

Содержание:

Введение

Актуальность курсовой работы. В условиях нестабильности современного рынка и невысокой производительности большинства предприятий важное значение приобретает изучение эффективности системы управления организацией, которые будут отвечать особенностям ее функционирования и изменениям внешней среды. Именно целенаправленный анализ эффективности менеджмента позволяет определить не только уровень достижений предприятий, но и возможности их совершенствования и развития.

Степень разработанности темы. Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности менеджмента исследовались многими учеными, в частности Виханский, О. С., Наумов, А. И., Кравченко, К., Мешалкин, В., Астахова, Н., Москвитин, Г., Фатхутдинов, Р. Анализ их работ позволяет выделить проблемы, которые требуют дополнительного изучения и нового этапа в исследованиях по указанному направлению.

Степень разработанности темы курсовой работы. Вопросами по управлению интересовались философы и ученые всех времен - начиная с античности. В современных условиях эта проблема поднималась такими учеными как Кравченко, К., Мешалкин, В., Фатхутдинов, Р., Бусыгин, А., Игнатов, В. Г., Шепель, В., Гайнутдинов, Э. М., Тебекин, А. В..

Целью изучения данной темы является выяснение сущности понятия «эффективность менеджмента» и направлений ее улучшения, определения видов эффективности менеджмента и показателей их оценки, выяснения влияния организационных изменений и организационного развития на эффективность управления предприятием с точки зрения менеджмента.

Задачи курсовой работы были сформулированы в соответствии с ее целью.

Объект исследования – управление современными предприятиями.

Предметом исследования являются теоретические, методические и организационно-экономические вопросы повышения эффективности управления предприятиями на современном этапе развития рыночной экономики.

Методы исследования. При анализе литературы по теме курсовой работы были использованы методы группировки, диалектический, экономико-математические и научного познания.

Теоретической основой курсовой работы послужили работы ведущих экономистов по теме курсовой работы.

Практическая значимость заключается в определении понятия эффективности менеджмента, изучении способов повышения эффективности менеджмента в современных условиях.

Структура курсовой работы. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Глава 1 Эффективность менеджмента : характеристика, показатели и способы повышения

1.1 Сущность и виды эффективности менеджмента

Важной задачей менеджмента является повышение эффективности работы предприятий, акционерных обществ, концернов.

Повышение эффективности производства считается основной проблемой перехода народного хозяйства к рыночной экономике. Это обусловлено тем, что оно означает рациональное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для выпуска продукции, при условии, что от средств, вложенных в производство, будет получена максимальная отдача.

Эффективность в широком смысле этого слова означает соотношение между результатом и расходами.

Под эффектом понимают результат реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности производства за счет экономии всех производственных ресурсов.

Эффективность производства - объективная экономическая категория, характеризующая степень достижения общих и отдельных результатов от оптимального использования всех ресурсов предприятия - материальных,

трудовых, финансовых. Главной целью разработки бизнес-плана и стратегии предприятия является обеспечение эффективного и прибыльного производства. Важное значение при этом имеет выбор оптимальных экономических решений, которые касались бы всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия.[1, с. 266]

Экономическая эффективность от внедрения определенных организационно-технических мероприятий на отдельных стадиях производственного процесса может проявляться в различных формах. При определении ее следует обеспечивать сопоставимость вариантов текущих расходов и капитальных вложений, учитывая фактор времени.

Для практического использования этой экономической категории при планировании и учете необходимо рассматривать ее в разных аспектах, в соответствии с уровнем материального производства, объектом определения и методов расчета.

По сфере приложения различают общую, локальную и частичную эффективность:

- общая характеризует эффективность производства на предприятии в целом;
- локальная - отдельные стадии производства, распределения, обмена и потребления;
- частичная - эффективность использования в процессе производства определенных ресурсов. [12, с. 310]

По уровню производства эффективность бывает народнохозяйственная и хозрасчетная. Народнохозяйственную эффективность определяют, исходя из интересов, целей и задач народного хозяйства; хозрасчетная эффективность отражает результаты деятельности и затраты отдельного предприятия.

