

сложных систем. При проектировании факторы, влияющие на структуру и процессы в организации, рассматриваются не изолированно, а в их взаимной связи (должна быть выделена система главных переменных мобильной организации и зависящих от этих переменных характеристик системы управления);

- при *проблемно-ориентированном подходе* упор делается прежде всего на итерацию всех этапов управленческого процесса в единое целое, более глубокую проработку механизмов организационной координации, на повышение аналитического потенциала организации, ее способности к выявлению и решению новых проблем с целью поддержания динамического равновесия между мобильной системой и ее средой и осуществления обратной связи по отношению к конечным целям и результатам деятельности.

Каждый из рассмотренных подходов к проектированию структур управления имеет свои преимущества и недостатки, слабые и сильные стороны. Огромная сложность проблемы предопределяет использование на практике сочетания элементов всех этих подходов. Главное, чтобы трансформация объектов управления, связанное с усложнением организационных моделей, изменением масштабов, сложности, интегрированности и динамичности строительства, дала возможность для создания стройной концепции организации мобильности.

### Литература

1. Прыкин Б.В. Повышение эффективности мобильных строительных организаций. - М: Стройиздат, 1988.
2. Пурим Т. В. Подходы к организационному проектированию систем управления // Экономика строительства. - 1997. - № 12.
3. Модели управления строительством / Сост. Ю.Л. Гайдукова. - М.: Стройиздат, 1988.

## НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЗАТРАТ НА ДИАГНОСТИКУ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

*О. А. Высоцкий, Р. С. Седегов*

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

Рассматриваемым объектом управления является производственно-хозяйственная деятельность предприятия, управляемая с помощью воз-

действия на неё специальных функций управления. Диагностика объекта управления (ДОУ) сводится к определению уровня воздействия на производственно-хозяйственную деятельность предприятия (ПХД) каждой специальной функции управления и оценка общей эффективности управления от комплексного воздействия специальных функций. В качестве специальных функций управления рассматриваются: функция управления маркетингом; функция управления финансами; функция управления сбытом; функция управления персоналом; функция управления качеством; функция управления снабжением; функция управления производством.

Целью ДОУ является определение общей эффективности управления ПХД предприятия при комплексном воздействии специальных функций управления. В то же время в каждом конкретном случае ДОУ может выполняться по частным задачам, охватывающим производственные проблемы и цели конкретного предприятия. В результате диагностики можно определить процедуру сокращения общего времени стабилизации ПХД предприятия; определить основные направления воздействия (параметры воздействия) на процесс стабилизации ПХД предприятия; определить программу рационально-персонализированного обучения персонала предприятия; определить процедуру создания «Управленческой команды»; разработать программы стабилизации ПХД; определить структуру системы стабилизации ПХД; осуществить настройку системы стабилизации ПХД; рассчитать и откорректировать скорость внедрения системы стабилизации ПХД; разработать систему мониторинга ПХД; осуществлять измерение параметров управляемости специальных функций и общей эффективности управления и другие (и т.д.) возможности.

В процессе оценки затрат на ДОУ важно представить общую структуру расходов, связанных с осуществлением диагностики. Общие затраты на ДОУ определяются по следующим направлениям: разработка программы; экспертная оценка объекта управления; проведение мозгового штурма; оценка результатов труда. Наиболее рациональной единицей измерения затрат может считаться время, используемое работниками предприятия и консультационной фирмой на выполнение работ, связанных с диагностикой. Второй единицей затрат может использоваться стоимость материалов, оборудования и других накладных расходов, связанных с подготовкой, проведением и анализом процессов диагностики.

Затраты на экспертную оценку объекта управления состоят из временных затрат работников обследуемого предприятия, связанных с отвлечением их от основной работы для заполнения экспертных анкет и затрат фирмы, осуществляющей подготовку, организацию, проведение и обобщение информации, связанной с анкетным экспертным опросом. В процессе диагностики, с помощью анкетного экспертного опроса, ПХД предприятия измеряется с помощью 1622 показателей, характеризующих состояние управляемости всех специальных функций управления. Затраты фирмы, осуществляющей диагностику, в этом случае состоят из временных затрат, связанных с анализом структуры управления предприятием, с определением точек контрольного замера, с анализом и обобщением результатов анкетирования и с проведением анкетирования работников предприятия. Кроме временных затрат фирма, осуществляющая диагностику, (в дальнейшем просто фирма) должна подготовить и размножить достаточное количество анкет, т.е. несёт накладные расходы, связанные с осуществлением экспертизы.

Затраты на мозговой штурм возникают, если экспертной оценки не достаточно и для перепроверки, выработки дополнительных решений и задач, требуется другая форма сбора информации. Наиболее рациональной в данном случае является использование метода мозгового штурма. Затраты на реализацию данного метода включают в себя: разработку сценария проведения первого и второго этапов данного метода, подготовку рабочих листов, используемых в процессе этих этапов, временные затраты работников предприятия, участвующих в мозговом штурме, временные затраты работников фирмы и накладные расходы, связанные с подготовкой, реализацией, обобщением итогов использования данного метода.

