

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Выполняя свои должностные полномочия, менеджер организует процесс реализации целей в рамках одной, нескольких функций или на межфункциональном уровне. Однако в сложившейся на современном рынке обстановке всеобщей конкуренции, от руководителей всех уровней требуется нечто большее, чем просто выполнение традиционных управленческих обязанностей. Известно, что менеджмент — это управление по результатам. Результаты первоначально предстают в виде эмпирических категорий — целей, обращаемых в форму запланированных показателей, для достижения которых необходима четкая слаженная работа всех подразделений организации и всего персонала — от рядового работника до высшего управленца. В этой ситуации, когда менеджер не является фактическим исполнителем работ, а достигает целей посредством организации целенаправленной деятельности других людей — подчиненных, а также, используя их труд и профессиональные знания, возникает определенная сложность в оценке результативности работы самих менеджеров. «Продукт труда управленческих работников не имеет формы специфических вещественных результатов. Конечным продуктом управленческого труда считается совокупность управленческих решений и влияние, которое они оказывают на объект управления. Специфика управленческого труда в том, что его результаты, как правило, отделены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации» [1].

Ранее в Украине была попытка введения контрактной системы работы с руководителями государственных предприятий. С этой целью была предложена и утверждена Типовая форма контракта, предусматривающая перечень тезисов, определяющих условия труда

* Старший преподаватель кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

руководящего персонала, а также перечень показателей эффективности распоряжения основными фондами предприятия и его прибылью. Среди этих показателей указывались:

- чистая прибыль;
- соотношение между темпами прироста фонда потребления и темпами прироста производительности труда;
- использование производственных мощностей (степень их загрузки);
- снижение затрат на производство продукции;
- снижение издержек производства;
- кредиторская и дебиторская задолженность;
- часть чистой прибыли, направленной на развитие производства;
- структура оборотных средств;
- объемы поставок продукции на экспорт.

Вне всяких сомнений, эти показатели важны и их изучение и анализ позволяет составить некоторое достоверное представление о предприятии в целом, а для оценки эффективности его управленческих структур этот список должен быть гораздо шире и отражать не только производственные, но и социально-экономические внутри-организационные показатели. Кроме того, из этих данных не будут видны перспективы поддержания стабильности функционирования фирмы на рынке, ее конкурентоспособности, что особенно важно в современный период развития украинских предпринимательских структур. В контракты руководителей постоянно вносятся изменения, зависящие от того, какая проблема в экономике страны в данный момент является наиболее актуальной. В соответствии с постановлением Кабмина Украины № 167 от 8.02.1997 г., руководитель обязуется осуществлять повышение квалификации или переподготовку в течение срока действия контракта (но не реже одного раза в пять лет). Ничего подобного нет в контрактах западных руководителей, так как повышение их квалификации — необходимое условие для достижения успеха предприятия. Кроме того, «менеджмент не в состоянии решать проблемы управления только на основе формально-аналитической подготовки и традиционной управленческой деятельности с использованием так называемых «универсальных технологий менеджмента». Этого не достаточно, так как решения вопросов по управлению современной экономикой постоянно требует инноваций в управленческой деятельности» [2].

1. Управление носит дискретный (прерывистый) характер, то есть характер периодически поступающих распоряжений и директив.

2. Отсутствует в большинстве случаев настоящая миссия организации, четкая стратегия и ясное видение стратегических перспектив.

3. Мало приветствуется коллективная и командная работа, и соответственно, мало таких примеров.

4. Отсутствует план по социальному развитию коллектива.

5. Присутствует стремление руководства контролировать все до мелочей.

В результате процесса приватизации многие предприятия перешли к акционерной форме собственности, обрели статус предпринимательской структуры, но мало что изменили в самом процессе управления. На переломном этапе, когда эти предприятия фактически должны были родиться заново, абсолютно все стало зависеть от исполнительного уровня руководства. Поскольку поставлен вопрос об оценке его эффективности, то стоит сделать оговорку о том, что критерии такой оценки могут зависеть от позиции, с которой она производится. Например, с позиции акционеров данной корпорации: здесь интересы, скорее всего, в стабильности получения дивидендов по акциям, их возможном росте и увеличении цены реальной стоимости акций данного предприятия на фондовой бирже. С позиции интересов региональных органов управления и населения региона, общенародных и общегосударственных интересов — это будут суммы поступлений в бюджет государства, своевременная выплата всех налогов и платежей, экологическая безопасность производства и продукции. С позиции потребителей продукции, выпускаемой предприятием, — это удовлетворяющее соотношение цены и качества. Со стороны инвесторов и кредиторов — платежеспособность, устойчивость функционирования и экономический рост. С позиции интересов трудового коллектива — динамика уровня заработной платы, возможность долгосрочной карьеры в фирме.

