффективности управления предприятием как сложной иерархической системой должен быть адекватным объекту оценки по сложности и иерархичности выполняемых процедур.

Сложность состоит в том, что нужно это сделать:

- во-первых, по отношению к предприятию в целом, для того, чтобы определить, как оно справилось с поставленными задачами;
- во-вторых, по отношению к объекту управления для того, чтобы оценить, как сработала каждая его часть, как она повлияла на общие результаты;
- в-третьих, по отношению к организационной структуре, функциям управления, кадрами, для того чтобы определить целенаправленность функционирования управляющей системы.

Задача усложняется в связи с необходимостью оценивать не только уровень достижения целей, сформулированных применительно к отдельным подсистемам управляемой и управляющей систем, но и усилия каждой отдельно взятой организационной структуры, участвующей в их реализации.

Отсюда следует, что оценка эффективности системы управления по критерию реализации целей предприятием в целом может делаться лишь в самом общем виде. Нельзя от этого абстрагироваться совсем, но нужно иметь в виду, что система управления – не какое-то безадресное, неконкретное образование. В организационном смысле – это совокупность реально действующих управленческих структур, и каждая из них реализует только какую-то определенную часть общих функций и процедур управления, тем более экономических целей предприятия.

Предлагаемая методика общей оценки эффективности системы управления представлена в табл. 1.

Таблица 1

**МЕТОДИКА ОБЩЕЙ ОЦЕНКИ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Составляющие механизма	Ситуации, когда предприятие	
	Достигло целей	Не достигло целей
1. Критерий оценки	Степень достижения целей	
2. Цели, определяющие главные результаты	1. Увеличение объема продаж. 2. Повышение рентабельности (отношение суммы прибыли к стоимости производственных фондов)	
3. Способ и результаты количественной оценки	Сравнение показателей текущего и прошлого периодов	
4. Качественная интерпретация результатов количественной оценки	Предприятие увеличило объем продаж или повысило рентабельность. Это дает основание для общей положительной оценки целенаправленности функционирования системы управления	Предприятие уменьшило объем продаж или снизило рентабельность. Это дает основание считать, что деятельность системы управления содержит упущенные возможности и не может быть признана удовлетворительной

К этому нужно добавить, скорее, еще раз обратить особое внимание на следующее в этой связи исключи-

тельно важное обстоятельство. В заводоуправлении существуют две группы отделов и служб, одна из которых непосредственно ведет хозяйственную деятельность в основных сферах предприятия, но не реализует собственно управленческие функции планирования, учета, контроля, хотя формально и входит в аппарат управления. Другая группа никакой хозяйственной деятельности не ведет, экономических целей непосредственно не реализует, а занимается планированием, учетом, контролем, подготовкой решений.

Такая расстановка сил в системе управления теоретически исключает возможность оценивать эффективность ее усилий по общим итогам работы предприятия, какие бы общие «правильные» высказывания в пользу такого подхода не делались.

Реально генеральная цель предприятия, независимо от того, в каком общем направлении и в какой редакции она будет сформулирована, является прерогативой высшей администрации. Она ее определяет, развертывает на уровень подразделений, контролирует ход реализации. Отделы второй группы лишь осуществляют информационную деятельность, готовят проекты управленческих решений, но их (решения) не принимают. Следовательно, если и оценивать эффективность управления по конечным показателям деятельности предприятия – объему производства, прибыли, рентабельности, производительности труда, то объектом оценки должна стать только одна составляющая организационной структуры – высшая администрация в любом ее виде и форме.

Согласимся в принципе с широко распространенным мнением, что в иерархии целей цель управляемого объекта состоит в получении количественных и качественных результатов, заданных предприятию как целостной системе с такой поправкой: цели подсистем, составляющих управляемый объект, направлены в своей совокупности на получение этих результатов.

На наш взгляд, это не одно и то же. В первом случае нужно ставить цель перед управляемой системой в целом, но тогда придется продублировать цель предприятия, потому что его цель – это сумма целей всех подсистем.

Иной подход принят в отношении управляющей системы, поскольку перед ней можно поставить цель, отличную от цели предприятия. Здесь нет опасности повторения, поэтому она и была сформулирована как самостоятельная.

Это дает возможность ответить на главный вопрос: справляется ли в принципе управляющая система с теми задачами, которые на нее возложены высшей администрацией, или она содержит явные, болезненно ощутимые недостатки, снижающие возможности нормальной деятельности структур, непосредственно реализующих экономические цели. Ведь в главном, в основном, ее цель как раз и заключается в том, чтобы создать им для этого благоприятные условия.

На этом шаге оценки не нужно обращаться к частностям, важно уяснить:

- как часты информационные сбои, другие просчеты в деятельности служб;
- как налажено взаимодействие структур обеих групп;
- как часто возникают ситуации, вносящие возмущение в деятельность структур управляемой системы и высшей администрации, или в принципе все в порядке. Ответ на вопрос должен быть простым: да или нет.

