

из этих этапов требует обеспеченности перечисленными ресурсами. Поэтому некоторым предприятиям (особенно малым), действительно, весьма сложно организовать систему стратегического планирования. На третьем месте среди негативных факторов респонденты указали отсутствие соответствующих специалистов и необеспеченность методическими разработками. В этой связи большая часть руководителей, предвидя все выгоды стратегического планирования и его необходимость в перспективе, отмечает целесообразность повышения квалификации персонала предприятия в области стратегического менеджмента. Данную задачу намерены решать на 92,9 % обследованных предприятий г. Симферополь, 79,3 % - Симферопольского района, 88,2 % - г. Евпатория, 100 % - г. Саки, 95 % - г. Керчь.

Таким образом, для внедрения стратегического планирования в практику деятельности предприятий можно рекомендовать следующие меры. Прежде всего, необходимо в соответствии с изменившимися условиями функционирования осуществить переоценку философии менеджмента предприятия, которая определяет общие ценности и принципы его деятельности. При этом важно преодоление психологического барьера у руководителей и специалистов предприятия в отношении нововведений.

Организационными предпосылками создания ресурсной базы стратегического планирования, на наш взгляд, могут быть следующие.

Для формирования трудовых и интеллектуальных ресурсов:

- повышение квалификации персонала в области стратегического менеджмента;
- освоение методик анализа системы стратегического управления;
- развитие и поощрение творческого мышления, новаторского подхода у персонала;
- повышение мотивации персонала в достижении целей предприятия, приобретении навыков стратегического анализа и разработки стратегии.

Для формирования информационных ресурсов:

- организация мониторинга внешнего окружения и внутренней среды предприятия;
- формирование информационного банка о состоянии факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- разработка стандартных форм для обобщения, анализа и хранения информации о состоянии факторов внешней и внутренней среды;
- освоение методов и процедуры обработки данных о внешней и внутренней среде.

Для формирования материальных ресурсов:

- обеспечение всех функциональных подразделений предприятия компьютерной техникой;
- обеспечение современными средствами коммуникации функциональных подразделений предприятия, партнеров, поставщиков и покупателей.

Литература

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб.: «Питер», 1999. - 181 с.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.-М.: «ИНФРА-М», 2006. - 177 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- К.: КНЕУ, 1999. - 178 с.

УДК 65.018.006.2

В.А Василенко, к.т.н., профессор,
Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Экономически нестабильная обстановка в стране, сложившаяся в настоящий период, является одной из первопричин проблемных ситуаций и кризисных явлений на предприятиях, ведущих к падению производства. Возникает необходимость быстрой адаптации к меняющимся экономическим условиям, что зависит, в первую очередь, от качества менеджмента. В одних и тех же ситуациях разные руководители могут принимать неодинаковые решения. Это объясняется как многовариантностью развития объекта управления, так и факторами субъективного свойства, которые зависят от возможностей лица, принимающего решение, его профессионализма, умственных и физических способностей. Однако в любом случае принятое решение отражает управленческий акт,

который может и должен получить соответствующую оценку. Обычно качество менеджмента оценивается по конечному результату. При этом эффективность менеджмента различными исследователями толкуется по-разному и определяется различными методами. К настоящему времени еще не разработаны единая система или единый обобщающий показатель, определяющие уровень эффективности функционирования предприятия и его менеджмента.

Анализ последних 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 рентабельность [3, 4]. Третьи (самая многочисленная группа) – отношение «выхода» к «входу», то есть результата к затратам [5,6,7]. Существуют и другие мнения, согласно которым существует внутренняя, внешняя и рыночная эффективность, целевая и глобальная эффективность менеджмента [8,9,10,11]. Следовательно, существуют различные способы и подходы к определению эффективности менеджмента.

Таким образом, нерешенными аспектами рассматриваемой нами проблемы остается выбор единого критерия (показателя) эффективности (результативности) менеджмента, способного оценить качество управленческой деятельности. В связи с этим целью данной работы является обоснование и разработка единого показателя оценки качества менеджмента, позволяющего оценивать не только конечный результат по достижению поставленной цели, но и давать текущую оценку функционирования системы менеджмента для своевременной корректировки действий объекта управления. Вопросы достижения целей, по нашему убеждению, должны быть приоритетными в каждой организации. Именно они характеризуют качество существующего менеджмента на том или ином предприятии. При этом под качеством системы менеджмента следует понимать совокупность характеристик, оценивающих способность руководящих органов определять реальные цели и эффективно их достигать при наименьших затратах.