Многогранность подходов к оценке эффективности управленческого звена в конкретной организации еще раз показывает сложность поддержания процесса руководства на оптимальном уровне. Тем не менее, такой подход позволяет составить наиболее полный перечень критериев эффективности менеджмента как основных ориентиров его деятельности.

На сегодняшний день система организационно-экономических критериев эффективности менеджмента мало разработана. Она практически отсутствует. Этот факт затрудняет оценку вклада управленцев в результат функционирования организационного целого. При этом множество специалистов делают акцент на том, что затраты на содержание управленческого аппарата не должны превышать эффект от его деятельности.

Представляется возможным выделить два аспекта функционирования менеджмента в корпорации или его воздействия на нее при создании механизма достижения коммерческого результата:

1. Воздействие управления на элементы организации, отличные от внешнего окружения, превращающие ее в единый организм.

2. Специфика воздействия на элементы, связанная с влиянием окружающей среды на корпорацию [3].

Первый аспект функционирования менеджмента связан с необходимостью объединить цели, ценности, задачи, структуру, технологию, людей и направить их действия на создание единой открытой системы, на которую воздействуют определенные факторы, что является уже вторым аспектом функционирования. Эти два аспекта охватывают влияние менеджмента на все направления деятельности современной корпорации.

Корпорация выступает как целенаправленно функционирующая система, в которой менеджмент берет под свою ответственность процессы, связанные с уточнением целей и их реализацией, а также четкое определение назначения организации в обществе. Цели дают возможность выработать направление деятельности, структура является одним из способов организовать систему путем создания логического взаимоотношения различных уровней корпорации, технология предопределяет направление развития целей, и, наконец, люди обеспечивают обновление в корпорации [4].

В связи с многогранностью самого процесса управления, стараемся составить систему критериев его качества, исходя из двух основных составляющих организации: непосредственно экономической деятельности и социального аспекта. Предварительно следует сделать оговорку, что такое деление является условным, так как обе эти составляющие взаимосвязаны и взаимообуславливают друг друга. “ В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производитель-

ность организации и результативность ее деятельности — внутри и за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах ею не контролируемых [5]. При этом “ эффективность управленческого труда определяется способностью менеджмента применять такие решения и действия, которые поддерживают стратегическое соответствие между целями корпорации, ее потенциальными возможностями и шансами на рынке, обеспечивают ей конкурентные преимущества. И потенциал прибыльности в условиях изменения внешней среды путем постоянных инноваций. Использования новых возможностей повышения рыночной стоимости акций корпорации с целью выплаты устойчивых дивидендов ее собственникам (акционерам)” [6]. Менеджмент можно рассматривать как процесс управления по целям (результатам). Исходя из этого можно определить достижение намеченных аппаратом управления прогрессивных целей (свидетельствующих о признаках роста) как один из критериев его эффективности. К таким показателям принято относить прибыль и рентабельность. С рентабельностью вопросов не возникает. Что касается прибыли, то это сама по себе величина абсолютная и не может дать информацию об эффективности системы, и, в частности, ее управления. Наиболее важным показателем эффективности системы руководства является чистая прибыль, как сумма денег, остающаяся в распоряжении предприятия. “...Вопрос, который менеджмент не должен выпускать из своего поля зрения — это чистая прибыль организации и ее расширенное воспроизводство. Без этого, рано или поздно. Организация обречена и ей своевременно нужно подумать об изменении ее высшего управленческого персонала” [7]. Поэтому прием как главный показатель эффективности высшего управленческого аппарата чистую прибыль и ее динамику, как тенденцию, отражающую направление изменения чистой прибыли.

Прибыльная преуспевающая организация, производящая высококачественные товары и услуги, и реализующая стратегию развития, может рассчитывать на рост рыночной цены своих акций. Определяемая на фондовом рынке цена акций отражает ожидания будущей прибыли компании. Таким образом, оценка деятельности менеджмента организации акционерами определяется финансовыми рынками, так как собственники акций обычно сравнивают ожидаемую прибыль с рыночной ценой ценных бумаг (акций). Доход акционеров формируется из дивидендов и прироста цены акций. Компа-

ния имеет возможность обеспечить приемлемый уровень доходов для акционеров только в том случае, когда она приносит прибыль в долгосрочном периоде. Фирма, не способная обеспечить акционерный доход на уровне конкурентов, должна приготовиться к оттоку акционеров [8].

