

УДК 658.3.018

## КРИТЕРИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Василенко В.А.*

*Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, г. Симферополь, Украина*  
E-mail: [valentin-vasilenko@yandex.ru](mailto:valentin-vasilenko@yandex.ru)

Разработан показатель качества менеджмента, что позволяет ЛПР на основе диагностики и мониторинга, а также анализа ситуации принимать рациональные решения по целевому управлению устойчивым развитием промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, устойчивость развития, коэффициент устойчивости, диагностика

**Постановка проблемы.** Любая система, в том числе и предприятие, представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов различного свойства, каждый из которых в отдельности обладает определенной степенью свободы. Учет этих взаимосвязей, их структуризация и умелая направленность внутрипроизводственных взаимоотношений в значительной степени повышают положительный синергетический эффект. Степень эффективности внутренних взаимосвязей в организации в значительной мере зависит от структуризации и качества системы менеджмента, применяемых методов руководства коллективом.

В условиях экономической нестабильности в стране внешняя составляющая становится главной причиной появления различных проблемных ситуаций на предприятиях, ведущих к падению производства и возникновению кризисных ситуаций. Она заставляет предприятия быстро приспосабливаться к меняющимся экономическим условиям как внешнего, так и внутреннего свойства, что также зависит от качества управления и его инструментов.

К сожалению, пока нет однозначности или обобщающего показателя, определяющего качество функционирования предприятия и его менеджмента. Обычно качество менеджмента, как и в целом работы предприятия, оценивается по конечному результату. При этом все многообразие критериев и показателей эффективности в существующих методиках, обусловлено не только сложностью проблемы, но и различием функций, отражаемыми критериями и показателями процесса управления, а значит и применяемыми инструментами.

**Анализ 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. Некоторые считают прибыль обобщающим оценочным показателем результата деятельности предпринимательской единицы и системы управления в целом [1, 2]. Другие, в виде показателя эффективности используют относительную меру, отражающую прибыль – рентабельность [3,4]. Третьи (самая многочисленная группа) – отношение «выхода» к «входу», т.е. результата к затратам [5,6,7]. Существуют и другие мнения, такие, например, как внутренняя, внешняя и рыночная эффективность, целевая и глобальная эффективность менеджмента

[8,9,10,11]. Следовательно, существуют различные способы и подходы к определению эффективности качества 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. Не менее важным, а, возможно и главным (в условиях нестабильности и слабой предсказуемости внешней экономической среды), становится использование мониторингового и диагностического подходов как действенных инструментов управления, позволяющих быстро реагировать, а иногда и опережать динамичные изменения внешней среды. Данный подход все чаще приходит на смену традиционному экономическому инструментарию (финансовому и экономическому анализу) в оперативных вопросах качества менеджмента и совершенствовании процесса целеполагания.

В последнее время появился ряд примечательных работ: «Диагностика, конкурентоспособности машиностроительных предприятий» (Н.И. Климович [15]), «Поликритериальная концепция диагностики на основе бизнес-индикаторов» (О.Г. Мельник [16]) и ряд других исследований, представляющих значительный теоретический интерес. Однако сложность и громоздкость предложенных подходов несколько снижает их практическое применение. Так, например известный специалист Л.А. Костырко по этому поводу говорит: «... сформулированная теория диагностики не охватывает всего комплекса сложных проблем, которые возникают в новых условиях рыночных трансформаций форм и методов хозяйствования» [17, с. 344].

Таким образом, **нерешенными аспектами** рассматриваемой проблемной ситуации является необходимость выбора критерия (показателя) эффективности (результативности) менеджмента, способного оценить качество итоговой (планируемой и фактической), а также оперативной управленческой деятельности, позволяющей вмешиваться в производственный процесс с помощью практического использования оценочного аналитического инструментария.

В связи с этим, **целью данной работы** является обоснование и разработка единого показателя оценки качества менеджмента, позволяющего оценивать не только запланированный конечный результат, но и давать текущую оценку функционирования производственной системы для необходимой корректировки процесса целедостижения объекта управления. Для этого следует выполнить ряд требований. Во-первых, иметь достоверную информацию по фактическому развитию производственного процесса. Во-вторых, иметь возможность четкого оперативного и адекватного реагирования системой управления на отклонения реального производственного процесса от запланированного тренда. В-третьих, разработанный подход должен быть достаточно простым в прикладном аспекте и легко доступным для его реализации. В-четвертых, пользователь должен иметь возможность по единой методике определять не один, а несколько индикаторов (показателей), необходимых для производства. В-пятых, предложенная методика должна давать приемлемый результат, в оперативной, текущей и завершающей стадии производства.