В этих условиях на предприятии должны быть сильно развиты функции прогнозирования и планирования, которые должны успешно реализовываться путем подключения остальных функций менеджмента. Особую роль при реализации планов играет такая подфункция управления, как диагностика состояния предприятия и его производственных процессов. Именно регулярная диагностика достижения плановых показателей является важнейшей составляющей подсистемы контроля и дает возможность руководителю анализировать ситуацию и своевременно вмешиваться в производственный процесс с целью его запланированного протекания.

С точки зрения методологических позиций определение результативности руководства должно сводиться к оценке качества и роли менеджмента в повышении эффективности производства. Для этого необходимо найти показатели, которые, с одной стороны, отражали бы устойчивость производственно-хозяйственной деятельности, направленной на стабильное удовлетворение нужд потребителей, а с другой – были бы следствием эффективности применяемой системы менеджмента. Если при этом организация, воздействуя на среду, способна изменять внешнее окружение к своей выгоде, то и менеджмент, соответственно, будет эффективным.

Качество менеджмента можно определить с помощью формулы, которая определяет устойчивость производственного процесса или работы предприятия в целом по достижению какого-либо запланированного результата. Она имеет вид:

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

где $K_{уст}$ – степень устойчивости протекания производственного процесса; $O_{ф}$ – фактические отклонения параметров производственного процесса от планового показателя; $O_{д}$ – допускаемое отклонение от плана, при котором предприятие в состоянии достичь намеченных целей по данному показателю.

Экономическая интерпретация формулы (1) с некоторыми допущениями позволяет говорить о ней как о показателе качества менеджмента. Этот показатель позволяет определять качество менеджмента не только по достижению конечного результата, но и в любой период времени функционирования предприятия или его подразделения.

Представим ситуацию, сложившуюся в момент времени t_i (рис. 1).

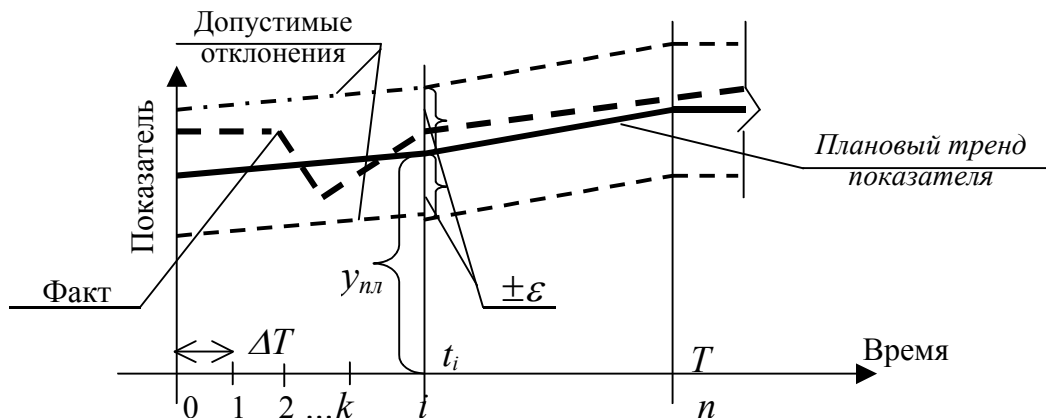


Рис. 1. Определение устойчивости производственного процесса

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

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

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

Если величина допускаемого отклонения ε , то

$$y_{\text{дон}}(t_k) - y_{\text{пл}}(t_k) = y_{\text{пл}}(t_k) \pm \varepsilon - y_{\text{пл}}(t_k) = \pm \varepsilon \tag{3}$$

или
$$\|y_{\text{дон}} - y_{\text{пл}}\| = i|\varepsilon| \tag{4}$$

Для определения коэффициента устойчивости в момент времени t_i через ординаты значений показателей в момент t_k $0 \leq k \leq i$ получим:

$$\|y_{\text{дон}} - y_{\text{пл}}\|^2 = \sum_{k=1}^i (y_{\text{дон}}(t_k) - y_{\text{пл}}(t_k))^2 = i^2 \varepsilon^2 \tag{5}$$

Из соотношений (1) и (5) получим:

$$K_{\text{уст}}(i) = \frac{\sum_{k=1}^i |y_{\text{фак}}(t_k) - y_{\text{пл}}(t_k)|}{i|\varepsilon|} \tag{6}$$

Таким образом, подставляя значения плановых и фактических цифровых данных контролируемых показателей за определенные промежутки времени, легко определить устойчивость протекания любого производственного процесса, функционирования производственного подразделения или работы предприятия в целом. Например, необходимо подсчитать устойчивость по формуле (6) при допускаемом отклонении от плана $\varepsilon = 0,2$ (табл. 1).