Чистая прибыль, рентабельность производства и изменение стоимости активов фирмы — наиболее явные показатели эффективности руководства. При этом эти же показатели являются одними из главных критериев эффективности функционирования предприятия в целом. Особенности управленческого труда очень усложняют измерение его производительности и эффективности. Простому измерению поддается лишь труд технических работников и некоторых специалистов, занятых в сфере управления однородными и нормируемыми трудовыми операциями. Следовательно, о производительности менеджера нельзя судить лишь по количеству затраченного им рабочего времени, объему переработанной информации или принятых управленческих решений. Полное представление о действительной производительности труда менеджера можно получить, исходя из конечных результатов работы всей организации. А.В. Шегда [9] предлагает следующий перечень характеристик для оценки эффективности менеджмента:

1. Соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда.

2. Соотношение объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда.

3. Соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

Основой для экономической оценки эффективности управления является отношение суммы затрат на управление к объему производства или к стоимости единицы продукции. “О действительной экономической эффективности управления можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось; затраты на управление увеличились, но еще в большей мере увеличилось качество управления” [10]. Предлагается определение эффективности управления определить путем отношения общего или конечного результата производства к совокупным затратам по управлению:

$$\text{Эу} = \text{Рк} / \text{Зу}, \text{ где}$$

Эу — эффективность управления

Рк — конечный результат, полученный организацией

Зу — затраты на управление (совокупные)

Еще один распространенный показатель оценки эффективности управления — это соотношение общего результата производства к численности работников аппарата управления:

$$\text{Эу} = \text{Рк} / \text{Кч}, \text{ где}$$

Кч — численность кадров управления (не всего административного аппарата, а только кадров управления).

Однако такой расчет представляется упрощенным, так как в случае, если вычисленная эффективность покажет, что результат многократно превышает затраты на управление, объективный вывод о качестве управления сделать нельзя. В первой формуле отношение покажет долю затрат на управление в общем результате. И здесь еще предстоит выяснить структуру затрат на управление, особенно в случае, когда эта доля велика. Это будет означать, что большая часть полученного результата идет на содержание аппарата управления, а не на развитие и т.д.

Вторая формула представляется менее приемлемой, так как ответственность высшего управленческого звена за конечный результат много выше, чем подчиненных звеньев. Показатель, в этом случае, отнесет равное количество эффекта на каждого работника управления.

О.Т. Лебедев и А.Р. Каньковская [11] предлагают следующий способ расчета эффекта управления (т.е. результата управленческой деятельности):

Эффект управления (Э) складывается из трех составляющих:

$$\text{Э} \sim \text{Ээ} + \text{Эсэ} + \text{Эс}, \text{ где}$$

Ээ — экономический эффект — вид эффекта. Имеющий непосредственно денежную (стоимостную) форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях; (например, в результате финансовых вложений).

Эсэ — социально-экономический эффект — имеет комплексную социальную и экономическую природу, например, снижение уровня травматизма, улучшение условий работы; применяя специальные

методы и допущения, можно социальный эффект пересчитать в экономический.

Эс — социальный эффект — вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в социально-экономический или экономический, например, снижение уровня смертности, предотвращение этнических конфликтов.

Все составляющие эффекта имеют различные измерители, поэтому равенство носит условный характер.

Итак, что касается первой составляющей экономического эффекта, то его высчитать довольно сложно. Если принять как экономический результат управления результат всей организации — это будет не совсем корректно. Хотя возможно, что без деятельности управленцев этого результата могло не быть вообще.

Если принять за четкий результат функционирования менеджмента сумму тех результатов (в денежном выражении), которую фирма получила благодаря различным финансовым операциям (не связанным с основной деятельностью, например, покупка-продажа акций, кредитование и т.п.), то такие результаты можно принять как эффект от реализации конкретных управленческих решений, не требующих большого количества специалистов-неуправленцев, и, следовательно, как прямые результаты менеджмента в определенной сфере деятельности. Тогда

$$\text{Ээ} = \text{Рд1} + \text{Рд2} + \text{Рд3} + \dots + \text{Рдп}, \text{ где}$$

Рд — результаты от различных финансовых операций.