**Основные результаты исследования.** Вопросы достижения целей, по нашему убеждению, должны быть приоритетными в каждой организации. Именно качество разработки и целедостижения характеризуют эффективность существующего менеджмента на любом предприятии, то есть способность, профессионализм и правомочность руководства субъектом хозяйствования. При этом под качеством системы менеджмента следует понимать совокупность характеристик, оценивающих способность руководящих органов ставить реальные, достижимые цели и эффективно их достигать при наименьших затратах.

С методологических позиций определение результативности руководства должно сводиться к таким инструментам управления, как диагностика протекания производственного процесса, характеризующая качественную сторону его организации и обеспечения, а с другой стороны – оценке качества и роли менеджмента в повышении эффективности производства. Следовательно, необходимо найти такие показатели, критерии и управленческий подход, которые бы позволяли диагностировать и адекватно управлять ходом производственного процесса, отражали бы устойчивость производственно-хозяйственной деятельности, направленной на стабильное удовлетворение нужд потребителей, т.е. являлись бы следствием эффективности применяемой системы менеджмента.

В этих условиях на предприятии должны быть сильно развиты функции прогнозирования и планирования, которые должны успешно реализовываться путем подключения остальных функций менеджмента [12, с. 238 – 263]. Особую роль при реализации планов играет такая подфункция управления, как диагностика состояния предприятий и его производственных процессов [13]. Именно регулярная диагностика достижения плановых показателей на основе постоянного мониторинга является важнейшим инструментом 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 [12, п. 6.5]. Сравнение работы разных подразделений между собой и предприятий можно производить на основе усовершенствованной системы бенчмаркинга [14, п. 3.3.].

Качество менеджмента можно определить с помощью предложенной нами ранее достаточно простой формулы [12], которая определяет общую устойчивость работы предприятия по достижению поставленных целей

$$K_{уст} = \frac{O_{ф}}{O_{д}}, \quad (1)$$

где:  $K_{уст}$  – степень общей устойчивости работы предприятия;

$O_{ф}$  – фактическое отклонение необходимого показателя (результата) от запланированного в соответствующих единицах измерения;

$O_{д}$  – допускаемое отклонение необходимого показателя, при котором предприятие в целом достигает намеченных целей в тех же единицах.

Экономическая интерпретация формулы (1) с некоторыми допущениями

## КРИТЕРИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

позволяет говорить о ней, как и о показателе качества менеджмента, главной целью которого является ни что иное, как достижение целей предприятия.

Оценку можно осуществлять по любым, наиболее характерным показателям работы предприятия, например, объему производства (реализации) продукции, прибыли от реализации продукции, показателей рентабельности, производительности труда рабочих, себестоимости и т.д.

Проведенные исследования показали, что рассматриваемое выражение (1) с некоторой трансформацией, не меняющей сущности подхода, позволяет определять качество менеджмента не только по достижению конечного результата, но и эффективно проводить диагностику, в любой период времени функционирования предприятия или его производственных процессов и полностью соответствует пяти ранее выдвинутым нами требованиям. Это может производиться с помощью предложенной системы диагностики. Для раскрытия этой сентенции рассмотрим данное обстоятельство подробнее с помощью нижеприведенной иллюстрации (рис. 1).

