

Ромашин Н.В.
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

УДК 338.65

Коренные изменения в управлении происходят во всех сферах человеческой деятельности. Старая административно-командная система управления уступает место новейшим достижениям науки управления. Происходит эффективное внедрение многолетнего опыта рациональной организации производственной деятельности. Поиск методов эффективного управления на всех уровнях вызывает интерес к мировому опыту обеспечения экономического роста, выхода из кризисных ситуаций, эффективного использования различных форм собственности.

В разработке стратегии, принципов управления, методов принятия решений и формировании систем контроля на предприятиях ведущее место принадлежит американским теоретикам и менеджерам. Американские специалисты считают, что самым главным достижением США в XX веке и самой главной ценностью для всего мира стал менеджмент – наука, искусство и практика управления [1].

Впервые познакомиться с достижениями американского менеджмента отечественные специалисты смогли только в 1971 году, когда в СССР в издательстве «Экономика» был издан «Курс для высшего управленческого персонала» (научный редактор В.И. Терещенко). Он представлял собой краткий перевод с английского шеститомного «Курса для высшего управленческого персонала», изданного в США в 1964 году [2]. Профессор В.И. Терещенко охарактеризовал «Курс» как одну из первых «энциклопедий» по вопросам управления в мировой литературе. Но уже в 90-х годах XX века у специалистов по управлению появилась возможность познакомиться с лучшими работами зарубежных авторов – Б. Карлоффа [3,4], М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури [5], Ф. Фалмера [6], Питера Друкера [7], Д. Грейсона и К. О’Делла [8], Р. Дафта [9] и других. Каждый из перечисленных авторов значительное место отводит проблемам управления и формирования системы контроля в организации.

Актуальность проблем управления, связанных с вопросами контроля, объясняется тем, что только посредством применения систем эффективного контроля организация способна обеспечить успешное достижение своих целей. Системы контроля являются неотъемлемой частью структуры любой организации, формируют основу для определения эффективности ее деятельности. Они являются механизмом обратной связи, который позволяет сотрудникам отслеживать эффективность производимой ими продукции и услуг. Системы контроля позволяют последовательно осуществлять производственные процессы, сосредоточить внимание на конкретных результатах, уменьшить отклонения от нормы и повысить вероятность успеха [1].

Процесс контроля начинается со стратегического планирования, в течение которого руководители определяют потенциал и цели организации. В ходе реализации стратегического плана и осуществлении конкретных действий системы контроля становятся частью производственного процесса. Американский менеджмент традиционно основывается на предположении о первенстве в вопросах контроля над качеством [9]. Ожидается, что высший менеджмент должен контролировать абсолютно все и принимать все решения, а менеджерам среднего и низшего звена необходимо реализовывать их.

По мере формирования новой философии контроля пирамида переворачивается основанием вверх. Высший менеджмент уже не рассматривается как инстанция, имеющая исключительное право на определение «правильных» путей выполнения рабочих задач. Все чаще контроль за выполнением конкретных задач осуществляют те, кто непосредственно производит продукцию и услуги.

Традиционные системы контроля преимущественно основывались на показателях эффективности деятельности: производственных затратах, уровнях производств, отчетах о прибылях и убытках, ежегодной аттестации сотрудников, величине объемов продаж и соответствии продукции конкретным характеристикам. Эти показатели по-прежнему важны, но стремительные перемены условий в предпринимательской среде, происходящие в настоящее время, требуют более динамичных систем контроля.

Для проведения успешной конкурентной борьбы организациям необходимо не только оценивать свою деятельность с точки зрения того, насколько она соответствует современным требованиям выпуска продукции и производства услуг, но также уметь следующее:

- 1) Прогнозировать эффект, который обеспечит производимая продукция и услуги, а также направлять ресурсы на выпуск такой продукции, которая характеризуется большей вероятностью успеха.
- 2) Оценивать и отслеживать потребительские предпочтения в отношении производимой продукции и услуг.
- 3) Оперативно реагировать на потребительские запросы и ожидания.
- 4) Выявлять оценку качества потребителями.
- 5) Детализировать критерии оценки и определения качества.
- 6) Быстро реагировать на изменение экономических условий и состояние окружающей среды.
- 7) Определять период создания новой продукции и услуг, а также планировать имеющийся ассортимент так, чтобы он отвечал потребительским запросам.
- 8) Определять оценку сотрудниками вводимых корректирующих мер по отношению к отклонениям от установленных норм.
- 9) Постоянно отслеживать эффективность деятельности персонала.
- 10) Обучать сотрудников новым технологиям и готовить их по нескольким смежным специальностям.
- 11) Постоянно совершенствовать оказываемые услуги или производимую продукцию.