Показатель Ээ, вычисленный таким образом, может быть точным отражением полного экономического эффекта деятельности какой-либо финансовой структуры (банка, фонда ...). Но тогда возникает вопрос, как вычислить долю общего экономического управленческого эффекта в суммарном эффекте предприятия? Кроме того, если считать такой эффект, то возникает еще один вопрос: как отнести этот результат на разные уровни управления? Пока подойдем к менеджменту организации как руководящей структуре в целом. Если принять как аксиому, что менеджмент определяет цели, планирует и организует достижение целей, то вся организация является средством, с помощью которого менеджмент реализует поставленные цели. Следовательно, экономическим эффектом деятельности менеджмента будем считать чистую прибыль предприятия, тогда

$$\text{Ээ} = \text{ЧП}, \text{ где}$$

ЧП — это чистая прибыль за отчетный период.

Теперь рассмотрим социально-экономический эффект Эсэ. Методика его расчета авторами не приводится, но можно принять, что это сумма результатов, полученных при проведении конкретных управленческих мероприятий в отношении персонала: применение новой системы стимулирования может дать прирост производительности труда $\Delta\text{ПТм}$; снижение текучести кадров $\Delta\text{Ктек}$; повышение производительности в результате роста квалификации сотрудников (обучение) $\Delta\text{ПТкв}$ и т.д. Что касается прироста производительности труда, полученного в результате проведения управленческих мероприятий, то по каждому такому мероприятию может быть просчитан дополнительный результат от каждого мероприятия. Например, снижение потерь времени в случае уменьшения текучести кадров на каждом конкретном участке работ, которое раньше тратилось на обучение и адаптацию на новом рабочем месте вновь поступившего сотрудника. Это время несложно соотнести с производительностью и вычислить дополнительный результат в натуральном или денежном выражении. Для расчетов эффективности больше подходит результат, выраженный в денежном выражении. Таким образом, социально-экономический эффект управления можно вычислить как сумму дополнительных частных эффектов, полученных в результате применения различных управленческих приемов, направленных на повышение производительности персонала.

$$\text{Эсэ} = \Delta\text{ПТм} + \Delta\text{ПТтек} + \Delta\text{ПТсоц}, \text{ где}$$

$\Delta\text{ПТм}$ — прирост производительности труда за счет применения новых методов стимулирования персонала.

$\Delta\text{ПТтек}$ — прирост производительности труда за счет снижения текучести кадров.

$\Delta\text{ПТсоц}$ — прирост производительности труда за счет применения других социальных методов повышения производительности (например, применения методики сплочения рабочей группы).

Далее в первоначальной формуле отдельно обозначен еще социальный эффект Эс, в качестве которого рассматривается снижение уровня смертности и предотвращение этнических конфликтов; такая трактовка социального эффекта представляется спорной, так как она скорее приемлема на уровне регионального управления, а не

на предприятии. Социальный эффект на предприятии может быть связан с уменьшением количества невыходов на работу по болезни в результате планового медицинского обслуживания работников фирмы: обязательной периодической медицинской санации персонала для своевременной профилактики заболеваний, вакцинации в период эпидемий, организованной стоматологической санации и т.п. Но такая форма работы с кадрами является затратной (хотя и выгодна) и далеко не все корпорации проводят такой вид работ, а в Украине, пожалуй ни одна из коммерческих организаций, если не считать прием на работу только некурящих некоторыми компаниями.

Далее — мероприятия, направленные на снижение фактора конфликтности внутри предприятия; эту категорию можно отнести к социальному эффекту, но в результате будет получен и экономический эффект в виде улучшения производственных показателей. При желании можно вычислить изменение производительности рабочей группы в результате создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе (обратным показателем является количество ошибок или брака, зарегистрированных во время продолжения конфликта). К числу социальных эффектов можно также отнести эффект от влияния корпоративной культуры. Если она специально формируется и поддерживается менеджментом и ее развитие отслеживается и направляется, таким образом, к числу социальных эффектов деятельности менеджмента можно отнести изменение результативности (производительности) групп, на которые направлено, в данном случае, воздействие менеджмента, в соответствии с проводимой политикой по влиянию на физическое здоровье персонала, на морально-психологический климат в коллективе и на изменение корпоративной культуры в сторону влияния, опять же, на морально-психологические показатели внутри фирмы. Фактор корпоративной культуры оказывает влияние и на внешнюю среду — формирует определенный имидж у потребителей и партнеров по бизнесу, рост объема продаж и т.д. Несмотря на кажущуюся обособленность факторов социального эффекта, все они прямым или косвенным образом влияют на экономические показатели работы фирмы (АПТ, рост объема продаж). Следовательно, их следует отнести в предыдущую группу факторов социально-экономического эффекта, а показатель “социальный эффект” в данном случае упразднить, так как положительный социальный результат является все же

одной стороной медали, на другой стороне которой ярко обозначена зависимость экономической эффективности от изменения социальных показателей.

