

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ

Смирнов А.Н., соискатель

*Московский гуманитарный университет*

В статье предприняты попытки провести анализ подходов к оценке эффективности управления предприятием. Рассмотрены и сгруппированы факторы, по которым должна производиться оценка. Сформулированы критерии оценки, а также предложена комплексная модель для оценки эффективности управления, с целью достижения таких показателей:

- четкой целевой ориентации фирмы, подразделений;
- повышения производительности и качества работы, объемов выпускаемой продукции;
- гибкости в управлении;
- постоянного повышения квалификации рабочих и специалистов по управлению;
- построения стратегии развития производства;
- совершенствования системы управления;
- стабилизации уровня занятости.

Важнейшая задача управления – оценка его эффективности. Тем не менее, несмотря на довольно длительный период становления и развития управления как самостоятельной науки, комплексных подходов, обеспечивающих четкую формализованную систему оценки эффективности управления, не существует.

На практике показателей оценок эффективности управления достаточно много, но количественные сравнения параметров управляемых объектов провести затруднительно, и оценить все аспекты управления не удастся. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния фирмы.

Задача управления – 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.

Исторически сложилось, что основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыль. Другим экономическим критерием эффективности, подчиненным критерию прибыли, является продуктивность, характеризуемая показателями индивидуальной и групповой производительности труда, объемом и качеством выпускаемой продукции. Сюда же относятся показатели использования мате-

риальных 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).

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 – функция 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;
  - численность занятых;
  - число 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, полномочий работников и их ответственности, степени удовлетворения от выполняемой работы и др.). В соответствии с этим 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 эффективностью фирмы рассматривается на трех уровнях.

- На уровне органической оставляющей части более высокой системы.
- На уровне самостоятельной целостной системы.
- На уровне отдельных 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 достижению 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 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.

- Экономические показатели эффективности управления.
- Эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики; отношение целей фирмы и общества.
- Эффективность управления как саморегулируемой системы; адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменениям социальных условий производства.

- 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, влияние производимой продукции или услуг на потребителя и т.д.

## **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.

- Эффективность производства: количество и качество продукции.
- Адаптивность как способность в долгосрочном промежутке времени приспособливаться к изменениям техники, технологии, культуры.
- 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.

- Социальная адаптация – способность в процессе исполнения и принятия решений учитывать изменения внешней и внутренней социальной сферы и приспособливаться к ним.
- Научно-техническая адаптация – учет требований и использование достижений научно-технического прогресса в области новых технологий и новых товаров, организации и методов управления, подготовки кадров.
- Административная адаптация – соответствие форм и методов управления потребностям процесса и системы управления, характеризующее стилием управления, инициативой на местах, степенью делегированности ответственности.

- 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.

### **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.

Направлениями оценки являются:

- достижение цели;
- качество функционирования;
- экономичность;
- изменения 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 управления, 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:

- организационные структуры;
- 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 взаимодействии 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**

Является основным критерием эффективности, подразумевает рациональное использование ресурсов, поступающих на фирму, и благодаря применяемым рациональным методам управления обеспечить оптимальные управленческие решения. В соответствии с чем выделяется три направления оценки экономичности:

- материальные ресурсы;
- методы управления;
- 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-психоло-

гическую, так и экономическую эффективность, поэтому могут быть использованы следующие критерии:

- минимальная численность управленческого аппарата;
- обеспеченность квалифицированными управляющими;
- 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-экономич. 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 показательным инструментарием анализа. Одним из преимуществ системного подхода является неогра-

ниченность выбора оцениваемых показателей, количества и качества которых зависит от структуры оцениваемого объекта и направленности деятельности.

При использовании критериев для оценки эффективности управления менеджеры должны определить приоритет или вес каждого критерия эффективности, измерить каждый критерий (качественно или количественно), связать систему оценки критериев с обеспечением необходимых изменений или улучшений.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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 фирмы, охватывающий как социальные, так и экономические аспекты 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 комплексного подхода к оценке эффективности управления фирмой имеет конечной целью достижение таких показателей, как:

- 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.

## **Литература**

1. Нили Э., Адамс К., Кеннерли К. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. – М.: Баланс-Клуб, 2003.
2. Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. – М.: Hippo, 2005.
3. Атаманчук Г.В. Управление. Сущность, ценность, эффективность. – М.: Академический проект, Культура, 2006.
4. Макаревич Л.М. Управление эффективностью компании. – М.: Вершина, 2004.
5. Рассказова А.Н., Рассказов С.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. – М.: Ютас, 2007.
6. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2007.

*Смирнов Александр Николаевич*

## **Рецензия**

В статье отражены основные проблемы проведения анализа оценки эффективности управления предприятием. Рассмотрены и сгруппированы факторы, по которым производится эта оценка. Выявлены критерии формирования комплексной модели, оценки эффективности управления. Статья написана четко, логически, экономически грамотно. Актуальность темы не вызывает сомнений, так как статья направлена на построение стратегии развития производства и совершенствование системы ее управления.

В целом статья может быть опубликована в открытой печати.  
*Лещинская А.Ф., к.э.н., профессор кафедры финансов и кредита Российской государственного торгово-экономического университета*

## 9. MANAGEMENT AND MARKETING

### 9.1. MANAGEMENT EFFICIENCY: THE COMPLEX APPROACH TO AN ESTIMATION

A.N. Smirnov, competitor

*Moscow University for the Humanities*

In the clause attempts to lead the analysis of approaches to an estimation of the management efficiency the enterprise are undertaken. Factors on which should make an estimation are considered and grouped. Criteria of an estimation are formulated, and the complex model for an estimation of a management efficiency is also offered with the purpose of achievement of such parameters as: precise target orientation of firm, divisions, increase of productivity, quality of work and let out production, flexibility in management, constant improvement of professional skill of workers and experts on management; construction of strategy of development of manufacture, perfection of the control system, stabilization of an occupation level.

#### Literature

1. Andy Nili, Chris Adams, Mike Kennerli. A prism of efficiency. A card of the balanced parameters for measurement of success in business and managements of it. Balance-club, 2003.
2. M. Armstrong, A. Baron. Performance Management. Management of an overall performance. Hippo, 2005.
3. G.V. Atamanchuk. Management. Essence, value, efficiency. The academic project, Culture, 2006.
4. M. Makarevitch. Management of efficiency of the company. Vershina, 2004.
5. A.N. Rasskazova, S.V. Rasskazov. Cost methods of an estimation of efficiency of management of the company. Utas, 2007.
6. Peter F.Druker. The effective manager. Williams, 2007.