

**УДК 338.050**

*Ротанов Г.Н.*

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Задача определения критериев оценки эффективности управленческой деятельности на предприятии вытекает из самого характера управленческого труда.

В результате производственной деятельности объектом управленческого труда становятся процессы непосредственного производства, обращения, распределения, обмена и потребления конечного продукта. Таким образом, процесс труда как объект управления включает производственный процесс и процесс управления им. Следовательно, управленческий труд носит производительный характер и находит свое отражение в конечном продукте в той степени, в которой он участвует в создании этого продукта, то есть влияет на выработку правильного научно обоснованного управленческого решения.

Современное состояние судостроительной промышленности требует значительного качественного улучшения всех сторон материального производства. Это зависит не только от материально-технической базы предприятий, но и от их организации и эффективности управления ими. Мировой опыт показывает, что наиболее эффективными рычагами увеличения объемов производства на судостроительных предприятиях являются мероприятия организационного характера. Они, как правило, не требуют больших капитальных вложений, так как через них реализуется социальный фактор производства; наиболее полно раскрываются индивидуальные способности каждого члена коллектива, повышается материальная заинтересованность и конечные результаты производства, создаются предпосылки для творческого труда. Однако, несмотря на низкую капиталоемкость организационных мероприятий и получаемый от них высокий экономический эффект, практическое осуществление таких мероприятий связано с большими трудностями. Объясняется это тем, что в большинстве случаев организационные мероприятия являются комплексными и связаны с реализацией человеческого фактора. Успех во многом определяется тем, как воспринимают работники предложенные изменения, в какой мере они заинтересованы в их осуществлении.

Анализ работы судостроительных предприятий Крыма позволяет сделать вывод о том, что: в социально-экономической системе связь между производством и управлением осуществляется через экономическое воздействие, поскольку управленческая функция носит производственный характер, то и экономическим результатом может быть результат, осуществленный в конечном продукте труда производственной системы; аппарат управления составляет часть ресурсов производственной системы, а затраты на управление, как особая функция

общественного труда участвует в формировании эффективности производства. Отсюда и возникает проблема оценки этого участия, необходимость такого формирования оценочных категорий, критериев и показателей. Следует отметить, что оценка функционирования как системы управления в целом, так и отдельных ее объектов, относится к разряду сложнейших задач. Сложность эта в первую очередь характеризуется тем, что трудно определить величину вклада управленческих работников в конечный продукт, поскольку он является результатом деятельности совокупного работника.

Поэтому необходимо найти методически обоснованный подход к возможности оценки эффективности управления и на этой основе, разработке критериев и показателей оценки. В экономической литературе достаточно много категорий и понятий, которые в той или иной степени отражают сложный многогранный характер эффективности управления. И прежде чем перейти к анализу этих понятий и категорий, целесообразно сначала раскрыть сущность такой категории как «эффективность», хотя она достаточно изучена и описана в литературе.

В общем виде содержание эффективности заключается в соотношении между результатами, полученными в процессе производства, и затратами общественного труда. С учетом этого эффективность представляет совокупность двух взаимосвязанных принципов: получение максимального результата и минимальных затрат, связанных с его получением.

Поскольку под воздействием управления обеспечивается достижение эффекта в производстве, то, следовательно, эффективность управления отражает степень результативности производства в сопоставлении с производственными затратами. При исследовании содержания эффективности управления определяется основное звено формирования эффективности: цель – результат – эффект. Категория «эффективности управления» – понятие сложное комплексное. Оно обычно не описывается одной величиной, свойством или качеством. Самыми общими характеристиками, отражающими сущность эффективности управления, могут быть обоснованность, оперативность, экономичность, стабильность, эффективность.

Таким образом, эффективность управления выражается результативностью производства при достижении его целей и обеспечивает получение наивысшего социально-экономического эффекта в сопоставлении с уровнем использования ресурсного потенциала и затрат на управление. При этом она выступает в двух аспектах: экономическом и социальном.