Таким образом, мы уходим от условности в приведении к денежному выражению экономического эффекта, социально-экономического и социального. Социальный эффект отнесем к социально-экономическому.

Тогда первоначальная формула примет вид:

$$\Xi = \Xi_э + \Xi_с.$$

Но здесь опять необходимо посмотреть на слагаемые величины. Если $\Xi_э$ — это экономический результат деятельности менеджмента (чистая прибыль), то он уже включает в себя все частные эффекты в денежном выражении, в том числе и эффект, полученный в результате применения социальных и экономических методов воздействия на персонал. Следовательно, эффект от управленческой деятельности можно считать равным величине чистой прибыли за отчетный период.

Что касается социально-экономического эффекта — его можно вычислить отдельно, для того, чтобы знать, какая часть чистой прибыли была достигнута за анализируемый период времени в результате проведения тех или иных управленческих мероприятий, воздействие которых в первую очередь направлено на персонал. Это необходимо еще и для того, чтобы менеджмент как управляющая система, четко представлял себе конкретный результат, ожидаемый от проведения конкретных действий. Это позволит избежать “лишних движений” и облегчит осуществление промежуточного контроля по принципу ответа на вопрос: как наши действия продвигают нас к нашим целям?

Таким образом, эффективность менеджмента можно вычислить по известному соотношению: эффект относится к затратам на управление:

$$\Xi_y = \Xi/\Xi_z = \text{ЧП}/\Xi_z.$$

Получается формула, смысловое содержание которой равняется ранее описанному соотношению $\Xi_y = \text{Рк}/\Xi_z$ [12], где Рк означает конечный, по отношению к какому-либо периоду времени, финансовый результат, полученный организацией. В качестве такого результата можно рассматривать суммарный доход предприятия, ба-

лансовую прибыль, но поскольку речь идет об эффективности управленческого персонала, остановимся на чистой прибыли. Если говорить об объеме выпущенной продукции, то одним из показателей эффективности менеджмента может быть прирост объема производства, полученный благодаря проведению определенных управленческих шагов. По аналогии это может быть прирост объема реализованной продукции, к примеру, за месяц.

Можно заметить, что суммарный эффект деятельности менеджмента и его эффективность зависят от влияния множества факторов, которые ведут к образованию составляющих показателей эффективности. Представляется целесообразным четкое определение этих составляющих для того, чтобы можно было выявить влияние того или иного компонента на суммарный результат и воздействовать на него. К таким показателям можно отнести:

Коэффициент управляемости $K_n = U_f / U_n$, где

U_n — норма управляемости

U_f — фактический уровень численности подчиненных на одного управленца.

Этот коэффициент позволит выяснить степень нагрузки конкретного руководителя, связанную с количеством подчиненных на одного руководителя. Если исходить из того, что нормы управляемости колеблются в рамках численности от семи до двенадцати человек на одного руководителя, то значительное превышение этой цифры может означать затруднение руководителя в управлении таким коллективом. От его внимания могут быть скрыты явные и неявные мотивы снижения производительности, конфликты и другие негативные явления.

Еще один показатель, определяющий удельный вес численности всего управленческого персонала к общей численности сотрудников фирмы:

$$K_{\text{чу}} = \text{Чу} / \text{Чппл.}$$

Этот показатель позволяет избежать чрезмерного роста аппарата управления. Его возрастание косвенно показывает увеличение затрат на содержание управленческого аппарата; хотя, если растет вся структура и увеличивается численность специалистов-производственников (рабочих, служащих, инженеров, обслуживающего персонала), то динамика изменения этого коэффициента не должна

быть положительной. Другими словами, удельный вес численности управленческого аппарата в общей численности увеличиваться не должен. Если это происходит, то такая тенденция должна быть признана отрицательной и должен быть проведен анализ соответствия организационной структуры целям организации.

