

6. Львов Д. С. Эффективное управление техническим развитием / Д. С. Львов. — М. : Экономика, 1990.

7. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. — М. : Владар, 1993. — 310 с.

8. Абалкин Л. И. Вступительное слово / Л. И. Абалкин // Теория предвидения Н. Д. Кондратьева и будущее России. — М. : МФК, 1997. — С. 9–12.

9. Яковец Ю. В. Прогнозирование циклов и кризисов / Ю. В. Яковец. — М. : МФК, 2000.

10. Ковальчук М. В. Нанотехнологии — фундамент новой наукоёмкой экономики: новые возможности СНГ в XXI веке / М. В. Ковальчук // Наука та інновації, 2008. — Т. 4, — № 1. — С. 5–28.

11. Акаев А. А. Мировые финансово-экономические кризисы и глобальное латентное управление миром

(основные тенденции современного мирового развития) / А. А. Акаев // Мировые финансово-экономические кризисы и глобальное латентное управление миром. Материалы научного семинара. Вып. 3. — М. : Научный эксперт, 2011. — 168 с.

12. Геєць В. Наука і виробництво: партнери чи конкуренти? Деякі аспекти сучасної інноваційної політики України / В. Геєць // Президентський вісник, №3, 7 квітня 2004.

13. Цихан Т. В. О концепции технологических укладов и приоритетах инновационного развития Украины / Т. В. Цихан // Теория и практика управления. — 2005. — № 1.

14. Митчелл У. К. Экономические циклы. Проблема и ее постановка. / Уильям Клэр Митчелл. — М. ; Л. : Госиздат, 1930. — 487 с.

В. Василенко

академик АЭН Украины
г. Симферополь

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Постановка проблемы. Экономически нестабильная обстановка в стране, сложившаяся в настоящий период, является одной из первопричин появления различных проблемных ситуаций на предприятиях, ведущих к падению производства и возникновению кризисных ситуаций разного масштаба. Возникает необходимость производственного комплекса быстро приспосабливаться к меняющимся экономическим условиям как внешнего, так и внутреннего свойства, что зависит, в первую очередь, от качества применяемого менеджмента.

Естественным будет предположить, что в одних и тех же ситуациях разные руководители могут принимать неодинаковые решения. Это объясняется как многовариантностью развития объекта управления в виду его эквивалентности, так и факторами субъективного свойства, которые зависят от возможностей ЛПР, его профессионализма, умственных и физических способностей, принимать адекватные решения. Высокий профессионализм в сочетании с индивидуальным искусством управления (природное и/или приобретенное в процессе специальной подготовки) является решающим фактором успеха в развитии организации. Однако в любом случае принятое решение отражает управленческий акт, который может и должен получить соответствующую оценку.

Обычно качество менеджмента оценивается по конечному результату. При этом эффективность менеджмента различными исследователями толкуется по-разному и определяется различными методами. Все многообразие критериев и показателей эффективности, предлагаемых в существующих методиках, обусловлено не только сложностью проблемы, но и различием функций, отражаемых критериями и показателями в процессе оценки управления. К настоящему времени еще не

разработана единая система или единого обобщающего показателя, определяющего уровень эффективности функционирования предприятия и его менеджмента.

Анализ последних исследований и публикаций показывает, что многие ученые и специалисты принимают точку зрения, согласно которой результат деятельности предприятий должен отражаться некоторой системой показателей, при этом по формам выражения результатов также высказываются самые противоположные суждения. Авторы работ [1–5], рассматривая различные аспекты затронутой проблемы, сходятся во мнении, что вопросы роста производительности труда и производства являются основной и показателем эффективности деятельности предприятий. Так, например, в трудах российского ученого Д. Михеева [1, 2] рассматриваются вопросы производительности труда сквозь призму роста эффективности использования рабочей силы. Другой российский профессор И. Мацкуляк в своих работах, связанных с производительностью труда главное внимание уделяет сущности, уровням и формам ее проявления [3]. Исследователь Т. И. Овчинникова [4] связывает качественно-количественные характеристики производительности труда с эффективностью управления производством [5]. Некоторые считают прибыль обобщающим оценочным показателем результата деятельности предпринимательской единицы и системы управления в целом [6, 7]. Другие, в виде показателя эффективности используют относительную меру, отражающую прибыль — рентабельность [8, 9]. Третьи — отношение «выхода» к «входу» [10], или результата к затратам [4; 5; 11; 12; 13]. Существуют и другие мнения, такие, например, как внутренняя, внешняя и рыночная эффективность, целевая и глобальная эффективность менеджмента [14; 15; 16; 17]. Следовательно, можно отметить, что существуют