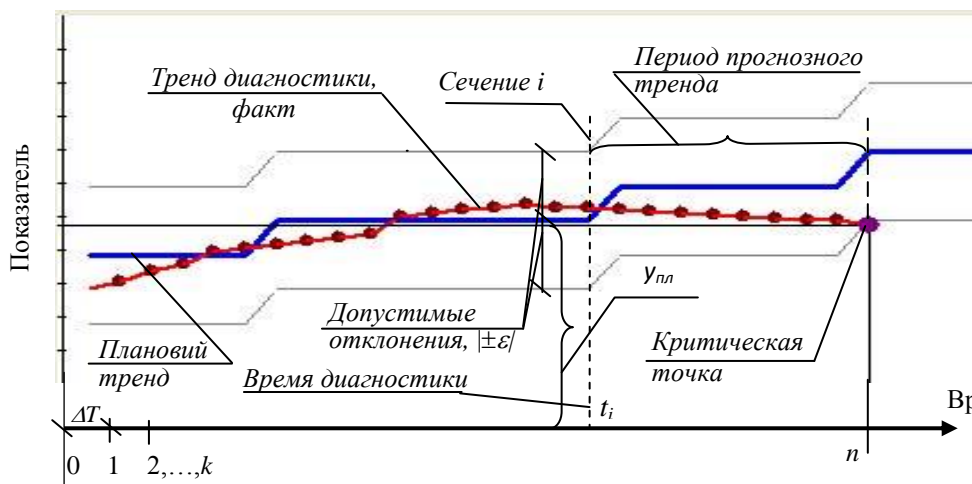


Рис. 1. Модель диагностики производственного процесса

Будем считать, что принятые и фактические параметры развития производственного процесса представлены в виде некоторых ломаных линий. Из приведенной иллюстрации (см. рис. 1) видно, что в сечении  $i$  момента времени  $t_i = i \Delta T$ ,  $\Delta T = \frac{T}{n}$ ,  $i = 0, 1, \dots, T$

можно оценить отклонение:

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

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

Если величина допускаемого отклонения  $\varepsilon$ , то

$$y_{\text{дон}}(t_k) - y_{\text{пл}}(t_k) = y_{\text{пл}}(t_k) \pm \varepsilon - y_{\text{пл}}(t_k) = \pm \varepsilon. \quad \text{или} \quad \|y_{\text{дон}} - y_{\text{пл}}\| = i|\varepsilon|. \quad (3)$$

Для диагностики показателя производственного процесса в момент времени  $t_i$  через ординаты значений показателей в момент  $t_k$   $0 \leq k \leq i$ , получим:

$$K_{ycm}(i) = \frac{\sum_{k=1}^i |y_{фак}(t_k) - y_{пл}(t_k)|}{i|\varepsilon|}. \quad (4)$$

Таким образом, подставляя значения плановых и фактических цифровых данных контролируемых показателей за определенные промежутки времени легко определить устойчивость протекания любого производственного процесса.

В качестве минимальных исходных данных для диагностики состояния процесса производства, могут быть приняты:

- плановый график производства работ (объемы производства);
- наименование показателей, подлежащих контролю;
- допускаемые отклонения от плана по диагностируемым показателям;
- число точек или время диагностики оговоренных показателей
- фактические данные используемого показателя по периодам времени (точкам) на отрезке  $0 - t_i$ .

Расчеты выполняются в соответствии разработанными алгоритмами и программами в автоматизированном режиме на обычном ПК. Среда программирования «Делфи – 7», язык программирования «Паскаль». Возможности разработанной программы – до 20 показателей контролируемых одновременно.

Из приведенного примера хорошо заметен практический (фактический) тренд в коридоре допускаемых значений (см. рис. 1). Дрейф тренда контролируемого показателя находится в пределах нормы, однако если рассмотреть тенденцию развития ситуации, то через некоторое время (несколько дней) отклонения от плана, увеличиваясь, могут достичь критической границы. Необходимо принимать экстренные меры по корректировке ситуации уже сегодня с целью упреждения опасной тенденции роста отклонений в критической точке приведенного графика (см. рис. 1).

Достижения общих конечных целей предприятия, по нашему мнению, возможно на основе следующих условий:

- соответствие прав, обязанностей и ответственности каждого менеджера за конечное достижение поставленных целей и задач;
- исключение дублирования функций органами управления различных уровней;
- сбалансированность оперативного управления и поддержка задач целей высшего уровня менеджмента;
- комплексность выполнения всех функций системы менеджмента, при решении каждой производственной задачи;
- создание условий для профессионального роста каждому сотруднику независимо от вида выполняемых работ;
- создание условий заинтересованности работников в результатах своего труда на основе конечных результатов и отношений собственности;

## **КРИТЕРИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

- освоение работниками первичных и средних звеньев производства, одной или двух смежных специальностей равнозначных по квалификации с основной работой.