Показателем, очень тесно связанным с предыдущим, будет степень централизации управленческих функций $K_{\text{ц}}$:

$$K_{\text{ц}} = R_{\text{фв}} / R_{\text{ф}}, \text{ где}$$

$R_{\text{фв}}$ — количество принятых решений при выполнении данной функции на высшем уровне управления;

$R_{\text{ф}}$ — общее количество принятых решений при выполнении данной функции на всех уровнях управления.

Такой показатель позволяет дать оценку степени делегирования и часто может обнаружить стремление руководства контролировать все до мелочей, выражающееся в принятии большинства управленческих решений главным руководством фирмы. На практике применимость этого показателя весьма сомнительна, так как примеры подсчета количества принимаемых решений, в том числе высшим уровнем управления, не известны. Скорее всего, таким учетом никто не занимается. Однако, для оценки эффективности функционирования руководства со стороны, допустим, консалтинговой организации, такой показатель может быть полезным, чтобы выявить, какую часть индивидуального временного ресурса руководитель выделяет на управление стратегически важными задачами, и на какие действия потрачено остальное время. Такой временной анализ позволяет сделать действия отдельного менеджера и группы управленцев более согласованными и нацеленными на решение действительно важных вопросов, а также определить более четко, какие из задач можно перепоручить (делегировать) подчиненным.

Также интересным показателем является коэффициент экономичности труда в СУ (системе управления)

$$\text{Эксу} = \text{Сзу} / \text{Сзп} [14], \text{ где}$$

Сзу — общая сумма затрат на управление

Сзп — общая сумма затрат на производство продукции.

Такой показатель является, несомненно, важным, так как позволяет определить удельный вес расходов на управление в суммарных затратах, в том числе его динамику. В зависимости от характера ди-

динамики (+ или -), возможно принятие организационных решений по изменению структуры управления и пересмотру типа организационной структуры. Обычно раздутый штат управленцев является еще и косвенным свидетельством несоответствия структуры целям фирмы, а также скрытого дублирования полномочий.

Следующий показатель эффективности менеджмента — коэффициент нарушения ритмичности управленческого цикла $K_{нр}$ [15]:

$$K_{нр} = O / Q, \text{ где}$$

O — ежедневное отклонение от нормативного объема работ;

Q — нормативное количество часов работы.

На наш взгляд, этот показатель можно назвать коэффициентом эффективного использования рабочего времени $K_{вр}$, так как в числителе, вместо ежедневного отклонения от нормативного объема работ можно поставить количество реальных рабочих часов, а числитель оставить без изменений. Известно, что хорошо поставленный рабочий процесс не требует сверхурочных работ, и, если руководитель или подчиненный регулярно остается после окончания рабочего дня, то это может быть обусловлено несколькими причинами:

1. Нерациональная организация труда и перегрузка одного работающего, в том числе управленца.
2. Неумение руководителя разумно распределить работу.
3. Неумелое планирование рабочего времени (плохой тайм-менеджмент, в том числе индивидуальный)
4. Недостаточное количество работников управленческой подсистемы.
5. Боязнь руководителя делегировать задания и полномочия, стремление все контролировать лично, отсутствие доверия к профессионализму сотрудников (или реальное его отсутствие).

Список можно продолжить. На наш взгляд, если сверхурочные работы для отдела и его руководителя являются нормой — значит, существует серьезная проблема с качеством управления. Расчет этого показателя также может быть полезен для диагностики уровня стрессовости работ. Однако, если превышение установленных нормативов времени не является закономерным, то ситуацию можно считать по этому показателю в норме.

Перечисленные коэффициенты можно отнести к частным показателям эффективности группы менеджмента на предприятии. К об-

щим конкретным показателям, кроме уже названной чистой прибыли, рентабельности, роста дивидендов, можно отнести прирост объема выпускаемой продукции $\Delta V_{п}$ за отчетный период по сравнению с предыдущим, прирост объема спроса на продукцию фирмы, динамику себестоимости (точнее, ее изменение в результате проведения специальных программ), а также прирост общей производительности труда в процентном выражении (можно в стоимостном, но это менее показательно). В абсолютном натуральном или стоимостном выражении эти показатели могут дать представление о результатах деятельности предприятия за определенный период времени, если речь не идет об эффективности менеджмента; если же речь идет об эффективности менеджмента, то более корректным будет рассмотрение динамики этих показателей. Дело в том, что по общим критериям успешности компаний, успешной считается компания, которая стабильно функционирует на рынке и имеет тенденции и перспективы роста. С этой точки зрения динамика основных показателей деятельности предприятия, то есть их прирост, отражает эффективную или неэффективную стратегию менеджмента, и является показателем его качества. Перечисленные показатели могут также дать частичную характеристику конкурентоспособности фирмы на рынке.