На следующем шаге нужно уже обратиться к стоящим перед отдельными структурами задачам и разобрататься по существу, определить, в какой мере отвечает их деятельность тем требованиям, которые предъявляются в свете стоящих перед ними задач. Если на первом шаге оценки ответ положительный, задача состоит в том, чтобы найти возможности улучшить дело, если отрицательный, тогда предпринимаются меры организационного характера и ставится задача быстро и качественно изменить обстановку.

В любом случае во втором шаге оценки преследуется цель изучить состояние дел на каждом участке системы управления, выявить сильные и слабые стороны, развить успех или устранить недостатки.

Перевод критериев в систему показателей преследует цель создать своего рода базу эталонов, необходимых для сравнения реальных и желаемых характеристик управляющей системы. В отличие от критериев, можно иметь большое множество показателей, но они обязательно должны быть подчинены определенным конкретным критериям, исходить из них. Тогда они будут представлять собой не разрозненный набор показателей, не имеющих связи с целями деятельности и критериями оценки, а стройную обоснованную их систему. В указанных работах это, на наш взгляд, важное условие не соблюдено.

В итоге показатели оказались во многом нежизненными, искусственно сконструированными, отражающими второстепенные стороны деятельности, не имеющими информационной основы для их формирования. Таковы последствия несистемного подхода к их разработке.

Думается, что алгоритм разработки показателей, характеризующих состояние (статистику) и целенаправленность функционирования системы управления (динамику), должен согласовываться с общим, системным, подходом и предусматривать последовательное исследование и решение таких вопросов:

- структуризация предприятия, необходимая для определения системы объектов с разными целями деятельности;
- разработка целей деятельности подсистем управляемой системы;
- определение принципов, в соответствии с которыми нужно сравнивать реальное состояние системы;
- ориентация на них структур управляющей системы посредством выработки собственных целей и задач, стоящих в этой связи перед отдельными ее частями;
- обоснование критериев, необходимых для объективной оценки всех основных частей управляющей системы;
- конкретизация критериев посредством разработки соответствующих систем показателей.

Нужно четко представлять, что глубокое содержательное изучение системы в ее статике и динамике может делаться только в том случае, когда существуют совокупности эталонов, на которые можно проецировать реальные характеристики.

Точно также как и цели, критерии и детализирующие их показатели могут иметь преимущественно количественную, преимущественно качественную и совмещенную форму выражения.

В принципе все зависит от того, как выражена сама цель. Если она направлена на получение конкретных экономических результатов – объемов продукции, прибыли и др., что естественно, она будет иметь четкие количественные и стоимостные формы. Отсюда и в оценке будут использоваться исключительно количественные критерии. И конечно же, они будут сугубо качес-

твенными, когда, например, речь идет о критерии, по которому нужно оценить достаточность информации в центрах принятия управленческих решений.

И все же, если это возможно, в оценке системы управления предпочтительнее сочетать количественные и качественные характеристики по общему для них критерию.

Представим себе ситуацию, когда одним из критериев стратегического значения может быть экономическая безопасность предприятия. Цель может быть сформулирована именно так: обеспечить экономическую безопасность. В этом конкретном случае обязательно нужно сочетать обе формы выражения результата. С одной стороны, безопасность – качественное состояние, оно достигается целенаправленными усилиями всех частей предприятия как сложной динамичной системы, обладающей не только высокими эмерджентными свойствами, но и способностями противодействовать угрозам безопасности и другим внешним возмущениям. И оценить ее по этому критерию чисто количественно совершенно невозможно.

Но состояние безопасности обеспечивается конкретными экономическими результатами деятельности, благодаря которым предприятие чувствует свою независимость, защищенность. Сохранить состояние безопасности можно только за счет получения реальных высоких результатов производства. Примеров, когда предприятия доходили до состояния банкротства и прекращали свое существование, можно привести много. Спад производства, убытки, неплатежи, отток кадров – все это не имеет ничего общего с состоянием безопасности.

Реальные результаты, обеспечивающие внутреннюю и внешнюю экономическую устойчивость предприятия, имеют конкретные количественные оценки, и это уже вторая сторона оценки по этому критерию.

Критерии, имеющие количественную оценку, практически всегда могут иметь качественную интерпретацию, в то время как качественные характеристики могут превращаться в количественные далеко не во всех случаях. Конечно, гипотетически все возможно, свидетельство тому – рекомендации во многих работах. Однако дальше гипотетических построений дело не идет.

В оценке системы управления вообще и в выработке критериев, в частности, нужен обоснованный подход и, конечно же здравый смысл. На этом и основывается механизм, разработанный в следующей части раздела.

