

УДК 338.486.1.02:65.014

К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Баймухамедова Айжан Маликовна, DBA (doctor of business administration), Baskent University, Ankara (Turkey).

Баймухамедова Гульзада Сейдувалиевна, к.э.н., доцент Костанайский социально-технический университет им. академика З.Алдамжар, Казахстан.

Рассмотрены методические подходы к оценке эффективности процессов управления производственными предприятиями.

Наряду с оценкой эффективности управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления - функций, организационных структур, технологий. Для определения факторов роста эффективности управления предлагается использовать комплексную методику анализа систем управления. Приводится суммарная экономическая эффективность принятия управленческих решений для производственных предприятий

Ключевые слова: методические подходы, оценка эффективности, эффективность управления, производственные предприятия, показатели эффективности, управленческие функции.

Methodical approaches to estimation of efficiency of managerial processes by productive enterprises are considered.

With a management efficiency estimation in the general aspect it is necessary to define efficiency of the basic components of management - functions, organizational structures, technologies. For definition of factors of growth of a management efficiency it is offered to use a complex technique of the analysis of control systems. Total economic efficiency of acceptance of administrative decisions for productive enterprises is resulted.

Keywords: methodical approaches, efficiency estimation, a management efficiency, productive enterprises, efficiency indicators, administrative functions.

Методологический подход к исследованию какого-либо экономического явления или категории базируется на принципах, правилах конструирования, присущих данной категории. Так, в общем случае, для конкретизации понятия эффективность управленческих решений рекомендуется три концептуальных подхода к определению эффективности: по виду (аспекту), объекту и цели исследования [1,2].

По виду (аспекту) обычно различаются целевая (функциональная), технологическая (ресурсная) и экономическая эффективности. Под целевой и эффективностью понимается степень соответствия функционирования фирмы ее целевому назначению. При этом следует учитывать, что эффективность зависит не только от степени достижения целей экономической политики фирмы как генеральных целей, но и целей функциональных политик: инновационно-инвестиционной, товарно-ассортиментной, снабженческо-сбытовой, организационно-поведенческой, но и от качества самих целей, поскольку поставленные цели могут быть изначально недостижимыми, не соответствовать рыночным реалиям экономики и др.

Определение экономической эффективности управления предприятием представляет собой весьма сложную и серьезную научную проблему, трудности в решении которой диктуются самой сущностью процессов управления, происходящих в рамках любой системы.

Эффективность управления предприятием, как совокупности управляемой и управляющей систем, зависит от оптимальности принятых решений, качества результатов ее деятельности, скорости принятия решений и обмена информацией, скорости реализации управленческих решений и рекомендаций [3].

Эффективность управления предприятием – один из главных резервов увеличения ВВП страны. От того, насколько рационально организован процесс управления, зависит и минимизация затрат предприятия, и максимизация выручки, а в масштабе всей страны – наибольший прирост добавленной стоимости, обеспечиваемый за счет организационного фактора [4].

К основным понятиям эффективности управления можно отнести: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления.

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных организаций, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Различные свойства и параметры деятельности субъекта и объекта управления часто не согласуются между собой, находятся в диалектическом противоречии, в связи с чем существует проблема определения обобщающего показателя, который явился бы измерителем эффективности управления. Однако, характеристики систем управления и условия, в которых они работают, настолько различны, что целесообразно применение разных критериев эффективности для различных систем.

Показатели, их характеризующие, могут иметь и количественное, и качественное содержание, которое в свою очередь имеет предметно-производственную, экономическую, статистическую и математическую интерпретации.

Исходя из основных положений общего менеджмента и его функциональных подсистем, содержащихся в них теорий, законов и правил, в качестве методологических подходов при оценке эффективности можно принять следующие пять направлений [5]:

- логико-управленческое, ориентированное на рационализацию, целесообразность и оптимальность действий;
- статистическо-математическое - поиск и подтверждение закономерностей на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа;
- финансово-экономическое – экономическое и финансовое обоснования затрат и показателей деятельности;
- социально-психологическое - создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и социально-психологического климата;
- специфико-производственное - отражает производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

Наряду с оценкой эффективности управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления - функций, организационных структур, технологий. Это относится к внутренним факторам самого управления, которые проявляются в то же время как критерии его эффективности. Например, рационально организованная, имеющая минимальное число уровней и минимальный административно-управленческий персонал управленческая деятельность, как правило, улучшает соотношение между результатами и расходами, т.е. обеспечивает рост эффективности системы управления.

Таким образом, правомерной является оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля (работа

отдельных подразделений аппарата управления). Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции.

Для определения факторов роста эффективности управления предлагается использовать комплексную методику анализа систем управления, которые включают анализ:

- организационно-производственных структур (уровень специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства);
- организационных структур управления (функции, управленческие процессы, состав управленческих звеньев и их взаимодействие);
- интеграции предприятия (факторы, объекты);
- хозяйственной самостоятельности организации;
- обеспечивающих подсистем управления (информационное, кадровое и техническое).