Системы контроля «нового поколения» называются динамическими (гибкими) и применяют автоматические модели принятия решений, которые по своей природе являются аналитическими моделями прогнозирования [1]. Собираемая информация позволяет руководителю почти мгновенно корректировать отклонения от заданных норм. Организации, в которых применяются подобные технологии, используют централизованное проектирование систем контроля. Акцент делается на поддержание быстрой и эффективной подготовки кадров как к ожидаемым, так и неожиданным переменам в отрасли.

Изменения внешнего окружения все чаще приводят к разрывам однородности внешней среды, а это значит, что существенные сдвиги в ней происходят в течение коротких периодов времени. Для организационного контроля это означает необходимость трансформации, адаптации системы к новым условиям, разработку новых целей и новых нормативных показателей. Обеспечение возможности учета неуправляемых факторов предполагает высокую степень гибкости внутренней системы контроля (рис. 1) [9].

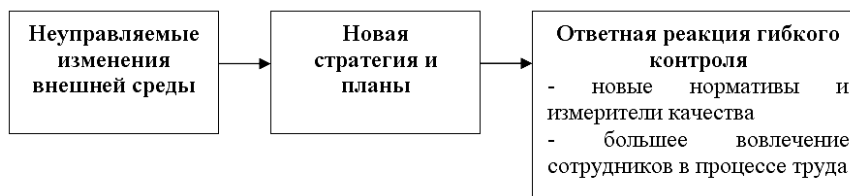


Рис. 1. Взаимосвязь организационного контроля и стратегического планирования

Системы контроля должны быть обеспечены объективными показателями, т.е. информацией, на которой базируются конкретные действия. Но обнаружено, что простое действие по вычленению конкретной значимой функции для «контроля», приводит к изменению мнения сотрудников о ней. Вследствие этого для поддержания максимально возможной объективности системы контроля должны:

- быть основанными на заранее принятых стандартах;
- соответствовать функции, которая подлежит измерению;
- быть доступными для своевременного понимания, что позволит немедленно определять отклонения от норм и стандартов;
- являться результативными и способными продуцировать четкие корректирующие меры;
- носить последовательный характер;
- базироваться на реальных целях и задачах, ориентированных на объективных фактах.

Системы контроля отличаются тем, на чем сфокусированы корректирующие действия. Выделяют три основные области: деятельность в прошлом, текущая деятельность, будущие результаты.

Традиционные системы контроля основаны на стандартном анализе себестоимости, финансовых отчетах и отчетах о прибылях и убытках. Они включают оценки прошлой деятельности сотрудников, оценки степени удовлетворенности потребителей произведенными товарами и услугами, а также характеристики того, насколько соблюдались стандарты по контролю за качеством. Подобные критерии служат эталоном для оценки показателей предыдущей деятельности организации и позволяют наметить отправные точки для планирования будущих действий.

Непрерывные методы контроля позволяют своевременно получать обратную связь в виде информации о выпускаемых продукции и услугах. Они служат для отслеживания текущей деятельности и любых отклонений, что позволяет сотрудникам предпринимать срочные корректирующие меры. К непрерывным методам контроля относится отслеживание изменений в поведении сотрудников, пользователей и клиентов, а также во внешних условиях – изменении политических, экономических или социальных ситуаций, воздействующих на поведение или предпочтения потребителей продукции и услуг. Эта информация – при условии ее постоянного сбора и обмена между структурными подразделениями предприятия – позволяет обеспечить жизненно важную обратную связь, необходимую для руководителя и сотрудников, позволяет корректировать любые отклонения от принятых стандартов. Из этого следует, что информацию необходимо адресовать сотрудникам, вовлеченным в проведение оценки продукции и услуг.

Многие организации отдают предпочтение децентрализованному управлению и принятию решений. Они считают, что это способствует совершенствованию обмена информацией, обеспечивает более представительное участие и больший вклад сотрудников в процесс планирования и производства, в результате чего повышается причастность сотрудников к прямому воздействию на цели и деятельность своей организации.