Очень важно находить такие методы управления экономикой, в масштабах от государства к отдельным предприятиям, которые бы обеспечивали совпадение интересов народного хозяйства в целом и отдельных его звеньев.

По назначению и методам расчета различают абсолютную и сравнительную эффективность. Это связано с тем, что на практике экономических расчетов приходится решать две задачи:

- определять и оценивать уровень эффективности использования отдельных видов расходов и ресурсов, экономическую эффективность производства в

- целом, а также анализировать влияние различных организационно-технических мероприятий на показатели деятельности предприятия;
- сравнивать и отбирать лучшие варианты новой техники, технологии, организации производства.

Абсолютная экономическая эффективность определяется по предприятию в целом и характеризует общий эффект от использования ресурсов и затрат.

Сравнительная экономическая эффективность характеризует экономические преимущества одного варианта над другими по рациональному использованию ресурсов и затрат.

При сравнении и выборе вариантов организационно-технических мероприятий используются определенные критерии и показатели.

Критерии характеризуют принцип, подход к оценке экономической эффективности, в то время как показатели - непосредственный способ ее оценки.

В условиях рыночной экономики за критерий экономической эффективности целесообразно принимать максимизацию прибыли от производства и реализации продукции при минимальных расходах.

Сложность и разнообразие связей промышленного производства, большое количество действующих в нем факторов оказывают немалое влияние на экономическую эффективность предприятия. Поэтому ее следует оценивать с помощью системы обобщенных и частных показателей. Все они используются для определения экономической эффективности от предусмотренных стратегией мероприятий, по совершенствованию конструкций изделий, технологии и организации производства.

Повышение эффективности и качества работы предприятия в условиях рыночной экономики можно достичь только путем сочетания прогрессивной техники и технологии с рациональной организацией производства и труда, то есть внедрение менеджмента.

По всем техническим, технологическим и организационным мероприятиям, предусмотренным бизнес-планом, определяются также показатели: условно-годовая экономия; экономия до конца года; переходная экономия. Условно-годовая экономия - экономия от внедрения того или иного мероприятия за год, его использования в производстве. Рассчитывается через показатель снижения

себестоимости и годовой выпуск продукции. Этот показатель является базовым для оценки экономической значимости мероприятий по организации производства, а также определение срока возмещения расходов на их реализацию.

Экономия до конца года от внедрения определенного мероприятия исчисляется с учетом срока его внедрения и представляет собой ту часть годовой экономии, которую должен получить предприятие до конца года. Ее надо учитывать при расчетах снижения себестоимости продукции.

Переходная экономия от внедрения мероприятий по организации производства рассчитывается как сумма экономии, которая образуется в следующие периоды после текущего года. Ее вычисляют, исходя из среднегодовой себестоимости продукции, себестоимости на конец года и объемов выпуска продукции после текущего года.

Следует помнить, что меры по совершенствованию организации производства являются некапиталоемкими факторами развития и потому должны быть предусмотрены бизнес-планом предприятия.

1.2 Показатели эффективности менеджмента

Одной из главных задач менеджмента как системы управления организацией является обеспечение эффективности ее деятельности. Методология оценки организационной эффективности в основном сосредотачивается на оценке показателей внутренней эффективности и, в частности, эффективности системы менеджмента.

Экономическая эффективность менеджмента отражает экономические результаты деятельности организации при определенной системе управления. Ее целесообразно рассматривать в двух аспектах - с одной стороны, экономическая эффективность характеризуется показателями, которые отражают построение и функционирование систем менеджмента, в частности: уровнем автоматизации рабочих мест управленцев, уровнем разработки инструктивного и нормативного материала, общим диапазоном менеджмента, уровень технической вооруженности управленцев и тому подобное. [1, с. 198]

С другой стороны, эффективность систем менеджмента характеризуется показателями, отражающими результаты производственно-хозяйственной

деятельности. К таким показателям можно отнести: величину прибыли, себестоимость и объем произведенной продукции, объем реализации продукции, рентабельность производства, фондоемкость, уровень ликвидности, уровень риска, коэффициенты автономии, финансовой устойчивости, маневрирования, оборачиваемости и тому подобное.

