

следующий комплекс показателей: 1. Показатели конкурентоспособности продукции по техническим и экономическим параметрам и предприятия в целом; 2. Показатели эффективности маркетинга предприятия: а) доля валовой прибыли; б) доля чистой прибыли; в) доля эксплуатационных издержек; г) доля возмещений и скидок; д) интенсивность оборачиваемости товарных запасов; е) норма прибыли на вложенный капитал; ж) продажная цена; з) прибыль от реализации, и) процент скидки в объеме продаж. 3. Показатели финансового состояния: а) коэффициент покрытия; б) коэффициент ликвидности; в) оборачиваемость капитала; г) оборачиваемость дебиторской задолженности; д) степень привлечения средств; е) степень покрытия финансовых платежей; ж) операционная норма дохода; з) норма прибыли на объем продаж; и) норма прибыли на обыкновенную акцию.

Таким образом, можно отметить, что на уровне отрасли не используется в полной мере система показателей маркетинговой деятельности предприятия, в результате чего возможно искажение его финансово-хозяйственных показателей. Использование классификатора показателей исключит возникновение подобных ситуаций. Структура классификатора является динамичной системой, которая может изменяться в зависимости от возникающих условий, что тем самым не ограничивает возможности его применения. Целью же применения классификатора показателей в системе управления предприятием, и маркетинговой деятельностью в частности, является создание структуры информационных потоков, объем и содержание которых будет определяться уровнем принятия решений. В итоге создаются условия для принятия своевременных, достоверных и качественных управленческих решений на всех уровнях управления.

МАРКЕТИНГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.А.Козлов, С.И.Галашко

Брестский государственный технический университет. Беларусь

Резюме Рассмотрены различные методы оценки эффективности работы управленческого персонала малых и средних предприятий. Установлено отсутствие в экономической науке единого подхода к проблеме измерения эффективности управления персоналом малых и средних предприятий. Исследованы понятия: «маркетинговый менеджмент», «общий организационный уровень системы управления», «результативность управления», «надежность управления» на малых и средних предприятиях.

Повышение социально-экономической эффективности общественного производства неразрывно связано с совершенствованием управления, которое

призвано координировать использование производственных ресурсов для достижения поставленных целей и конечных результатов.

Это обуславливает правомерность рассмотрения эффективности управления как части общей эффективности общественного производства.

В настоящее время в экономической науке и практике нет единого подхода к проблеме измерения эффективности управления. Сложность заключается в том, что процесс управления очень тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью трудового коллектива, целями развития общества, регионов и предприятий, трудностью количественного измерения управленческой деятельности и др.

Для объективной оценки эффективности управления необходимо уметь определить конечный результат. Понятие конечного результата предприятия правомерно связать с оценочными показателями, а именно: объем продукции, производительность труда, прибыль и др.

Анализ научных исследований позволяет выделить три методических подхода к оценке эффективности управления.

Представители первого подхода считают, что процесс управления непосредственно воздействует на процесс производства, управленческий персонал является частью совокупного общественного работника и, поэтому, конечные результаты управления могут определяться показателями экономического и социального развития предприятия.

Эффективность управления рассчитывается в виде отношения конечного результата к затратам на управление.

В качестве конечных результатов производства различные авторы предлагают прибыль, себестоимость, объем выпускаемой продукции, соотношения темпов роста производительности труда к темпам роста фондовооруженности рабочих и др.

Показателями затрат на управление являются расходы на содержание аппарата управления, численность управленческого персонала, удельные затраты на управление на 1 рубль продукции и др.

Оценка эффективности управления с позиции конечных результатов производственной системы встречает ряд возражений. Так, достижение конечного результата производства зависит от взаимодействия многих факторов, например, квалификации работников, фондовооруженности труда, уровня специализации производства, состояния материально-технического обеспечения, уровня внешней специализации и кооперирования и др.

Поэтому некоторые авторы предлагают выделять часть конечного результата, достигнутого за счет факторов управления, например, пропорциональности численности работников, занятых в производстве и управлении. Однако объективное определение части конечного результата представляется весьма сложной задачей, которая не может быть решена путем простого деления.