различные способы и подходы к определению эффективности работы предприятия и менеджмента. Эти подходы помогают осознать сложность проблемы, но в большей степени освещают разнородность критериев эффективности и — в конечном счете — некоторую философию, нежели экономическую логику, способную подвести организацию к выбору именно этого критерия, а не другого.

Таким образом, **нерешенными аспектами** рассматриваемой нами проблемы остается уточнение качественных сторон рассматриваемой категории в увязке с эффективностью функционирования предприятия и выбор единого критерия (показателя) эффективности (результативности) системы менеджмента. В связи с этим **целью данной работы** является уточнение основных параметров количественного определения эффективности функционирования предприятий и разработка единого показателя оценки качества системы менеджмента, позволяющего оценивать не только конечный результат по достижению поставленной цели, но и давать текущую оценку функционирования системы менеджмента с целью необходимой корректировки целестроения объекта управления.

Изложение основного материала. Вопросы достижения целей, по нашему убеждению, должны быть приоритетными в каждой организации. Именно они характеризуют качество существующего менеджмента, на том или ином предприятии, то есть способность, профессионализм и правомочность руководства субъектом хозяйствования. При этом под качеством системы менеджмента следует понимать совокупность характеристик, оценивающих способность руководящих органов определять реальные цели и эффективно их достигать при наименьших затратах.

В этих условиях на предприятии должны быть сильно развиты функции прогнозирования и планирования, которые должны успешно реализовываться путем подключения остальных функций менеджмента [18, с. 238–263]. Особую роль при реализации планов играет такая подфункция управления, как диагностика состояния предприятий и его производственных процессов [19]. Именно регулярная диагностика достижения плановых показателей является важнейшей составляющей подсистемы контроля и дает возможность ЛПР анализировать ситуацию и своевременно вмешиваться в производственный процесс с целью его запланированного протекания.

Что касается ранее приведенных (и не приведенных) показателей, применяемых в качестве критериев эффективности менеджмента (прибыль, рентабельность, отношение «выхода» к «входу» и др.), то они достаточно подробно рассмотрены ранее [18, п. 6.5]. Сравнение работы разных подразделений между собой и предприятий можно производить на основе усовершенствованной системы бенчмаркинга [20, п. 3.3.].

В период господства административно-командной системы экономики использовались показатели оценки производительности труда на основе отношения объема производства к числу работников (1) или к отработанному времени (2):

$$П_m = \frac{V_n}{N_p}; \quad (1)$$

$$П_m = \frac{V_n}{T_v}, \quad (2)$$

где $П_m$ — производительность труда за определенный период;

V_n — объем производства продукции за тот же период;

N_p — среднесписочное число работников, участвующих в производстве;

T_v — период времени (час, смена, месяц, год) на производство определенного объема продукции.

Правомочность таких подходов вызывает обоснованные сомнения. Если в формулах (1), (2) проанализировать содержательную сущность числителя ($П$) разложив его на составляющие, то оказывается, что потребительская стоимость произведенного продукта включает: себестоимость (прямые материальные затраты, стоимость эксплуатации оборудования, энергоресурсы, зарплату рабочих, косвенные, затраты, связанные с реализацией и т. п.) и прибыль. Получается так, что чем выше затраты, входящие в числитель на отработанную единицу времени или работника (рабочего), тем выше будет производительность труда!