Определение будущих результатов начинается с разработки стратегического плана. В моделях прогнозирования используются как ретроспективные, так и текущие показатели деятельности организации для построения области стратегических допущений. Стратегический план является основным механизмом контроля, вектором, указывающим направление развития организации. Он разрабатывается на основе анализа ресурсов, знаний и навыков, имеющихся в организации, на знании конъюнктуры внешнего рынка и условий конкурентной борьбы. Контроль за отбором и развитием человеческих ресурсов является важнейшей проблемой для любой организации, стремящейся к выполнению разработанного стратегического плана. Прием на работу сотрудников с определенными профессиональными навыками, психологическими установками и уровнем ответственности, является основным шагом в направлении достижения будущих результатов.

Свободное распространение оперативной информации на всех уровнях организации представляется важным шагом для формирования эффективной системы контроля. Когда сотрудники осознают потенциал и цели своей организации, которые позволили создать их рабочие места, а также понимают ожидаемые от них результаты деятельности, они более склонны отдавать свою энергию или идти на жертвы и содействовать более эффективному достижению результатов. Получение и обмен основной, жизненно важной информацией позволяет создать у сотрудников ощущение того, что они являются ценными членами своей организации.

В настоящее время многие организации децентрализуют информационный поток и принятие решений с целью искоренить бюрократический дух, рационализировать работу и способствовать эффективному обмену информацией. Децентрализация способствует также продвижению процесса планирования и принятия решений в направлении, ориентированном на линейные подразделения, позволяя предприятиям быстро реагировать на внешние воздействия [4, 6].

Конечный успех системы контроля в организации зависит от ее сотрудников. Обмен информацией развивает конкурентоспособность и творческую активность сотрудников и повышает производительность на всех уровнях организации. Осведомленность об успехах и неудачах других подразделений также приводит к изменению сотрудниками своего поведения, стимулируя их в зависимости от адекватности той или иной реакции либо к подражанию достойным образцам, либо к попытке избежать аналогичных ошибок, допущенных в других отделах и подразделениях.

Вывод. Эффективное управление современной организацией зависит от многих факторов. Одним из основных является формирование системы действенного контроля. Но управленческий контроль тесно связан с жизненно важными функциями организации: стратегическим планированием, эффективным управлением человеческими ресурсами, вопросами децентрализации и информационного обмена. Опыт использования механизмов управления в зарубежных компаниях показывает, что эффективные модели и системы часто зависят от институционального менеджмента, от профессионализма руководителей и ответственности принимаемых ими решений.

Источники и литература:

1. Современное управление : энцикл. справ. – М. : Издатцентр, 1997. – Т. 1. – 584 с.
2. Курс для высшего управленческого персонала / науч. ред. В. И. Терещенко. – М. : Экономика, 1971. – 807 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия /Б. Карлофф; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приснов; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
4. Карлофф Б. Вызов лидеров / Б. Карлофф, С. Седерберг; [пер. со швед.]. – М. : Дело, 1996. – 352 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Фалмер Ф. Энциклопедия современного управления : в 4-х т. / Ф. Фалмер. – М. : Дело, 1992.
7. Друкер Питер Ф. Рынок : как выйти в лидеры. Практика и принципы / Питер Ф. Друкер. – М. : Межд. кн. палата, 1992. – 351 с.
8. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон, К. О'Делл. – М. : 1991. – 319 с.
9. Дафт Ричард Л. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.

Сарбаш Л.Д.

УДК 330.55

МЕТОДИКА РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЯ КАЧЕСТВА ВАЛОВОГО ВНУТРЕННЕГО ПРОДУКТА

В настоящее время много внимания уделяется показателям, которые отражают экономическое состояние страны. Одним из таких показателей и является валовой внутренний продукт. Когда мы говорим о положении страны на мировом уровне первое, что мы отмечаем - это ВВП и ВВП на душу населения, динамику, рост этих показателей.

Цель статьи заключается в разработке методики расчета показателя качества валового внутреннего продукта. В основу методологии исследования положен системный анализ.

Валовой внутренний продукт, ВВП [gross domestic product, GDP] – макроэкономический показатель, выражающий стоимость всех конечных продуктов (товаров и услуг), произведенных в стране в течение определенного периода. Показатель ВВП связан с другими макроэкономическими показателями. Вычитанием из ВВП потребления основного капитала получают чистый внутренний продукт (ЧВП). Добавляя к ВВП полученные из “остального мира” оплату труда, доходы от собственности и предпринимательский доход, а также вычитая соответствующие потоки, выплаченные “остальному миру”, получают валовой национальный продукт (ВНП) [1].

В соответствии с концепцией экономической теории валовой внутренний продукт можно определять по категориям образования, распределения и конечного использования (таблица 1).