Организационные изменения и организационное развитие влияют на эффективность менеджмента благодаря усовершенствованию управляющей и управляемой систем управления организацией. При этом экономическая эффективность менеджмента определяется, с одной стороны, как результат улучшения управляющей и управляемой систем, с другой, на основе трансформации организационной и экономической эффективности.

Организационная эффективность менеджмента характеризует качество построения организации, ее системы управления, принятия управленческих решений, реакцию системы управления на стрессы, конфликты, организационные изменения и тому подобное. Организационная эффективность оценивается по показателям, которые отражают качество построения организации и ее системы управления, а именно:

- уровень централизации функций управления;
- соотношение численности управленческих работников между различными уровнями управления;
- доля руководителей в общей численности аппарата управления;
- скорость принятия управленческих решений и др. [5, с. 109]

Социальная эффективность менеджмента отражает влияние менеджмента на процессы формирования профессиональных характеристик работников, в том числе руководителей, формирование корпоративного духа, соответствующего психологического климата в коллективе, атмосферы защищенности, причастности к целям организации, перспектив развития социальных институтов и тому подобное.

Социальную эффективность менеджмента можно оценивать с двух точек зрения. С одной стороны, ее оценивают по показателям, отражающим социально-культурную сферу функционирования организации: уровень трудовой дисциплины, уровень стабильности кадров, уровень развития социальной инфраструктуры на предприятии, уровень условий труда и тому подобное.

С другой - по показателям, отражающим влияние на достижение производственно-хозяйственных результатов и удовлетворение потребностей рынка: производительность труда, заработная плата, уровень удовлетворения потребностей потребителей и тому подобное.

Результативность и эффективность управления зависит от системности действий работников функциональных служб и подразделений, от рационального распределения между ними полномочий и обязанностей, от степени совершенства управленческих процедур и тому подобное. Учитывая это, для оценки деятельности работников аппарата управления используют качественные показатели, характеризующие специфику управленческого труда. Часто возникает потребность не только в оценке эффективности всей системы управления, но и в оценке результативности работы отдельных ее работников. Такая оценка позволяет руководству определить их вклад в общие результаты работы предприятия и сделать соответствующие изменения в системе мотивации их труда. Оценивания следует проводить с учетом зоны ответственности каждого менеджера в соответствии с его должностными обязанностями.

Система оценки эффективности работы менеджеров различных управленческих уровней и функциональных сфер предусматривает:

- определение в контексте общей стратегии организации целей отдельных подразделений и оформления их в виде системы плановых показателей, имеющих числовое измерение и временные ограничения;
- установление экспертным путем значимости каждого показателя в общем их количестве;
- определение высшим руководителем по завершении планового периода степени достижения каждого показателя конкретной структурной единицей, которой руководит менеджер, работу которого оценивают;
- этот показатель может измеряться по пятибалльной шкале - общее максимальное количество баллов, которое может быть набрано менеджером с учетом количества оцениваемых сфер действие.

1.3 Методы повышения эффективности менеджмента

Поскольку эффективность деятельности организации существенно зависит от эффективности менеджмента, одной из главных задач управляющей системы является определение направлений ее повышения. К ним, в частности, относят:

- повышение квалификации работников управления;
- обеспечение приемлемого уровня образования;
- приобретения практического опыта;
- проведение периодической аттестации. [7, с. 245]

Важным стимулом квалификационного роста управленческого работника и развития его инициативы является систематическое продвижение по службе. Однако менеджер должен твердо знать, что оно будет зависеть от того, как он повышает свою деловую квалификацию, насколько активен в работе.

При оценке значения продвижения менеджера необходимо учитывать, что слишком длительное пребывание его на одной, особенно низовой, должности снижает его интерес к работе.

Одним из факторов, определяющим эффективность работы в управлении, является образование. Работник с более высоким уровнем образования вносит в улучшение экономики своего предприятия больший вклад, ускоряет научно-технический прогресс и широко использует его результаты в производстве.

Руководителям необходим и достаточный практический опыт. Соблюдение этого условия достигается кропотливой деятельностью служб по подбору персонала и служит исходным пунктом в повышении эффективности управленческого труда.