Результаты проведенного анализа существующих подходов к оценке эффективности управления дают основание полагать, что предпочтение нужно отдавать содержательной оценке конкретных частей системы управления, результатом которой должен быть анализ установленных недостатков и слабых мест, снижающих ее возможности, и предложения, способствующие их устранению. Без этого вся эта сложная и очень серьезная работа просто никому не нужна.

Различного рода математические построения, иногда просто примитивные, задачу не решают в принципе и в большинстве случаев этому даже не способствуют. Основное внимание в процессе оценки системы управления должно быть обращено, по нашему мнению, на самую главную, содержательную сторону вопроса. Нужно получить четкое представление о том, в какой степени согласуется ее состояние и механизм функционирования с целями, которые перед ней стоят, и принципами, определяющими возможности их достижения.

Завершая рассмотрение концептуальных вопросов разработки механизма оценки эффективности управления, необходимо сделать несколько замечаний относительно обоснованности применения термина «эффективность» в его классическом значении для оценки системы управления.

Экономическую эффективность системы управления можно определять только в тех случаях, когда организационно обособленная структура непосредственно осуществляет хозяйственную деятельность и, в то же самое время, имеет собственное устройство, управляющее входящими в нее процессами.

## Литература

1. Основы теории управления. / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Большаков А.С. Менеджмент./ Уч.пособие. – СПб.: Изд-во «Питер», 2004.
3. Управление общественным производством. / Под ред. А.И. Наумова, Ю.И. Краснополяса – М.: Изд-во МГУ, 1995.
4. Забелин П.В., Нестеров П.В., Федцов В.Г. Предпринимательский менеджмент. – М.: Изд-во «Приор», 1999.

*Крылов Михаил Геннадьевич;  
Ищенко Маргарита Михайловна*

## РЕЦЕНЗИЯ

В научной статье, представленной на рецензию, рассмотрены концептуальные вопросы разработки механизма оценки эффективности управления. Авторами предложен новый подход к вопросам классификации основных целей и принципов управления, имеющих реальное значение для построения и функционирования системы управления в современном менеджменте. По мнению авторов, четыре принципа действительно определяют целенаправленность системы управления:

- соответствие внутреннего строения управляющей системы внутреннему строению управляемой системы;
- интеграция функций в центрах управления;
- достаточность информации;
- соответствие кадрового потенциала целям системы управления.

Исходя из вышеназванной классификации и определяя ее практическое значение, авторы пытаются рассмотреть оценку эффективности системы управления, прежде всего в согласовании действующей системы с данными принципами. При этом не отрицается необходимость наличия критериев оценки, а лишь усиливается их значение в новой концептуальной направленности. В статье предлагается использование критериев оценки эффективности управления в определенной их совокупности с учетом соответствующего уровня иерархии их применения. По мнению авторов, критерии должны образовывать систему (дерево) в соответствии с уровнем тех целей, конкретизацией которых они выступают. Данный подход, безусловно, поможет решить задачу оценки сложных проектов и систем, а также управления сложными производственными системами. Предлагается в отношении отдельных подсистем и структур управляющей системы сократить число критериев оценки, но таким образом, чтобы они отражали особенности не только объектов оценки, но и задачи или функции, решаемые каждой частью системы. В связи с этим указывается на ограниченность большинства существующих до сих пор подходов к оценке эффективности системы управления предприятием, т. к. нарушается ее целостность.

Кроме этого, в научной статье авторы предлагают рассматривать, оценку эффективности управляющей системы с двух сторон: в статике и динамике. В этом случае принципиально меняются задачи и критерии оценки. В первом случае критерием оценки должно стать состояние системы (потенциал управляющей системы), во втором – целенаправленность ее функционирования.

Т.о. механизм оценки эффективности функционирования системы управления, выступает как совокупность целенаправленных взаимозависимых действий и результатов, посредством которых оказывается возможным сравнить существующую систему управления с желаемыми характеристиками. Такое понимание механизма оценки безусловно согласуется с системным подходом к решению поставленной задачи.

В целом материалы научной статьи можно отнести к числу не бесспорных, но интересных для дальнейшего изучения, анализа и научной полемики.

*Смирнов С.В., д.э.н., профессор Московского государственного  
индустриального университета*

### **9.3. THEORETICAL BASES OF CREATION OF THE MECHANISM OF PERFORMANCE EVALUATION OF A CONTROL SYSTEM OF FIRM**

M.M. Ishchenko, Candidate of Science (Economic), the  
Senior Lecturer;

M.G. Krylov, the Competitor of Faculty « Economy and  
Handle of a National Economy »

*Moscow State Industrial University*

The authors offer a new conceptual approach to the classification of main ideas, principals and indices of management which are of great importance for creation and operation of modern managerial system.

The estimation mechanism of efficient managerial system operation is treated as a combination of actions and results which makes it possible to compare the existing managerial system with existing models.