А.В.Бусыгин, автор труда “Эффективный менеджмент” [16], предлагает следующий перечень показателей эффективности взаимодействия организации с внешней средой:

а) вывод организации на уровень безубыточности, если текущее состояние процесса ее функционирования фиксируется как убыточное. В таком случае менеджер от убыточных форм взаимодействия с внешней средой на основе выбора переходит к использованию какой-то конкретной прибыльной для организации формы взаимодействия;

б) перевод организации от бесприбыльной к прибыльной форме ее взаимодействия с внешней средой, если текущее состояние процесса функционирования организации фиксируется как бесприбыльное;

в) повышение нормы прибыльности взаимодействия организации с внешней средой и доведение ее до какого-то конкретного уровня. Менеджер, например, может планировать повышение нормы прибыли с 6 до 10%;

г) повышение доходности или увеличение массы прибыли, извлекаемой организацией в процессе взаимодействия с внешней средой;

д) увеличение доли организации в общем объеме продаж однотипного товара на соответствующем товарном уровне.

Фактически пункты а-г отражают динамику объема продаж (объема рынка компаний). Д.Бодди и Р.Пейтон [17] предлагают для ответа на вопрос "в какой степени прибыль отражает эффективность деятельности организации?", соотнести величину прибыли компании с ее инвестициями. Кроме этого, можно принять как один из показателей динамики прибыльности прирост нормы прибыли на единицу изделия.

О качестве менеджмента и четких критериях его эффективности можно говорить только с позиции его результативности. Тогда в качестве еще одного способа оценки эффективности менеджмента выступает достижение намеченных целей в фактическом периоде. Хотя здесь необходимо сделать оговорку, что к самому процессу постановки целей предъявляется ряд требований, и тогда необходимо сделать допущение, что цели поставлены грамотно; являются конкретными, достижимыми и стимулирующими. В этом случае оценка эффективности системы менеджмента с позиции его результативности выглядит как вычисление отклонений фактических показателей (целей) от запланированных.

До сих пор мы говорили об измеримых параметрах эффективности менеджмента, то есть представимых в числовом выражении. Следует добавить, что эту группу показателей можно разделить на показатели внутриорганизационные и внеорганизационные. К внеорганизационным относятся, в основном, те, которые соответствуют внешним целям фирмы: объем продаж (спроса), доля фирмы на рынке... Достижение этих показателей приводит к достижению внутренней системы главных целей (прибыль, чистая прибыль, рентабельность), которая в свою очередь обеспечивается за счет подцелей и факторов подчиненного порядка: производительности труда, ее уровня и динамики, производительности технологий, качества принимаемых решений и т.д., и в том числе зависит от большого числа социальных, моральных и психологических составляющих. Действительно, ведь большая часть результатов функционирования фирмы находится в зависимости от качества распоряжения всей

группой управляемых ресурсов, а не только материальными ресурсами. Речь идет о трудовом факторе, точнее говоря — о персонале, о влиянии психологического, профессионального, морального и идеологического аспектов на результативность и, следовательно, на эффективность организации в целом. Менеджмент можно рассматривать как процесс организации достижения целей фирмы, посредством воздействия на управляемые ресурсы путем использования труда, знаний и профессионализма подчиненных. Тогда к показателям эффективности менеджмента во внутренней среде организации можно отнести морально-психологический климат в коллективе, степень удовлетворенности работников результатами своего труда, количество (в динамике) инициативных предложений, исходящих от сотрудников.

Можно также составить перечень дополнительных показателей эффективности, достигаемых во внешней среде функционирования фирмы: оценка потребителями качества продукции и обслуживания, занимаемая конкурентная позиция (лидер рынка, идущий за лидером, предприятие со слабой конкурентной позицией, аутсайдер) и ее изменение.

Таким образом, все показатели эффективности менеджмента падают под два типа классификации:

1. По измеримости:

а) представимые в числовом выражении;

б) неизмеримые.

2. По отношению к типу целей фирмы:

а) показатели, отражающие эффективность организации во внешней среде;

б) показатели внутренней эффективности, достигаемые благодаря достижению внеорганизационных целей;

в) показатели внутренней эффективности, влияющие на достижение внеорганизационных целей.