В модели рыночной экономики необходимо эффективное использование всех ресурсов, задействованных в процессе производства продукции: труда, капитала, сырья и материалов, оборудования, энергоресурсов, информации и других факторов производства. В этом случае эффективность определяется соотношением эффекта (результата) (P) с затратами (3) [4; 5; 11; 12; 13]:

$$П_m = \frac{P}{З}. \quad (3)$$

Однако в нынешних условиях для многих украинских предприятий (особенно малых и средних, а также слабо технически вооруженных) такой подход является не характерным. В большинстве случаев рост объемов производства достигается экстенсивным путем благодаря дешевой рабочей силы (есть лишние рабочие руки, не требующие больших зарплат). «Если мало одного рабочего и не справляется с необходимым объемом работ, возьмем двух, трех — главное результат. Не покупать же станок или целую конвейерную линию!».

Заметим, что рост объемов производства далеко не всегда сопровождается ростом эффективности. Это связано с тем, что уровень производительности зависит не только от объемов производства, но и от затрат ресурсов. Объемы производства могут быть квазирастущими (например, без учета роста цен или инфляции) или при внесении избыточных ресурсов (например, трудовых, как оговорено выше). Может наблюдаться и обратный процесс [1]. В общем случае уровень производительности производства (эффективность) определяется изменением объемов производства, объемов продаж и затрат ресурсов, а также соотношением темпов этих изменений (табл. 1)

Главный смысл приведенной таблицы в сопоставлении с формулой (3) состоит в том, что производительность возрастает с увеличением объема реализации продукции (работ, услуг), при постоянном уровне расходов или уменьшении последних. То же наблюдается и при определенном

Таблица 1

Вариативность изменений объемов производства и затрат, характеризующих эффективность (результаты /затраты)

1. Объемы производства (результаты) растут, затраты уменьшаются
2. Объемы производства растут, затраты остаются неизменными
3. Объемы производства остаются неизменными, затраты уменьшаются
4. Темпы роста объемов производства превышают темпы роста затрат
5. Темпы снижения затрат превышают темпы снижения объемов производства

постоянном объеме реализации продукции, если снижаются затраты на ее производство. Выражение (3) способно отразить и обратную картину. Оно, в какой то мере, отображает статичный постфактум (т. е. статику) такого экономического явления, как производительность производства. Иначе говоря, оценочный показатель производительности (3) пригоден для интерпретации вариантов 1–3 приведенной табл. 1 и совершенно не способен представить количественно развитие процессов в динамике (позиции 3 и 4 табл. 1). Больше того, формула (3), хотя и получила в настоящее время всеобщее распространение как показатель эффективности работы организаций, при ближайшем рассмотрении имеет ряд недостатков и слабо отвечает своему назначению (подробнее см. [3]). Здесь только отметим, что если формулу (3) представить в виде раскрытого числителя ($P=3 + \text{прибыль}, \pi$), то она примет вид

$$P_m = \frac{P}{3} = \frac{3 + \pi}{3} = 1 + \frac{\pi}{3}. \quad (4)$$

В соответствии с формулой (4) производительность производства (эффективность) в полной мере зависит от прибыли: с ее возрастанием растет и производительность; при отрицательной прибыли (убытке) производительность, исчисляемая по этой формуле, падает. Однако, общеизвестно, что уменьшение затрат при производстве каких либо продуктов должно вести к росту производительности [1–6], к сожалению, данная логика здесь не действует. Некорректность формулы (3) подтверждается, также и тем, что любые меры, направленные на интенсификацию производства, инновации, снижение или повышение материалоемкости, фондоотдачи, изменение структуры себестоимости, качественно-количественные и другие изменения — не отразятся на изменении эффективности. Аналогичные метаморфозы происходят и при анализе показателей «Выход» / «вход» с более интересными нюансами (подробнее см. [21]).

С точки зрения методологических позиций определение результативности руководства должно сводиться к оценке качества и роли менеджмента в повышении эффективности производства. Для этого необходимо найти такие показатели, которые, с одной стороны, отражали бы устойчивость производственно-хозяйственной деятельности, направленной на стабильное удовлетворение нужд потребителей, а с другой — были бы следствием эффективности применяемой системы менеджмента. Если при этом организация, воздействуя на среду, способна изменять внешнее окружение к своей выгоде, то и менеджмент, соответственно, будет эффективным.