В каждом случае вся система не охватывается. В зависимости от целей анализа, отдельные показатели и даже блоки могут рассматриваться как вспомогательные или совсем исключаться из рассмотрения.

Оценка эффективности и обоснованности мероприятий по развитию системы и структуры управления должна производиться по следующим показателям:

- коэффициент рациональности структуры определяется

$$K_{p.c.} = 1 - A_{\phi} / A_n \text{ или } K_{p.c.} = 1 - \mathcal{C}_{\phi} / \mathcal{C}_n, \quad (1)$$

где A_{ϕ} и A_n – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре;

\mathcal{C}_{ϕ} и \mathcal{C}_n – численность работников системы управления (СУ) фактически и по типовой структуре;

- уровень управляемости

$$K_y = Y_{\phi} / Y_n, \quad (2)$$

где Y_n – норма управляемости;

Y_{ϕ} – фактический уровень сферы контроля;

- уровень механизации и автоматизации труда работников

$$K_{m.a.} = T_{m.a.} / \text{АУП}, \quad (3)$$

где $T_{m.a.}$ – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении);

АУП – общее число работников в организационной структуре управления;

- коэффициент дублирования функций управления

$$K_d = K_{oz} / K_n, \quad (4)$$

где K_{oz} – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

K_n – количество работ по утвержденным положениям;

- коэффициент надежности системы управления

$$K_{над} = 1 - K_n / K_{общ}, \quad (5)$$

где K_n – количество нереализованных решений;

$K_{общ}$ – общее количество решений, принятых в подразделении.

Расчет и анализ динамики указанных выше показателей не только позволяет оценить результативность функционирования предприятия, но и выявить те стороны, которые являются «слабым местом» организации, направив усилия на решение ее первоочередных проблем.

Современные тенденции глобализации на основе информатизации и инфотехнологий способствуют интенсификации конкурентной среды и необходимости формирования стратегических конкурентных преимуществ на основе маркетинговой концепции управления предприятием. Поэтому под эффективностью системы управления предприятием в современных условиях "нестационарной" рыночной экономики понимается рост потенциала предприятия, рост добавленной стоимости, рост стоимости предприятия, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж, снижение издержек и т.д. Конкретное содержание этой категории зависит от особенностей предприятия, где оценивается эффективность управления, его целей и технологий достижения [6].

Предприятие является многофункциональным объектом, следовательно, оно является объектом ожиданий со стороны многих субъектов (собственников, инвесторов, менеджеров, работников, потребителей, поставщиков и др.), поэтому понятие целевой функции декомпозируется в соответствии с разнообразием социально-экономических субъектов и их точек зрения, и исследование целевой эффективности может носить субъективный характер.

Следующий методологический подход к определению экономической эффективности управленческих решений основывается на понятии эффективности с точки зрения возможных объектов исследования. К объектам эффективности относятся:

- самостоятельные организации (фирмы, предприятия и т.д.);
- сетевые структуры и организации; рынки (как совокупность потенциальных и реальных производителей и потребителей товаров и услуг) и пр.;
- проекты (планируемые мероприятия, осуществляемые предприятием);
- процессы (понимается как последовательная смена состояний системы).

При любом выборе объекта анализ эффективности опирается на ту же схему, что и в случае целевой эффективности: «затраты - результаты - цели» (предприятия). Методологический подход к оценке эффективности объектов, проектов и процессов называется транзакционным. Транзакция - это акт приобретения некоторого блага (результата) в обмен на деньги (затраты) в дискретном времени.

И, наконец, подход к оценке экономической эффективности управленческих решений основывается на целях исследования эффективности управленческих решений предприятия и имеет отличительную особенность от ранее рассмотренных, т.е. сравнительный характер. При этом возможны следующие варианты сравнений:

- целью исследования эффективности является сравнение двух ситуаций (ситуационный, сценарный подходы);
- целью исследования эффективности является состояние одного и того же объекта в разные периоды времени;
- целью исследования является состояние двух разных объектов.

К результатам управленческих решений относятся: качество решения, обеспеченность, степень разнообразия, степень соответствия целям критериям требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения.

Анализ эффективности затрат представляет собой метод осуществления выбора из нескольких альтернатив для определения предпочтительного варианта в тех случаях, когда цели далеко не столь конкретны, как те, которые выражены определенными количественными показателями, такими, как сбыт, издержки или прибыль.

Основными особенностями анализа эффективности затрат являются сосредоточение внимания на результатах программы или системы, сопоставление вклада каждой

альтернативы с эффективностью в отношении достижения желаемой цели и сравнение стоимости каждой из этих альтернатив на основе ее эффективности.

Анализ эффективности затрат включает в себя те же этапы, что и всякое решение, главными его отличительными чертами являются: цели, ориентированные на выпуск продукции или на конечные результаты и, как правило, не поддаются точному определению; альтернативы обычно представляют собой целые системы, программы или стратегии, рассчитанные на достижение целей; критерии эффективности должны соответствовать целям и быть сформулированы как можно более точно; оценка издержек производства, как правило, является обычной и традиционной, но сюда могут входить как нестоимостные, так и стоимостные издержки, несмотря на то, что первые можно элиминировать, выразив их в виде отрицательных факторов эффективности. Критерии решений обычно не столь конкретны, как стоимость или прибыль и могут включать в себя достижение какой-либо цели с наименьшими затратами, с наличными ресурсами или обеспечивать снижение издержек по отношению к эффективности, в особенности с учетом потребности в первых для достижения других целей.