Вместе с тем, простота метода и его нацеленность на конечный результат производства заслуживает пристального внимания исследователей. Применение метода для оценки эффективности линейного персонала подразделений весьма правомерно.

Представители второго направления эффективность управления предлагают измерять, сопоставляя непосредственно результаты деятельности аппарата управления с затратами на управление. Принципиальным вопросом является правильное определение конечного результата управления, за который принимаются такие показатели как экономия затрат на управление, производительность труда, трудоемкость управления, объем информации.

Попытка совмещения преимуществ этих подходов к оценке эффективности представляется интересной.

С одной стороны, определяется величина конечного результата предприятия в целом, зависящая от деятельности аппарата управления, или в расчет берется вся его величина.

С другой стороны, аппарат управления ориентируется на достижение конечного результата управления в виде определенного интегрального показателя эффективности. Конечно, главной задачей является соизмерение конечных результатов производства и управления, которое решается системными методами.

При всех преимуществах указанного подхода, он также не лишен недостатков. Так, сопоставимые конечные результаты могут быть при единообразной, лучше всего стоимостной оценке, что весьма сложно рассчитывать для результатов управления. Соизмерение результатов производства и управления создает дополнительные сложности, так как предполагает введение весовых коэффициентов.

Анализ научных разработок говорит о многообразии показателей оценки эффективности работы аппарата управления предприятием.

Можно выделить три уровня оценки эффективности труда служащих: аппарат в целом; функциональное подразделение; индивидуальный труд.

Оценка эффективности труда служащих предприятия производится в виде отношения результатов деятельности предприятия (реализованная продукция, прибыль) к затратам труда служащих или их удельному весу в общем объеме трудозатрат коллектива предприятия. Как видно, конечный результат предприятия делится пропорционально затратам труда рабочих и служащих. При этом ставится фактически знак равенства между трудом директора и трудом рабочего, с чем вряд ли можно согласиться.

Заслуживает внимания оценка эффективности труда функциональных подразделений в виде математической зависимости от выполнения плановых показателей предприятия, достижения целей подразделения, т.е. экономических показателей, на которые оно оказывает реальное воздействие, и результатов

непосредственной деятельности подразделения (качества работы, напряженности труда и др.)

Каждый из перечисленных показателей является обобщающим, а расчет интегрального показателя производится методами средней арифметической или средней геометрической.

Оценка эффективности индивидуального труда служащих различна для руководителей и специалистов. Для руководителей за основу принимается произведение эффективности труда подразделения на коэффициент уровня личной работы. Для специалистов и служащих эффективность труда определяется путем суммирования частных показателей с учетом их значимости (выполнение заданий, качество работ, оперативность и напряженность труда).

Одним из важнейших показателей оценки системы управления является надежность.

Надежность является комплексным показателем, характеризующим с определенной степенью вероятности отсутствие сбоев в технологическом процессе управления и способность системы вырабатывать своевременные решения длительный период времени. В.С. Кулибанов предложил методологию расчета надежности, на примере систем управления в промышленности.

Надежность системы управления $R(t)$ определяется зависимостью:

$$R(t) = E^{\frac{K \cdot M}{t}} \quad (2)$$

t - время на выработку решения;

E - основание натурального логарифма;

K - величина, характеризующая класс сложности решаемых задач. Принимает на практике значения от 1 до 10;

M – постоянная величина времени, характеризующая количественную оценку недостатков рассматриваемой системы.

Применение теории надежности позволяет прогнозировать и экономически обосновывать возможные сбои в работе аппарата управления.