При этом не следует считать оговоркой формулировку "эффективность организации", имея в виду, что речь идет об эффективности менеджмента. Во-первых, потому, что большинство результатов, получаемых во внешней среде, достигается благодаря реализации решений и стратегий менеджмента. Во-вторых, мы уже определились с тем, что под конкретными показателями эффективности менеджмента будем понимать, в большинстве случаев, не абсолютные

величины прибыли, объема продаж, производительности, а их динамику. Теперь приведем полный перечень всего комплекса показателей эффективности менеджмента делового предприятия:

1. Абсолютные финансовые показатели (в денежных единицах измерения):

- объем продаж за отчетный период
- чистая прибыль
- рыночная цена акции фирмы

2. Относительные показатели:

- рентабельность
- динамика рентабельности (прирост)
- прирост объема продаж
- прирост доли рынка
- прирост чистой прибыли
- прирост реальной стоимости акций фирмы на фондовом рынке
- прирост дивидендов по акциям
- прирост нормы прибыли на единицу изделия
- процент стабильности выплаты дивидендов по акциям
- частная управленческая эффективность Эу:

а) отношение объема прироста затрат на управление и объема прироста выпуска продукции, полученной за счет роста производительности труда;

б) отношение темпов прироста затрат на управление и темпов прироста объема реализованной продукции;

в) отношение прироста затрат на техническое перевооружение и прироста затрат на управление:

- коэффициент текучести кадров
- прирост производительности труда в результате проведения управленческих мероприятий
- соотношение чистой прибыли и затрат на управление (+ темпы прироста)

– социально-экономический эффект управления (как сумма частных эффектов, полученных в результате применения отдельных управленческих приемов)

- коэффициент управляемости фирмы
- коэффициент численности управленческого персонала (во всей численности ппп)
- коэффициент централизации управленческих функций

- коэффициент экономичности труда в системе управления
 - коэффициент ритмичности управленческого цикла
3. Показатели динамики общего состояния организации на рынке:
- конкурентная позиция фирмы на рынке
 - динамика конкурентной позиции фирмы на рынке
 - прирост объема рынка данной фирмы
 - вывод фирмы на уровень безубыточности (если состояние фирмы было убыточным)

4. Внутренние и внешние социальные показатели эффективности менеджмента:

- динамика уровня заработной платы работников (по категориям персонала)
- морально-психологический климат в коллективе (по категориям работников и в целом)
- степень удовлетворенности работников результатами своего труда
- динамика количества инициативных предложений со стороны работников

- процент сверхурочных работ управленческого персонала
- имидж фирмы у потребителей, партнеров и конкурентов (деловая репутация).

Таким образом, мы получили наиболее полный и достоверный перечень конкретных показателей эффективности менеджмента организации, который может быть применен для оценки качества менеджмента как самим руководством предприятия, так и сторонними экспертами с целью выявления резервов повышения эффективности менеджмента, а следовательно, и организации в целом. Кроме того, такая комплексная система показателей позволит наиболее четко выявить факторы, влияющие на результативность функционирования руководящего персонала и определить способы управления ими. Этим вопросам посвящена следующая глава данной работы.

Литература:

1. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. — К.: Знання, 1998. — С. 135.
2. Кузнецов Э. А. Теория управления в условиях трансформации экономических систем. Сб. Рыночная экономика: современная теория и практика управления / Под ред. Кузнецова Э. А. т 1, с 21; Одесса. Бахва, 1998. — С. 5-22.

3. Сорокопуд В.В. Роль менеджмента в современной корпорации. Сб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика / Под ред Кузнєцова Э.А. с 469-471. — С. 470.
4. См. №3. — С. 470.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в 21-м веке. Изд. Дом "Вильямс" Москва — Санкт-Петербург. Киев, 2001. — С. 65.
6. Хруцкий В. Реферат статьи П.Друкера "Труд и управление в современном мире" // Российский экономический журнал №5. 1993.
7. См. № 2. — С. 21.
8. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — Питер. Санкт-Петербург. 1999. — С. 687.
9. См. №1. — С. 236.
10. №1. — С. 236.
11. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. — Санкт-Петербург, изд. Дом "МиМ", 1998. — С. 7.
12. № 1. — С. 136.
13. № 1. — С. 137.
14. № 1. — С. 140.
15. № 1. — С. 140.
16. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. — М.: "Финпресс", 2000. — С. 186.
17. № 8. — С. 683.