Чтобы поддерживать образование и опыт на приемлемом уровне и превратить в постоянно действующий фактор повышение эффективности труда, необходимо их систематически совершенствовать. Речь идет о системе повышения квалификации работников. Повышение квалификации направлено на совершенствование и углубление знаний, умение и навыки работника в конкретном виде деятельности.

Стимулирующую роль в повышении эффективности труда менеджеров выполняет их периодическая аттестация. Основная цель аттестации - выявить способности того или иного сотрудника, определить степень его вознаграждения. При этом активизируется чувство ответственности, побуждающее его к более полному использованию своих способностей и достижения лучших результатов в работе. Аттестация позволяет более обоснованно решать вопросы по продвижению работников службой. [10, с. 117]

Разумеется, повышение эффективности управленческого труда не ограничивается только рассмотренным направлением. На нее влияют также совершенствование производственной структуры организации; рациональная организация производства и труда, в том числе управленческого персонала; оптимизация организационной структуры, форм и методов управления; коммуникационных процессов и тому подобное.

В условиях рыночных отношений эффективность управления играет одну из главных ролей в процессе эффективной деятельности предприятия, поэтому правильная организация развития предприятия является одной из основных задач современного менеджмента. Организационные изменения и организационное развитие в организации должны быть направлены на повышение результативности и эффективности менеджмента.

Эффективность менеджмента организации - это общий результат, следствие действий, реализованных в процессе управления функционированием в организации.

Глава 2 Практические аспекты оценки эффективности менеджмента предприятия

2.1 Анализ различных подходов к определению эффективности менеджмента

Различны и взгляды на определение критериев эффективности управленческой деятельности. Некоторые исследователи определяют критерии, которые могут выступать количественными и качественными измерителями менеджмента, другие - оценивают управления через призму конечных показателей деятельности организации.

Так, Ф. Хмель отмечает, что эффективность деятельности менеджера целесообразно осуществлять через общие показатели эффективности организации и показатели, характеризующие эффективность процессов менеджмента в организации.

Т. Евась подчеркивает важность количественных критериев и показателей эффективности управленческого труда: точность, правильность, полнота, пригодность, надежность, ясность, индивидуальность, контролируемость, эффективность. Кроме того, как отмечает автор, эти показатели должны обеспечивать возможность как перевода качественных признаков (научно-технический уровень управления; обоснованность принимаемых решений; достоверность и полнота информации, которой владеют менеджеры, уровень культуры управления и др.) в количественные, так и качественную интерпретацию результатов измерения явления или процесса.

Существуют и взгляды относительно определения эффективности управленческой деятельности через оценку квалификации самого работника. Например, Н. Осадчая считает, что эффективность менеджмента определяется качественным выполнением управленческих функций, обеспечивается наличием у менеджера определенного управленческого потенциала.

Эффективность деятельности руководителя, по мнению В. Журавлева в значительной степени зависит от специальных знаний и умений, В. Лазарева - способности вырабатывать эффективные стратегические решения, что в решающей степени определяется характером опосредования мышления субъекта стратегического планирования.

Ю. Кулюткин называет качества, необходимые руководителю для успешной деятельности: адаптивная мобильность (склонность к творчеству, стремление к непрерывному углублению знаний и к нововведениям, готовность к обоснованному риску, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности, самообладание, предприимчивость, умение обучать других и т. д.); контактность (интерес к людям, общительность, способность располагать к себе людей, понимать и убеждать их, способность видеть себя со стороны, взглянуть на ситуацию глазами собеседника и др.); стрессоустойчивость (самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений, интеллигентность и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях и др.); доминантность (честолюбие, игнорирование авторитетов, стремление к личной независимости и лидерству, самоуважение и высокая самооценка, волевой характер и др.) [9].

И. Гулмагомедов подчеркивает важность лидерских качеств менеджера в повышении эффективности управления организацией.

Таким образом, в теории и практике современного менеджмента освещаются различные аспекты, связанные с повышением эффективности управления организацией, поэтому их можно использовать и в определении эффективности деятельности менеджера в области образования, где организацией выступает образовательное учреждение.