Следует отметить, что «экономическая эффективность управления» оценивается целым рядом критериев и показателей, в зависимости от теоретических подходов к ее оценке, но целиком зависит и связана с достижением высоких результатов производства с наименьшими затратами ресурсов.

Современный процесс развития производства и управления определяется характеристиками динамического характера. Действие системы управления выражается не в статистических показателях, которые характеризуют уровень производства, а в том, какие изменения оно порождает, т.е. по величине их приращения.

Становится очевидным, что следствием управления в значительной мере являются приращенные показатели эффективности производства. Под экономической эффективностью здесь следует понимать результат целенаправленной управленческой деятельности, обеспечивающей максимальное приращение эффективности при минимальных затратах на управление, с учетом ресурсного потенциала судостроительного предприятия.

Каждый из существующих в экономической литературе подходов к определению эффективности управленческой деятельности учитывает обычно одну из сторон проблемы. Выясняется, что ситуация, характеризующая проблему оценки эффективности управления, противоречива. С одной стороны, существует требование – иметь достаточно универсальную методику по отношению ко всей области оценок, с другой стороны – некоторые специфические особенности проблемы оценки эффективности управления требуют весьма индивидуального подхода в каждом отдельном случае.

Проблема совершенствования анализа эффективности заключается в наиболее полном комплексном учете элементов, «входа» и «выхода» производственной системы. В условиях резкого возрастания влияния инновационного фактора на рост эффективности производства важнейшее значение приобретают нематериальные показатели, такие как продуктивность науки, качество управления, опыт и квалификация руководителей и т.д. Эти факторы, как правило, не находят отражения в традиционной системе учета, в основном сосредоточенной на материальных и финансовых ресурсах. Отсюда повышенное внимание к разработке новых качественных показателей. В то же время очевидно стремление придать нематериальным факторам строгую количественную оценку, преимущественно в стоимостной форме.

Таким образом, критический анализ различных точек зрения и методологических подходов к определению эффективности управления и экономической ее стороны не решают полностью проблему ее оценки, но могут быть использованы для совершенствования отдельных ее сторон. Возникает необходимость в системном концептуальном подходе к объектам оценки эффективности управления производством, а также взаимосвязи этих оценок, их целевом назначении и условиях использования, выработке критериев и показателей эффективности управления.

Общая экономическая оценка рассматриваемых судостроительных заводов говорит о том, что имеющиеся различия в результатах производства это следствие главным образом различий в использовании основных фондов и других ресурсов. В этой связи именно управление выступает фактором комплексного использования всех производственных возможностей и ресурсного потенциала в целом. Под ресурсным потенциалом в данном случае понимаются площади, занимаемые предприятием; основные производственные фонды; материальные финансовые и оборотные средства; трудовые ресурсы.

Проведенный анализ существующих подходов к данной проблеме делает возможным определение абсолютного размера ресурсного потенциала на основе денежной оценки ресурсов с последующим их суммированием.

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Рассчитанный по методу денежной оценки ресурсов показатель ресурсного потенциала обладает рядом очевидных достоинств. С его помощью легко изучать изменения динамики и структуры ресурсного потенциала, анализировать влияние этих изменений на конечные результаты.

Одним из основных методологических вопросов рассматриваемой проблемы является определение структуры ресурсного потенциала, отражающий перечень и состояние ресурсов, включаемых в его состав.

Решение о правомерности включения соответствующего ресурса в состав ресурсного потенциала должно базироваться на объективной основе, быть теоретически доказанным и практически целесообразным. Недооценка данных положений может привести к включению в его состав второстепенных ресурсов или отдельных составных частей важнейших ресурсов вместо их целостного представления, или могут быть включены вместо ресурсов факторы производства.

Общеизвестно, что процесс производства возможен только при соединении производственных сил – орудий труда, предметов труда и рабочей силы. Поэтому они прежде всего и представляют структуру ресурсного потенциала. Специфика судостроительной промышленности заключается:

- в высокой фондо- и наукоемкости производства;
- в высокой квалификации трудовых ресурсов;
- в больших масштабах производства, а следовательно и величине предприятий данной отрасли.