Таблица 1. Показатели операционной рентабельности предприятия за 2004-2005гг.

Показатели	Годы							
	2004				2005			
	Кварталы							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
План, %	5,0	5,4	5,6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Факт, %	4,8	5,2	5,6	5,9	6,1	5,9	5,4	5,6
Куст	1,0	1,0	0,66	0,62	0,60	0,66	1,0	1,12

$$\text{Куст (1)} = \frac{0,2}{1 \times 0,2} = 1;$$

$$\text{Куст (2)} = \frac{0,2 + 0,2}{2 \times 0,2} = 1;$$

$$K_{уст}(8) = \frac{0,2 + 0,2 + 0 + 0,1 + 0,1 + 0,2 + 0,6 + 0,4}{8 \times 0,2} = \frac{1,8}{1,6} = 1,12.$$

Для анализа полученных данных построим динамический ряд вычисленных показателей устойчивости (рис. 2).

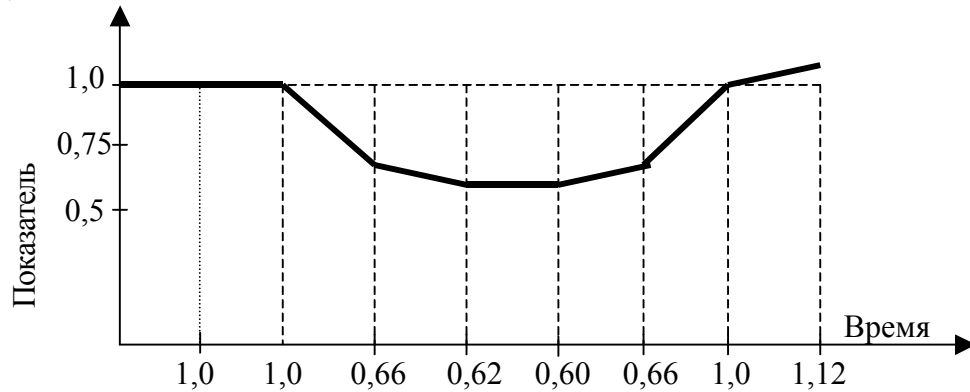


Рис. 2. Динамика изменений показателя устойчивости предприятия за период 2004-2005 гг.

Как видно из приведенной иллюстрации (см. рис. 2) и табл. 1, показатель $K_{уст}$ в 2004 г. и в первом полугодии 2005 г. находился в пределах нормы. Рост кривой в третьем и четвертом квартале 2005 г. до единицы и выше (см. формулу 6) свидетельствует о некотором падении устойчивости работы предприятия. Данное обстоятельство объясняется, в первую очередь, объективными (для анализируемого предприятия) причинами в связи с неудачными социальными, политическими и экономическими преобразованиями в стране на макроуровне.

Диагностику, как правило, ведут по четырем наиболее характерным показателям: объему производства (реализации), прибыли от реализации готовой продукции, ее рентабельности и средней производительности труда рабочих. 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 (весомости) каждого показателя в условиях относительно стабильной экономики. Однако такой показатель (как и границы допускаемых отклонений в рассматриваемом случае), очевидно, с течением времени подлежит корректировке ввиду изменяющихся условий. Предложенный показатель устойчивости протекания производственных процессов и функционирования предприятия позволяет определять качество системы менеджмента и на основе его анализа оперативно воздействовать на объект управления с целью достижения запланированных показателей в выгодном для руководства направлении.

Литература

1. Грейсон Дж., О' Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 342 с.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Контуревского. – СПб: Питер, 2005. – 816 с.
3. Лифшиц В. Эффективность // Менеджер. – 1990.-№ 1.– С. 28 –33.
4. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов. – Железнодорожный (Моск. обл.): ТОО НПЦ «Крылья», 1997. – 400 с.
5. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений// Проблемы теории и практики управления. – С. 27 – 33.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 447 с.
7. Журавель В.И. Основы менеджмента в системе здравоохранения: Монография. – Чернигов, «Деснянская правда», 1994. – 335 с.
8. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. – 368 с.
9. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Научн. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.
11. Карлоф Б., Седеборг С. Вызов лидеров: Пер. с швед. – М.: Дело, 1996. – 352 с.