Ведущей целью оценки управленческой деятельности менеджера образования является поиск путей повышения эффективности работы образовательных учреждений и системы образования в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый менеджер будет наилучшим образом использовать все возможности для формирования образовательной среды, а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать достойные, способные, знающие люди [11].

Образовательное учреждение - это сложная самостоятельная система, характеризующаяся такими свойствами, как: целостность, иерархичность, динамизм, которые зависят от влияния различных внутренних и внешних факторов. Для обеспечения ее эффективного функционирования должна быть создана действенная система управления.

Цель профессиональной деятельности менеджера образования - производительность функционирования учебного заведения. Необходимо, чтобы руководимое им учебное заведение функционировало как единое целое и успешно достигало своей цели и новых результатов. Для этого менеджер образования вынужден постоянно обеспечивать баланс между затратами и полученными эффектами, бороться за достижение наибольшего успеха при минимальных затратах ресурсов: материальных, финансовых, человеческих и информационных.

Роль менеджера образования заключается в обеспечении процесса развития образовательного учреждения, основанного на анализе возможных направлений развития, их выявлении и разрешении противоречий, возникающих в процессе образовательной деятельности и в системе общественных отношений.

Поскольку менеджер образования является носителем умственного труда, его профессиональная деятельность направлена на: анализ информации о рынке образовательных услуг и возможностей объекта в его пространстве; разработку маркетинговой концепции, поиск и создание инноваций и проектирование будущего состояния развития педагогической системы через генерирование новых идей и постановку более перспективных целей, планирование оптимальных путей

их достижения, в частности, через реализацию коммерческих операций; отбор, организацию и стимулирование участников конкретных действий и мероприятий, контроль эффективности их реализации, оценку и самооценку качества полученных результатов.

Управленческий характер всей деятельности руководителя сферы образования делает возможным ее исследование на основе использования основных положений общей теории управления с учетом как специфики объекта управления, так и задач, и личностных характеристик субъекта управления - менеджера образования. Из этого следует, что оценка эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений является чрезвычайно важной и вместе с тем, мало разработанной и противоречивой проблемой. С одной стороны, возможна оценка эффективности управления по показателям самого управления, т.е. по оценкам качества осуществления педагогического анализа, планирования, организации, контроля и регулирования независимо от конечных результатов деятельности образовательного учреждения как системы или отдельных ее подсистем. С другой стороны, - управление - не самоцель, и его эффективность следует оценивать по динамике педагогических процессов в учебном учреждении и по тому, как осуществляемые преобразования влияют на развитие каждой личности, которая учится или работает в этом учреждении.

В зависимости от видов получаемых результатов, эффектов, А. Ковальчук выделяет виды эффективности управления образовательными учреждениями:

-экономическая - отражает соотношение материально-финансовых ресурсов и полученных результатов, ресурсоемкость образовательной деятельности, затратность мероприятий по ее организации;

-педагогическая - показывает степень достижения целей обучения, воспитания и развития участников образовательного процесса, результативность применения тех или иных форм, средств, технологий;

-организационно - управленческая - демонстрирует достижение целей управления, выполнение плановых мероприятий;

-социальная - ориентирует на учет удовлетворенности потребителей образовательных услуг.

Эффективным менеджером образования Л. Кравченко называет личность, которая имеет собственное, адекватное социальному видение модернизационных

тенденций организации, ориентированная на самопознание и саморазвитие, инновационно и гуманистически настроенная.

К ключевым факторам эффективного труда менеджера образования И. Антипина относит его умение работать в едином, целостном управленческом пространстве, реализовывать согласованные ценности, цели и принципы управления, умение выстраивать публичный диалог с общественностью, раскрывать и учитывать потенциал всех субъектов образования.

Исходя из содержания управленческой деятельности, А. Красиков выделяет четыре блока оценки эффективной работы руководителей образовательных учреждений:

вклад руководителя в достижение целей образовательного учреждения (создание образовательной среды, создание оптимальных условий функционирования учебного заведения, формирование «поддерживающей» организационной культуры);

-особенности стиля управления;

-качество управленческих решений;

-профессионально-значимые качества личности руководителя.