Качество менеджмента можно определить с помощью формулы предложенной нами ранее [18], которая определяет устойчивость производственного процесса

или работы предприятия в целом по достижению какого-либо запланированного результата. Она имеет вид:

$$K_{уст} = \frac{O_\phi}{O_d}, \quad (5)$$

где $K_{уст}$ — степень устойчивости протекания производственного процесса;

O_ϕ — фактические отклонения параметров производственного процесса от планового показателя;

O_d — допускаемое отклонение от плана, при котором предприятие в состоянии достичь намеченных целей по данному показателю¹.

Экономическая интерпретация формулы (5) с некоторыми допущениями позволяет говорить о ней, как и о показателе качества менеджмента. Этот показатель дает возможность определять качество системы менеджмента не только по достижению конечного результата, но и в любой период времени функционирования предприятия или его подразделения. Это может производиться с помощью предложенной системы диагностики. В качестве иллюстрации приведенной сентенции рассмотрим данное обстоятельство подробнее.

Представим ситуацию, сложившуюся в момент времени t_i (рис. 1).

Будем считать, что принятые и фактические параметры развития производственного процесса представлены в виде ломаных линий. Как хорошо видно из приведенной схемы (см. рис. 1) в сечении i момента времени $t_i = iDT, DT = T/n, i = 0, 1, \dots, T$ можно оценить отклонение [17]:

$$\|y_{фак} - y_{пл}\| = |y_{фак}(t_i) - y_{пл}(t_i)|, \quad i = 1, 2, 3, \dots, n. \quad (6)$$

где $y_{фак}, y_{пл}$ — соответственно плановая и фактическая величины (ординаты) анализируемого показателя.

Если величина допускаемого отклонения ε , то

$$y_{дон}(t_k) - y_{пл}(t_k) = y_{пл}(t_k) \pm \varepsilon - y_{пл}(t_k) = \pm \varepsilon. \quad (7)$$

или

$$\|y_{дон} - y_{пл}\| = i|\varepsilon|. \quad (8)$$

Для определения коэффициента устойчивости в момент времени t_i через ординаты значений показателей в момент $t_k, 0 \leq k \leq i$ получим:

$$\|y_{дон} - y_{пл}\|^2 = \sum_{k=1}^i (y_{дон}(t_k) - y_{пл}(t_k))^2 = i^2 \varepsilon^2. \quad (9)$$

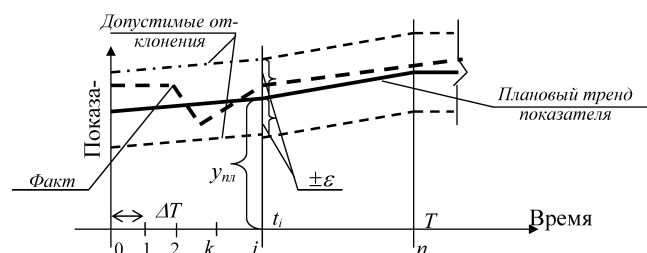


Рис. 1. Определение устойчивости производственного процесса

¹Разработанная программа в состоянии оценивать в каждый момент времени 10 запланированных показателей



Из соотношений (1) и (5) получим:

$$K_{уст}(i) = \frac{\sum_{k=1}^i |y_{фак}(t_k) - y_{пл}(t_k)|}{i|\varepsilon|} \quad (10)$$

Таким образом, подставляя значения плановых и фактических цифровых данных контролируемых показателей за определенные промежутки времени легко определить устойчивость протекания любого производственного процесса, функционирования производственного подразделения или работы предприятия в целом. Например, необходимо подсчитать устойчивость по формуле (10) при допуске отклонения от плана $\varepsilon = 0,2$ (табл. 2).

$$K_{уст}(1) = \frac{0,2}{1 \times 0,2} = 1;$$

$$K_{уст}(2) = \frac{0,2 + 0,2}{2 \times 0,2} = 1;$$

.....

$$K_{уст} = \frac{0,2 + 0,2 + 0 + 0,1 + 0,1 + 0,2 + 0,6 + 0,4}{8 \times 0,2} = \frac{1,8}{1,6} = 1,12.$$

Для анализа полученных данных построим динамический ряд вычисленных показателей устойчивости (рис. 2).