Поэтому предлагается следующая форма для расчета показателя интегральной оценки ресурсного потенциала:

$$\Sigma\Pi = \Pi_{\text{Зр}} + \Pi_{\text{Мр}} + \Pi_{\text{Тр}}$$

где  $\Sigma\Pi$  – показатель интегральной оценки ресурсного потенциала (тыс. грн.);

$\Pi_{\text{Зр}}$  – показатель стоимости земельных ресурсов;

$\Pi_{\text{Мр}}$  – показатель стоимости материально-технических ресурсов;

$\Pi_{\text{Тр}}$  – показатель стоимости трудовых ресурсов.

При этом обосновано и методологически оправдано денежную оценку земли производить или по международным методикам цифрового земельного кадастра, или по существующим ставкам земельного налога для предприятий.

Стоимостная оценка материально-технических ресурсов производилась по их балансовой стоимости в среднегодовом исчислении с учетом их износа. Трудовые ресурсы оценивались по нормативу величины компенсации выбытия одного среднегодового работника, занятого в производстве.

Таким образом, основные ресурсы производства: земельные, материально-технические и трудовые, можно оценивать в денежном выражении и суммировать их как соизмеримые.

В условиях формирования рыночных отношений повышаются требования к экономическому анализу. Организация аналитической работы на предприятии, глубина анализа его производственно-финансовой деятельности существенно влияет на эффективность управления. При этом достигается системное исследование предприятия или его структур и процессов для повышения эффективности использования ресурсного потенциала.

Большое значение придается анализу управляющей системы. Однако на практике довольно часто производится отождествление эффективности производства с эффективностью управления или игнорирование оценки системы управления как таковой. Данный подход связан с устаревшим, десятилетиями складывающимся, стереотипом суждений о роли управления в системе производства, смысл которого заключается в сухом администрировании и не связывается с конечными результатами производства. А оценка эффективности производства в абсолютных показателях валовой продукции, валового дохода, прибыли или величины удельного их значения. Применяются также показатели рентабельности, производительности труда, фондоотдачи и т.д.

Такой подход искажает картину функционирования производства и принижает роль управления в нем, а также ведет к уменьшению заинтересованности работников аппарата управления в конечных результатах производства. Отсюда возникает проблема разработки объективной методики оценки экономической эффективности управления, которая была надежным инструментарием при оценке различных систем управления.

Методологически определение эффективности управления сводится к оценке роли управления в повышении эффективности производства. Для этого необходимо найти такие критерии и показатели, которые, с одной стороны, отражали бы эффективность производственно-хозяйственной деятельности, а с другой – были бы следствием эффективности управления. В силу этого, определение эффективности управления можно рассматривать как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, которые включают в себя оценку эффективности производства (оценку достижения цели, достижения эффекта, эффективности использования ресурсного потенциала) и оценку эффективности использования управленческих ресурсов.

Становится очевидным, что для оценки системы управления главным образом является определение критерия эффективности управления, которое выражает влияние управления на эффективность использования ресурсного потенциала. Тогда задача сводится к обоснованию и определению его экономической стороны.

Таким образом, последовательность определения критерия экономической эффективности управления заключается в определении обобщающего показателя эффективности производства и показателей эффективности использования управленческих ресурсов. На наш взгляд, обобщающий показатель эффективности производства должен отвечать двум основным требованиям методологического характера: отражать отношение реального эффекта производства к наличному ресурсному потенциалу предприятия и иметь качественную однородность и количественную сопоставимость. Этим показателем может быть ресурсоотдача исчисляемая по чистому доходу, которая выражается следующей формулой:

$$Эр = \frac{ЧД}{Др}, \text{ где}$$

Эр – показатель ресурсоотдачи (чистый доход на 1000 грн. ресурсного потенциала);

ЧД – чистый доход;

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Др – ресурсный потенциал в стоимостной форме.