Оценивая положительно подход к оценке надежности, нельзя согласиться с возможностью построения аппарата управления только на основе критерия надежности. Прежде всего, ввиду того, что при расчете надежности не рассматриваются все элементы процесса управления (информация, кадры, техника, процесс, решения и т.д.). Без этих компонентов нельзя говорить о надежности работы аппарата управления в целом. С другой стороны, аппарат может быть надежным, но весьма не экономичным, если не увязать оценку с конечным результатом производства. Представляет интерес показатель информационных связей, предложенный Ф.Е. Удаловым. Методами хронометража, самофотографии и корреляционно-регрессивного анализа автором выведены уравнения регрессии числа информационных связей от факторов производства: номенклатура продукции, численность работников, номенклатура покупных материалов, численность работников, число поставщиков и

потребителей и др. Расчетные значения числа связей используются для анализа загрузки лишнего персонала и его рациональной численности.

Практически он разработал новый показатель оценки работников аппарата управления, применимый не только для руководителей, но и для специалистов и служащих. Однако его нельзя признать комплексным показателем для оценки аппарата управления в целом.

Одним из важнейших показателей оценки процессов управления является равномерность. В теорию управления он был введен Г.Э. Слезингером и использован для нормирования труда служащих (кассиров, бухгалтеров) без разработки количественного метода расчета загрузки.

Определенный вклад в разработку теории расчета равномерности загрузки работников внесли С.А. Ефремов, Г.Г. Крышин и М.Н. Волобринский.

Они разработали способ графического моделирования загрузки работников с помощью нивограмм на основе экспертных оценок трудоемкости и продолжительности решения задач, а также показатель средней неравномерности загрузки.

Этот показатель (3) определяется как отношение суммарных отклонений потребного количества трудовых ресурсов («средняя ежедневная загрузка») по видам задач и рабочим дням от их наличия в календарном периоде времени (месяц, квартал):

$$Z = \frac{\sum_{j=1}^m (L_j - K)}{m} \quad (3)$$

где: L_j – потребное количество ресурсов, фактическая загрузка работника в j -й день. Определяется путем деления трудоемкости задач на их продолжительность;

K – наличие ресурсов (средняя загрузка работника) в календарном периоде;

m – количество рабочих дней в календарном периоде времени;

Метод авторов позволяет установить размеры потерь рабочего времени и перегрузок работников и произвести с помощью нивограмм их сокращения.

Вместе с тем следует обратить внимание на ряд нерешенных вопросов.

Так нивограммы не отражают технологическую последовательность задач управления, что имеет важное значение для оптимизации загрузки.

В расчете не учтены резервы времени задач управления, что важно для оценки диапазона их перемещения во времени.

Определение трудоемкости управления на основе экспертных оценок, без учета специализации работников может исказить загрузку работников и распределение функциональных обязанностей в аппарате управления.

Одним из принципиальных вопросов оценки эффективности управления является правильное определение годовой экономии от совершенствования управления и оптимизации затрат на управление. Известно, что в рыночной

экономике универсальным показателем годовой экономики является прибыль предприятия.

Величина прибыли в концентрированном виде отражает конечный результат экономической и социальной деятельности предприятия и в значительной степени зависит от уровня организации управления.

Экономичная и надежная работа аппарата управления предприятия оказывает непосредственное влияние, наряду с другими факторами производства, на величину прибыли.

Однако, утверждения о наличии прямой связи между эффективностью работы аппарата управления и величиной прибыли требует своего научного подтверждения.

Полагаем, что необходимо рассмотреть две взаимосвязанные научные задачи: во-первых, установить количественное влияние факторов производства на величину прибыли и среди них выделить факторы эффективности работы аппарата управления:

во-вторых, определить рациональную величину затрат на управление, максимизирующую прибыль в зависимости от сочетания факторов производства.

В научной экономической литературе достаточно хорошо исследованы пути и методы решения первой научной задачи: влияние факторов производства на прибыль, себестоимость, рентабельность в условиях производства.

Вопросы определения рационального значения затрат на управление в зависимости от экономических, социальных и управленческих факторов практически не исследованы.

Необходимо выявить полный перечень факторов, воздействующих на величину затрат на управление, установить их количественное влияние и определить оптимальные размеры затрат на управление в условиях трансформации экономики. Эти вопросы в теории управления разработаны недостаточно.