Е. Малеванов, Т. Пуденко, Т. Потемкина, И. Вальдман предлагают перечень критериев и показателей оценки эффективности работы менеджера образования, основанный на «зонах ответственности»: основные результаты деятельности; образовательный процесс, обеспечивающий эти результаты; условия реализации образовательного процесса (кадровые, материальные, финансовые и др.); система управления организацией.

Соответственно, в состав критериев оценки эффективности деятельности авторы относят [15]:

-положительную динамику учебных и внеучебных достижений учащихся с учетом характеристики контингента учащихся;

-эффективность (результативность) воспитательной системы учебного заведения;

-расширение спектра образовательных программ и качества образовательных услуг в соответствии с социальным заказом;

-повышение профессионального уровня членов педагогического коллектива;

- развитие материально-технической базы образовательного учреждения;
- создание комфортных условий для участников образовательного процесса;
- открытость и демократизация управления учебным заведением.

К показателям эффективности управленческой деятельности менеджера образования А. Семашко относит способность ставить реальные, адекватные реальным условиям цели, которые соответствуют объективным потребностям организации, социума, региона. В связи с этим, как отмечает автор, оценка эффективности деятельности менеджера образования может быть проанализирована с помощью системы факторов :

- целесообразность и соответствие результатов поставленным целям;
- наличие реальных изменений в социальной, социально-психологической, экономической сфере жизнедеятельности организации, социума, региона;
- экономичность, минимизация затрат ресурсов, времени и сил субъектов образовательного процесса;
- оптимальность, достижение высокого результата в данных условиях при минимальной затрате времени;
- постановка и решение новых, инновационных задач, нахождение их нестандартных решений;
- многообразие задач менеджмента, касающихся практически всех сфер деятельности образовательного учреждения;
- использование технологий, направленных на благо человека;
- отсутствие деформаций в профессиональной управленческой деятельности;
- опора на профессиональный опыт; владение несколькими видами деятельности;
- владение современными знаниями, умениями и навыками в профессиональной управленческой деятельности.

Таким образом, анализируя различные подходы к оценке эффективности управленческой деятельности менеджера образования считаем целесообразным выделить весомые, на наш взгляд, группы критериев.

К первой группе относим критерии, связанные с оценкой профессиональных знаний, умений и навыков, качеств менеджера (творческий подход к делу; инициативность и способность генерировать идеи; лидерские качества, потребность к саморазвитию и самоорганизации; коммуникабельность и чувство успеха; организованность и ответственность) и их соответствия реализованным

функциям: уровень и профиль образования, опыт работы, навыки и способности, личные качества и этика поведения, карьера, профессиональный потенциал.

Ко второй группе относим критерии, связанные с оценкой собственно управленческого труда менеджера образования: уровень творчества, уровень разнообразия труда; сложность решаемых задач, доля организационной работы в общем ее объеме; масштаб руководства, уровень риска; трудоемкость и стоимость труда, стиль руководства; культура менеджмента; этика деятельности, методы разрешения конфликтных ситуаций.

К третьей группе критериев относим оценку эффективной деятельности коллектива учебного учреждения, которым руководит менеджер образования, и в частности его результативность с точки зрения качества труда: права и ответственность менеджера в деятельности аппарата управления; самостоятельность деятельности; профессионализм работников и качественное выполнение ими функций; разделение и организация труда, информационное обеспечение; мотивация деятельности, система контроля; оперативность; коммуникабельность; профессиональный рост и профессиональная ответственность; мотивированность; организационная культура; совместимость; социально-психологический климат; направленность коллектива на развитие; информированность и гласность.

Таким образом, эффективность управленческой деятельности менеджера образования - это результативность его деятельности, степень рационального использования им материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Педагогическая, экономическая, организационно-управленческая и социальная составляющие управленческой деятельности менеджера образования обеспечивают эффективность его труда, которую можно оценить, используя три группы критериев: критерии, связанные с оценкой профессиональных знаний, умений и навыков, качеств менеджера; критерии, связанные с оценке собственно управленческого труда менеджера образования; критерии, связанные с оценкой эффективной деятельности коллектива учебного учреждения, которым руководит менеджер образования.