Анализ эффективности затрат заключается в том, что он побуждает того, кто принимает решение, рассмотреть различные альтернативы с учетом их эффективности по отношению к затратам. Этот метод нашел широкое применение при принятии инновационных решений.

Общий критерий эффективности управленческих решений должен отражать двойственный характер формирования экономической политики предприятия по общим целям и функциональным показателям подразделений.

На наш взгляд, суммарную экономическую эффективность принятия управленческих решений для производственных предприятий можно представить в виде следующей формулы:

$$\text{Э}_{\text{ЭП}} = \text{Э}_{\text{ИИ}} + \text{Э}_{\text{ТА}} + \text{Э}_{\text{КС}} + \text{Э}_{\text{ОП}} - I, \quad (6)$$

где $\text{Э}_{\text{ЭП}}$ - экономическая эффективность управленческих решений (U_p);

$\text{Э}_{\text{ИИ}}$ - экономическая эффективность U_p по формированию инновационно-инвестиционной политики предприятия;

$\text{Э}_{\text{ТА}}$ - экономическая эффективность U_p по формированию товарно-ассортиментной политики предприятия;

$\text{Э}_{\text{КС}}$ - экономическая эффективность U_p по формированию коммуникационно-сбытовой политики предприятия;

$\text{Э}_{\text{ОП}}$ - экономическая эффективность U_p по формированию организационно-поведенческой политики предприятия;

I - инвестиции на осуществление принятых решений.

При обосновании и выборе показателей экономической эффективности управленческих решений необходимо учитывать следующие принципы:

- отражение в обобщенном виде управленческих ресурсов;
- использование системы на соответствующем целям уровне;
- непротиворечивости по соответствующим функциональным политикам;
- при исчислении выгод предвидеть возникающие риски.

Методы измерения эффективности должны соответствовать целям экономической политики предприятия и его принципам, а также технологиям их осуществления. В настоящее время можно выделить следующие шесть основных методов измерения эффективности управленческих решений:

- метод сравнения фактических затрат/результата с нормативными;
- индексный метод;

- методы оценки инвестиций;
- методы учета рисков;
- метод оценки стратегичности (метод паутины);
- метод учета конкурентоустойчивости.

Оценка эффективности управленческих решений предполагает необходимость и целесообразность построения системы показателей, состоящих из стратегических показателей эффективности (Strategic Performance Indicator - SPI) и показателей эффективности на оперативном уровне управления предприятием:

- экономическая политика фирмы;
- товарно-ассортиментная политика;
- инновационно-инвестиционная политика;
- организационноповеденческая политика;
- коммуникативно-сбытовая политика;
- потенциал (возможности) бизнес-среды;
- финансовый потенциал;
- организационный потенциал;
- маркетинговый потенциал;
- производственный потенциал;
- стратегический потенциал фирмы.

Основная цель стратегических решений состоит в изменении (увеличении) потенциала предприятия, его конкурентоустойчивости. Отдельные элементы потенциала фирмы рассматриваются как ее стратегические потенциалы, относящиеся ко всей совокупности продуктов и услуг и нуждающиеся в особом подходе с точки зрения управления, т.к. эти компетенции усиливают конкурентоустойчивость организации.

Оценка эффективности решений на оперативном уровне определяется системой известных показателей: эффективности (рентабельность продукции - RP, производительность труда - PT, фондоотдача - FO, оборачиваемость оборотных средств - OOS) и финансового состояния (коэффициенты автономии, маневренности обеспеченность собственными оборотными средствами и текущая ликвидность).

Источником оперативной информации служит мониторинг, обеспечивающий как перспективное, так и оперативное исследование внешней и внутренней сред для решения основных задач эффективности управления предприятиями: выявления новых возможностей приращения стратегического потенциала, рыночной стоимости и сокращение степени неопределенности среды бизнеса.

Список литературы

1. Колемаев В.А. Математическая экономика/ В.А. Колемаев. - М.: Экономика, 2005.- 305 с.
2. Громов Н.Н. Управление на транспорте/ Н.Н. Громов, В.А. Персианов. - М.: Транспорт, 1995. - 336 с.
3. Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин. - М.: Издательство ЭКМОС, 1999. - 248 с.
4. Алпысбаев С.А. Проблемы формирования транспортной составляющей ВВП в условиях повышения конкурентоспособности экономики Казахстана/ С.А. Алпысбаев, Р.К. Сатова., Д.Г. Мухамбетов. – Алматы, 2006. - 120 с.
5. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. - М.: Финансы и статистика, 1996. – 133 с.
6. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении/ В.В. Гончаров – М.: ВНИИПУ, 1998. - 275 с.