Рассчитанный таким образом комплексный показатель эффективности производства по содержанию однороден с широко используемым и проверенным на практике показателем рентабельности производства. Но если рентабельность как отношение части чистого дохода к части используемых в производстве ресурсов характеризует лишь сравнительно узкое, конкретное содержание, то сопоставление полной величины эффекта со стоимостной оценкой всех ресурсов обеспечит ему более полное и универсальное выражение эффективности производства. Известно, что главным фактором экономического роста является повышение производительности труда. Оно должно сопровождаться существенным повышением уровня эффективности использования ресурсного потенциала, а увеличение ресурсоотдачи становится основным фактором в решении проблемы интенсификации работы судостроительных предприятий. При этом определяющим показателем эффективности производства является опережающий рост ресурсоотдачи над ростом его ресурсообеспеченности.

Существующие разработки позволяют сделать вывод, что в качестве показателя сравнительной экономической эффективности управления при определении критерия экономической эффективности может быть выбрано соотношение темпов прироста ресурсоотдачи и ресурсообеспеченности. Этот показатель можно рассматривать как результат управленческой деятельности, поскольку он влияет на величины важнейших экономических показателей и может быть описан следующим образом:

$$K_i = \frac{\Delta \text{Эр}_i}{\Delta \text{Р}_i}, \text{ где}$$

$K_i$  – показатель сравнительной экономической эффективности управления;

$\Delta \text{Эр}_i$  – темп прироста ресурсоотдачи;

$\Delta \text{Р}_i$  – темп прироста ресурсообеспеченности.

При определении показателей темпов прироста ресурсоотдачи и ресурсообеспеченности проводится сравнение величины ресурсоотдачи и ресурсообеспеченности за определенный период с соответствующими их величинами на базисный период.

Поскольку мы судим об экономической эффективности управления с позиции динамики эффективности производства, то именно отклонение показателя темпов прироста ресурсоотдачи к показателю темпов прироста ресурсообеспеченности характеризует текущую эффективность управления в анализируемом периоде, в то время как отношение абсолютных величин неизбежно отражало бы результаты прошлых лет.

Исходя из приведенного выше определения экономической эффективности управления как результата целенаправленной управленческой деятельности, обеспечивающей максимальное приращение эффективности производства при минимальных затратах на управление, необходимо считать, что при прочих равных

условиях управление является более эффективным, если затраты на него обеспечивают больший результат или если данный результат получается с меньшими затратами.

Исходя из этого, критерий оценки экономической эффективности системы управления может быть выражен, через соотношение показателей экономической системы управления и ресурсоотдачи, как эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия. Тогда экономичность системы управления предприятием может характеризоваться удельными затратами на управление, рассчитанными путем отнесения управленческих затрат к ресурсному потенциалу в стоимостном выражении. Эту зависимость можно представить в следующем виде:

$$I_{зу} = \frac{Зу}{Др}, \text{ где}$$

$I_{зу}$  – показатель экономичности системы управления;  
 $Зу$  – затраты на управление;  
 $Др$  – показатель ресурсного потенциала.

Таким образом, критерий оценки экономической эффективности может быть выражен через соотношение темпов прироста эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия (показателя сравнительной эффективности управления) и экономичности управления.

Данная зависимость может быть представлена формулой в следующем виде:

$$K_{эу} = \frac{K_i}{I_{зу}}, \text{ где}$$

$K_{эу}$  – критерий экономической эффективности системы управления;  
 $K_i$  – показатель сравнительной экономической эффективности управления;  
 $I_{зу}$  – показатель экономичности управления.

Как видно из формулы, при сравнении систем управления преимущество отдается системе с большим критерием, то есть, чем он больше, тем эффективнее система управления. Приведенная здесь методика может быть полезной при проведении реструктуризации предприятий, как для определения общей эффективности управления предприятия, так и для определения эффективности управления его структурных подразделений.

### Список литературы

1. Бальбердина Г.Р. Внутризаводские экономические отношения в условиях совершенствования хозяйственного механизма. –М. ГРЭА им. Плеханова, 1995.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. М. МП «Сувенир» 2000.
3. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа. М. ГАУ. 1999.
4. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. Пер. с чешск. М. Прогресс, 2000.