Оптимальное сочетание централизации и самостоятельности является одной из главных задач управления устойчивым развитием предприятия. Поэтому построение системы менеджмента должна предусматривать в области производства:

- мониторинг и экспертизу важнейших вопросов развития предприятия в условиях динамичности внешней и внутренней среды организации;

- постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия;

- разработку научно-технической политики предприятия;

- внедрение системы стратегического менеджмента и применения принципов построения стратегии упреждения;

- применение антикризисного управления и ситуационного менеджмента на основе предварительно составленных антикризисных программ и складывающейся ситуации;

- использование методов диагностики для определения устойчивости работы предприятия;

- расширение прав и обязанностей каждого подразделения для повышения заинтересованности в выпуске конкурентоспособной продукции;

- концентрацию возможностей решения экономических, инженеринговых и других задач по выпуску конкретного вида продукции;

- приближение предприятия к потребителю с гарантийным и послегарантийным обслуживанием реализованных товаров;

- гибкую систему взаимоотношений предприятия с заказчиками.

В перспективе возможен и вариант применения синтезированного интегрального показателя, учитывающего указанные и другие необходимые показатели. Синтезированный интегральный показатель следует разрабатывать для каждого предприятия в отдельности на основе относительной важности (весов) каждого показателя в условиях относительно стабильной экономики. Однако, такой показатель (как и границы допустимых отклонений в рассматриваемом случае), очевидно, с течением времени подлежит корректировке, в виду изменяющихся условий.

**Выводы.** В современных условиях нестабильности экономики возникает острая потребность в адекватных системах управления предприятия, оценки качества менеджмента и его инструментах, в первую очередь мониторинга и диагностики, которые позволяют оперативно отслеживать внешние и внутренние факторы, влияющие на качество функционирования предприятия. К такого рода инструментам, можно отнести систему диагностики процесса производства и мониторинга среды, которые целесообразно использовать не только при выборе стратегических альтернатив развития предприятия или текущей результативности финансово-экономических действий, но и на обеспечение поддержки оперативных управленческих решений, способных быстро и адекватно реагировать на ход производственных процессов организации.

Предложенный показатель устойчивости протекания производственных процессов и функционирования предприятия позволяет определять их качество и на основе диагностики оперативно воздействовать на объект управления с целью достижения запланированных показателей в выгодном для ЛПР направлении.

**Список литературы**

1. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. Грейсон, К. О Дейл. – М.: Экономика, 1991. – 342 с.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Контуревского]. – СПб: Питер, 2005. – 816 с.
3. Лифшиц В. Эффективность / В. Лифшиц // Менеджер. – 1990. – № 1. – С. 28-33.
4. Глушенко В.В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глушенко, И.И. Глушенко. – Железнодорожный: ТОО НПЦ «Крылья», 1997. – 400 с.
5. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. Архипов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 5. – С. 27-33.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 447 с.
7. Журавель В.И. Основы менеджмента в системе здравоохранения: [монография] / В.И. Журавель – Чернигов: «Десянянская правда», 1994. – 335 с.
8. 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.
9. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук – М.: Дело, 1998. – 248 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; [пер. с англ. научн. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов]. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.
11. Карлоф Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седеборг; [пер. с швед.]. – М.: Дело, 1996. – 352 с.
12. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: [монография] / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 644 с.
13. Василенко В.А. Текущая диагностика устойчивости производственного процесса / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 65. – С. 125-129.
14. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий: [монография] / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2006. – 187 с.
15. Климович Н.І. Діагностика конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі в ринкових умовах / Н.І. Климович // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1 (8). – С. 58-63.
16. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344с.
17. Костирко Л.А. Использование процедур диагностики в формировании механизма финансовой стратегии предприятия / Л.А. Костирко // Прометей. – 2007. – № 2 (23). – С. 344-346.

**Василенко В.О. Критерії та інструменти управління стійким розвитком промислових підприємств** / В.О. Василенко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 24-30.

Розроблено показник якості менеджменту, що дозволяє ОПР на основі діагностики та моніторингу, а також аналізу ситуації приймати раціональні рішення по цільовому управлінню стійким розвитком промислового підприємства

**Ключові слова:** підприємство, стійкий розвиток, коефіцієнт стійкості, діагностика.

*Поступила в редакцію 01.06.2013 г.*