Как видно из приведенной иллюстрации (см. рис. 2) и табл. 1 показатель $K_{уст}$ в 2009 г. и в первом полугодии 2010 г. находился в пределах нормы. Рост кривой в третьем и четвертом квартале 2010 г. до единицы и выше (10) свидетельствует о некотором падении устойчивости работы предприятия [18].

Данное обстоятельство объясняется, в первую очередь, объективными (для анализируемого предприятия) причинами в связи с известными неудачными социальными, политическими и экономическими преобразованиями в стране на макроуровне.

Диагностику, как правило, ведут по четырем наиболее характерным показателям: объему производства (реализации), прибыли от реализации готовой продукции, ее рентабельности и средней производительности труда рабочих.

Возможен и вариант синтезированного интегрального показателя, учитывающего указанные и другие необходимые критерии. Такой показатель следует разрабатывать для каждого предприятия в отдельности на основе относительной важности (весов) каждого показателя. Однако, такой показатель (как и границы допускаемых отклонений в рассматриваемом случае), оче-

Таблица 2

Показатели операционной рентабельности за 2004–2005 гг.

Показатели	Годы							
	2009				2010			
	Кварталы							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
План, %	5,0	5,4	5,6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Факт, %	4,8	5,2	5,6	5,9	6,1	5,9	5,4	5,6
$K_{уст}$	1,0	1,0	0,66	0,62	0,60	0,66	1,0	1,12

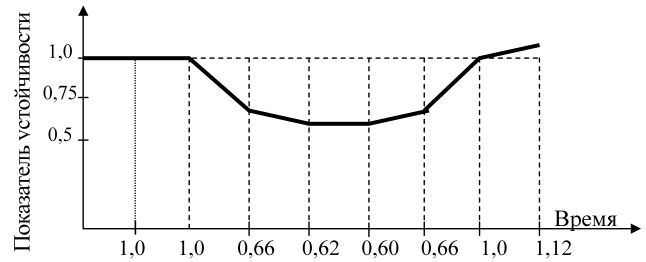


Рис. 2. Динамика изменений показателя устойчивости предприятия за период 2009-2010 гг.

видно, с течением времени подлежит корректировки, в виду изменяющихся условий.

Определяющим обстоятельством становятся не только общий объем затрат предприятия, но и ряд других сопутствующих факторов. Например, при анализе материальных затрат необходимо учитывать не только цену материалов, но и затраты на их заказ, транспортировку, прием качества и хранение материалов, затраты на подготовку их к реализации, транзакционные издержки т. п. По расходам на использование трудовых ресурсов кроме основных затрат необходимо учитывать: сверхурочные работы (почему); использование работников не по уровню квалификации и оплате (заниженной или завышенной); затраты, связанные с текучестью кадров; затраты, связанные с ошибками персонала из-за недостаточного уровня подготовки или слабого менеджмента и т. д.

Подобный учет должен постоянно проводиться по всем факторам производства, включая информационные ресурсы, и статьям внутренних и внешних, прямых и косвенных расходов, связанных как с производственной, так и непроизводственной деятельностью предприятия.

Выводы. Рассмотренные приемы и подходы, связанные с эффективностью и устойчивостью менеджмента показывают многогранность и многовариантность задач, стоящих перед исследователями, экономистами и управленцами всех уровней. Некоторые из этих задач противоречат друг другу и это нормально. Ведь развитие осуществляется в постоянном устранении (сглаживании) существующих и вновь возникающих противоречий (диалектика). Сейчас можно сказать, что буквально все приведенные относительные показатели (в том числе и рентабельность) с математической точки зрения некорректны, так как не учитывают нелинейности экономических процессов, их синергизм.

