

В итоге приведенная выше схема комплексной диагностики СПК по всем 4 этапам оценки даёт возможность определить все параметры, необходимые для моделирования и создания сплочённой управленческой команды.

После проведения диагностики СПК по всем 4 этапам оценки производится обработка полученных результатов. Обработка занимает большой объём времени и приложения рутинного труда, поэтому целесообразно её проведение с использованием вычислительной техники.

Возможности использования информации, полученной в ходе проведения диагностики СПК, носят весьма широкий характер. Во-первых, на основании личных и деловых качеств работника, руководитель совместно с консалтинговой фирмой в состоянии сформировать сильную, «монолитную» управленческую команду, где каждый участник займёт «свое» место в рядах команды, движущейся к достижению общей цели.

Во-вторых, такая информация показывает члену группы те черты его характера, личные качества, которые не «дотягивают» до нормы, или же до средней характеристики по предприятию. Направив все усилия на корректировку характера, своих личных качеств, которые развиты недостаточно, (если работнику позволяет возраст и сила воли) в будущем данный работник может, что называется, «сделать себя сам».

В-третьих, ещё один способ применения информации, полученной от результатов диагностики СПК, - это её использование при формировании резерва кадров управления. В резерв кадров, на любой уровень управления, на любую должность, с любыми особенностями выполнения работ, можно подбирать работников с необходимыми для этого данными.

НЕОБХОДИМОСТЬ ВВЕДЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ РБ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Н. И. Прокопук

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт,
г. Брест, Республика Беларусь*

Совершенствование системы управления финансово-хозяйственной деятельностью (ФХД) требует организации специальных исследований, направленных на установление, анализ и оценку проблем развития и

повышения эффективности функционирования этой системы предприятия и выявление главных направлений их решений. По их результатам определяются "болевые точки" в управлении ФХД.

Исследования показали, что целевая функция управления ФХД ($F(UФХД)$) может иметь следующий вид:

$$F(UФХД) = f(\PhiСРД; ОКФС; ПДПР; СУУП) \quad (1);$$

где: $\PhiСРД$ – эффективность системы анализа финансового состояния предприятия и результатов его деятельности; $ОКФС$ – эффективность системы оперативного контроля за финансовым состоянием предприятия; $ПДПР$ – эффективность системы планирования деятельности и прогнозирования развития предприятия; $СУУП$ – эффективность системы управленческого учёта на предприятии. Так как процесс исследований не завершён, возможны изменения и дополнения вида $F(UФХД)$.

Практика показала, что минимально достаточным уровнем для управляемости ФХД предприятия является развитость $F(UФХД)$ на 70%, а рабочий диапазон, в котором предприятие может нормально функционировать, находится в интервале 70–100%. Диапазон 0-70% соответствует зоне провала управляемости $F(UФХД)$. Значение $F(UФХД)$ определяется на основе оценки её составляющих. Развитость данной функции на промышленных предприятиях Брестской области находится в диапазоне 39-69%, что соответствует зоне провала управляемости.

Проведённые исследования показали, что наименее развитым показателем $F(UФХД)$ является развитие системы управленческого учёта. Уровень развитости этого показателя колеблется в пределах от 15 до 50%, что соответствует зоне провала управляемости.

Эффективность системы управленческого учёта определяется исходя из оценки функции $F(СУУП)$, которая описывается 6 дополнительными параметрами (ДП), 366 вспомогательными параметрами и имеет следующий вид:

$$F(СУУП) = f(\text{ЭОУП}; \text{ЭРМИ}; \text{ЭМТС}; \text{ЭФИП}; \text{ЭЗК}; \text{ЭЗП}) \quad (2);$$

где: ЭОУП – функция эффективности затрат на организацию управления предприятием; ЭРМИ – функция эффективности затрат на маркетинговые исследования и сбыт; ЭМТС – функция эффективности затрат на материально-техническое развитие; ЭФИП – функция эффективности формирования и использования прибыли; ЭЗК – функция эффективности затрат на техническое развитие (качество); ЭЗП – функция эффективности затрат производства.

Оценка составляющих $F(УФХД)$ производилась по различным методикам. Развитость $F(СУУП)$ определялась с помощью экспертных методов. Для анализа были составлены матрицы, в которых была произведена горизонтальная (ГА) и вертикальная (ВА) оценка развитости функции, а также определён уровень управляемости 6 ДП. При ГА была произведена проверка показателей управляемости конкретными задачами ($KЗ$) управленческого учёта. При ВА оценивались основные функции управления ($ОФУ$) – нормирования, планирования, учёта, регулирования и координации, стимулирования, контроля. ГА и ВА производились соответственно по формулам 3 и 4:

$$УКЗ_j = \frac{\sum_{k=1}^i ОФУ_{ij}}{I} \quad (3); \quad РОФУ_j = \frac{\sum_{k=1}^j КЗ_{ji}}{J} \quad (4);$$

где: $УКЗ_j$ – оценка управляемости j -той задачи; $РОФУ$ – развитость i -той $ОФУ$; $ОФУ_i$ – i -ая основная функция управления; $КЗ_j$ – конкретная j -ая задача; I – количество $ОФУ$; J – количество $КЗ$.