Затраты на оценку результатов ПХД предприятия (результатов труда), связанных с подготовкой таблиц, заполнением их работниками предприятия, анализом таблиц работниками фирмы и обобщением результатов ПХД предприятия. В данном случае присутствуют временные затраты как работников предприятия, так и работников фирмы, а также накладные расходы работников фирмы, связанные с подготовкой, анализом и обобщением результатов ПХД предприятия.

Суммарные затраты на ДОО зависят от количества параметров измерения; от контрольных точек замеров; от числа респондентов; от структуры управления предприятием; от числа измеряемых функций управления; от общей численности персонала предприятия и участ-

вующего в экспертных оценках; от числа участвующих консультантов фирмы; от срочности решаемых с помощью ДОУ задач; от материально-финансового обеспечения ДОУ; от числа и сложности используемых методик; от точности заказанного результата ДОУ.

Процесс проведения ДОУ включает пять этапов, это: разработка общей схемы ДОУ; экспертная оценка ПХД предприятия; проведение мозгового штурма; оценка результатов труда предприятия; анализ и обобщающие выводы по итогам ДОУ. Если в процессе проведения ДОУ учитывать параметры, влияющие на суммарные затраты ДОУ, то можно определить рациональную схему диагностики объекта управления. Затраты на неё должны компенсироваться эффективностью принимаемых решений и достигаемых результатов ПХД предприятия.

Учитывая вышеизложенное, затраты на ДОУ (ЗДОУ) определяться как сумма затрат предприятия (ЗП) и фирмы (ЗФ), зависящие от временных затрат предприятия (ВП) на втором, третьем и четвертом этапах процесса проведения ДОУ (ВП2, ВП3, ВП4) и временных потерь фирмы на всех пяти этапах (ВФ1, ВФ2, ВФ3, ВФ4, ВФ5) умноженных на стоимость одного часа работы работника предприятия (СЧП) и фирмы (СЧФ) и умноженных на число участвующих в диагностике работников предприятия (ЧРП) и фирмы (ЧРФ). Кроме временных потерь определяется и величина накладных расходов фирмы (РФ) на всех этапах процесса ДОУ (РФ1, РФ2, РФ3, РФ4, РФ5), тогда:

$$ЗДОУ = ЗП + ЗФ = (ВП2 + ВП3 + ВП4) \times СЧП \times ЧРП + (ВФ1 + ВФ2 + ВФ3 + ВФ4 + ВФ5) \times СЧФ \times ЧРФ + (РФ1 + РФ2 + РФ3 + РФ4 + РФ5) \quad (1)$$

Практика использования данной методики расчёта затрат на ДОУ показала, что для среднего предприятия численностью работающих до 1000 человек временные затраты составят 1300 – 1500 часов. Из них временные затраты предприятия составляют около 150 – 200 часов. Для малых предприятий численностью работающих до 200 человек временные затраты составят от 500 до 600 часов, из них затраты предприятия около 80 часов. Если принять среднюю стоимость одного часа работы на предприятии и фирме равными, численность работников предприятия 1000 человек, а накладные расходы фирмы около 30% от временных затрат, то ЗДОУ составит около 1,2% от месячных затрат на оплату труда на предприятии. Результаты ДОУ позволяют принимать текущие

и стратегические решения, то есть их эффективность возрастает за счёт учёта фактора времени, что позволяет снизить риск от управленческих решений на три – четыре порядка.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РАМКАХ САНАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Н. В. Белевец*

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

Проблема развития предприятий промышленного комплекса в Республике Беларусь относится к наиболее актуальной с точки зрения дальнейшей стабилизации экономики.

В последние годы много говорят о спаде промышленного производства, о взаимных неплатежах и хронической задолженности большинства промышленных предприятий перед бюджетом. Финансовые результаты деятельности таких предприятий в последние годы неотвратимо ухудшаются.

Единственным путем спасения таких предприятий является их комплексная санация, заключающаяся в применении современных, адекватных рыночным условиям форм, методов и механизмов управления.

Обязательным условием санации должно стать осуществление предварительной диагностики промышленного предприятия по всем управленческим функциям. И это вполне естественно – без выявления и упорядочения сильных и слабых сторон каждой из управленческих функций никакие методы по оздоровлению предприятий не дадут должного эффекта.

Управление сбытом на промышленном предприятии представляет только одну из управленческих функций, подлежащих диагностике.

Диагностика системы управления сбытовой деятельностью предприятия представляет собой комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития сбытовой деятельности с целью выработки практических мероприятий по совершенствованию данной системы управления и стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.