Менеджеру приходится постоянно учитывать многие факторы, влияющие на производительность и эффективность работы предприятия не дожидаясь наших и других исследований. Поэтому, понимая сущность производительности, можно обратить внимание на формулу (4), имеющей в своем составе постоянную величину, равную единице. Вербальная трактовка данного выражения, хотя и будет носить некоторый односторонний характер, представляется следующим образом: чем выше прибыль, получаемая за счет роста объемов производства при постоянных затратах, тем меньшими будут расходы в этих условиях и тем выше будет производительность и эффективность производства.

Предложенный показатель функционирования предприятия позволяет определять качество системы менеджмента и оценивать не только конечный резуль-



тат по досягненню поставленої цілі, но і давати текущу оцінку функціонування системи менеджмента при необхідності корективи ціледосягнення об'єкта управління в вигідному для ЛПР напрямленні.

Список использованных источников

1. Михеев Д. Эффективность труда — ключевой приоритет // Д. Михеев // Экономист. — 2008. — № 3. — С. 32–37.
2. Михеев Д. Эффективность труда — ключевой приоритет [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://institutiones.com/industry/1115-effektivnost-truda-klyuchevoj-prioritet.html>.
3. Мацкуляк И. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень / И. Мацкуляк // Экономика бизнеса — 2009. — № 9 (9275). — С. 27–31.
4. Овчинникова Т. И. Производительность труда и эффективность управления производством / Т. И. Овчинникова // Кадры предприятия. — 2005. — № 5. — С. 37–42.
5. Современная концепция производительности [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=447>.
6. Грейсон Дж.. О. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.. О. Грейсон, К. Дейл. — М. : Экономика, 1991. — 342 с.
7. Бодди Дэвид. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон ; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Контуревского. — СПб : Питер, 2005. — 816 с.
8. Лифшиц В. Эффективность / В. Лифшиц // Менеджер. — 1990. — № 1, — С. 28–33.
9. Глушенко В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование — планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глушенко, И. И. Глушенко. — Железнодорожный (Моск. обл.) : ТОО НПЦ «Крылья», 1997. — 400 с.
10. Василенко В. А. Производительность и эффективность производства как парадокс имплементации / В. А. Василенко // Ученые записки Тавричес-

кого национального университета им. В. И. Вернадского. — 2011. — Т. 24 (63). — № 4. — С. 47–57.

11. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. Архипов // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 5. — С. 117–122.
12. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. — 447 с.
13. Журавель В. И. Основы менеджмента в системе здравоохранения : [монография] / В. И. Журавель — Чернигов, «Деснянская правда», 1994. — 335 с.
14. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления / В. И. Бовыкин — М. : ОАО Изд-во «Экономика», 1997. — 368 с.
15. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук — М. : Дело, 1998. — 248 с.
16. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. / научн. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. — М. : Экономика, 1991. — 238 с.
17. Карлоф Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седеборг ; пер. с швед. — М. : Дело, 1996. — 352 с.
18. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : [монография] / В. А. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2005. — 644 с.
19. Василенко В. А. Текущая диагностика устойчивости производственного процесса / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. — 2005. — № 65. — С. 125–129.
20. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий : [монография] / В. А. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2006. — 187 с.
21. Василенко В. А. Производительность и эффективность производства как парадокс имплементации / В. А. Василенко // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. — 2011. — Т. 24 (63). — № 4. — С. 47–57.

Л. Д. Гармідер

канд. екон. наук
м. Дніпропетровськ

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. У основу системи управління якістю послуг на підприємствах роздрібної торгівлі покладені механізми стандартизації і сертифікації. Ці механізми отримали розгорнуту правову регламентацію в спеціальних законах і державних стандартах: Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» [1], Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми стандартизації на 2006–2010 рік» [2], ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та ви-

значення понять» [3] і других нормативно-правових документах, які регулюють відносини в цій сфері.

Перераховані вище характеристики являються на наш погляд, об'єктивним проявом особливостей послуг на підприємствах роздрібної торгівлі як об'єкту управління і мають бути враховані в процесі розвитку кадрового потенціалу з метою підвищення якості наданих послуг.

На думку О. Цисаря, процес потребує стандартизації, якщо: послуги надаються кінцевому споживачу (а не бізнесу); потреби клієнтів легко спрогнозувати й описа-