Исследования, проведённые на одном из предприятий Брестской области, показали, что развитость $F(СУУП)$ и, соответственно, эффективность СУУП составила 46-47% (см. рис.1). На рисунке 1 min и max значениями отмечены диапазоны развитости параметров $F(СУУП)$ на предприятиях.



Рис. 1. Развитость функции эффективности системы управленческого учёта

Уровень развитости $F(CУУП)$ находится в зоне провала управляемости и для достижения минимально достаточного уровня управляемости необходимо увеличение эффективности СУУП на 23-24%.

Одним из наиболее развитых параметров $F(CУУП)$ является ЭОУП. На предприятиях Брестской области этот показатель колеблется в диапазоне 25-80%. На анализируемом предприятии развитость этой функции 66%.

Эффективность затрат на маркетинговые действия и сбыт очень низка и составляет 30%. Диапазон изменений от 11 до 50%. Практически нет контроля управления затратами на: ведение и заключение сделок (2%); сбор и обработку маркетинговой информации (3%); послепродажное обслуживание (3%). Управляемость затрат на рекламные действия составила всего 35%. Эффективность затрат на стимулирование труда работников отделов сбыта и маркетинга составила всего 6 %.

ЭМТС оценена от 36 до 72%, на анализируемом предприятии этот показатель составил 68%, что в среднем по области довольно высокий результат. Однако в зоне провала управляемости находятся ОФУ – нормирования (47%) и стимулирования (39%).

Оценка ЭФИП предприятия находится в диапазоне 19-60%. На анализируемом предприятии она составила 56%. Практически не производится управление доходами в зависимости от видов продукции (29%). Отсутствует нормирование и планирование прибыли.

ЭЗК находится в диапазоне 2-46%, на анализируемом предприятии уровень управляемости ЗК составил 11%. Практически отсутствует управление затратами на: текущий контроль и испытания, на входной и приёмочный технический контроль и испытания материалов и готовых изделий (уровень управления находится в интервале 0-3%). Не применяются основные принципы управления затратами при проведении лабораторных исследований, испытаний и анализа материалов, процессов, продукции (14-15%). Нормирование, планирование, стимулирование и учёт затрат на качество практически отсутствуют.

ЭФП находится в интервале 36-75%, на анализируемом предприятии – 50%. Практически не управляются затраты на содержание транспорта и оборудования, горюче-смазочные материалы (колеблется в пределах 20-25%). Управляемость затратами на тепло и электроэнергию находится на уровне 30%.

Исследования целевой функции управления ФХД предприятия и, в частности, эффективности СУУП продолжаются и используются для

разработок программ совершенствования системы управления ФХД предприятия для каждого обследованного промышленного предприятия. Недостатки, выявленные в работе предприятия в области ФХД, стали основой при формировании цикла обучения сотрудников данных служб в рамках программы стабилизации предприятия.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

И. И. Обухова, О. П. Белоглазова

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт,
г. Брест, Республика Беларусь*

Интегрированная система обеспечения качества (ИСОК) представляет собой комплекс элементов, свойств и связей, предназначенных для мотивации, регламентации, прогнозирования и регулирования качества продукта труда любой производственно-хозяйственной структуры, действующей в условиях рыночной экономики. Как известно, деятельность такой организации осуществляется с целью наиболее полного удовлетворения определенных общественных потребностей путем выпуска соответствующей продукции, продвижения ее на рынок и прибыльной реализации потребителям.

Для обеспечения конкурентоспособности товара на рынке его потребительские свойства, ценовые характеристики и другие факторы качества должны не только соответствовать запросам покупателя, но и подтверждаться соответствующими документами - сертификатами. Так как качество товара формируется на всех этапах жизненного цикла изделия, важнейшим элементом проектируемой ИСОК должна являться подсистема обратной связи, роль которой с позиций классического системного подхода [1], не сводится к пассивной констатации текущего состояния объекта, но содержит ряд активных процедур по его регулированию.

Прогнозное состояние изделия описывается моделью выхода, формируемой на этапе внедрения новой продукции в производство. Здесь с помощью методов исследования операций [2] описывается эталон будущего качества, его модельный аналог. Степень формализации модели выхода представляет возможный уровень автоматизации ИСОК и способы алгоритмического описания последующих процедур обратной связи.

Проверка соответствия фактического качества эталонному набору параметров изделия, составленному на предшествующей стадии, осуществ-