2.2 Оценка эффективности менеджмента предприятия

Важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства является совершенствование управления на всех уровнях — народнохозяйственном, отраслевом, региональном, а также на уровне отдельного предприятия. Задача повышения эффективности самого управления становится все более значимой. Управление — важнейший нематериальный актив организации, способный обеспечить как высокие результаты ее деятельности, так и (в случае его неэффективности) потерю конкурентоспособности. В этой связи проблема оценки, диагностики и управления эффективностью менеджмента предприятия является весьма актуальной.

Особую значимость проблема эффективности менеджмента и ее оценки приобретает в сложные периоды экономического развития, например, в кризисные. Приведем результаты исследования, проведенного в 2009 г. международной исследовательской компанией «Ernst & Young», которая была посвящена изучению опыта компаний разных отраслей по преодолению экономического кризиса [1]. В опросе, проведенном компанией, участвовали руководители компаний-клиентов и партнеры указанной организации (более 500 чел.). На его основе было определено 8 основных направлений в области повышения эффективности деятельности и эмпирическая оценка степени их влияния на эффективность деятельности в будущем, а именно (в %):

Переоценка бизнес-модели (76%). Следует заложить в бизнес-модель инновационные принципы, непрерывно оценивая ее соответствие новым экономическим условиям.

Оптимизация охвата рынков (71%). Оптимизация присутствия на рынках разных стран и ассортимента товаров и (или) услуг содействует росту прибыли и снижению рисков.

Оптимизация операционной гибкости (74%). Необходимо повышение оперативности ответных действий организации благодаря обеспечению гибкости структуры и оптимальному использованию ресурсов.

Совершенствование процесса управления рисками (68%). Следует детально изучить совокупность рыночных рисков и разработать надежную комплексную систему внутреннего контроля.

Оптимизация доступа к источникам финансирования и распределения денежных средств (72%). Растущее значение денежных средств в условиях ограниченного

финансирования диктует необходимость оптимизации доступа к источникам финансирования и распределения средств для обеспечения большей гибкости и устойчивости финансового состояния компании.

Усиление руководящего состава (68%). Необходимо сформировать и сохранить команду руководителей, способных работать в сложных экономических и организационных условиях, а также обеспечить эффективную расстановку сил.

Ускорение процесса принятия и выполнения решений (71%). Быстрое принятие решений и их реализация позволяют использовать возможности, возникающие на непродолжительное время, и оперативно реагировать на негативные изменения.

Укрепление доверия заинтересованных сторон (61%). Необходимо восстановить и сохранить доверие заинтересованных сторон благодаря обеспечению прозрачности финансовой и нефинансовой информации и совершенствованию процесса коммуникации.

Выделенные направления являются не только сферами, помогающими предприятиям преодолеть кризисные явления, но и целями, направленными на повышение эффективности деятельности в будущем. Как следует из приведенного перечня, все указанные направления развития находятся в плоскости повышения эффективности менеджмента компаний.

Актуальность проблемы оценки, диагностики и управления эффективностью менеджмента предприятия обусловлена также отсутствием единых общепринятых подходов к ее решению. Нет и однозначного определения самого понятия «эффективность менеджмента». Как отмечает Дж. К. Лафта, «эффективность управления представляет собой проблему, имеющую ряд аспектов. Она может быть оценена по степени достижения намеченных организацией целей; по конечным результатам ее деятельности; по качеству и обоснованности планирования; эффективности использования капитальных вложений и т.д. В то же время эффективность управления можно рассматривать в плане деятельности непосредственно управляющей системы с помощью специфических критериев, отражающих результаты ее функционирования. <...> эффективность деятельности системы управления можно определить и оценить не только по таким параметрам, как скорость принятия решений, затраты на их разработку и реализацию, отдача от реализации решений. Эффективность отдельного решения выявляется путем сопоставления планируемых и фактических «входов» и «выходов» и измерения полученной отдачи от решения, т.е. отношения «выходов» к «входу». Эффек-

тивность системы управления данной фирмы рассматривается как совокупный экономический эффект от принятых ею решений» [2]. Неоднозначность в понимании приводит к многообразию подходов к оценке эффективности менеджмента.

В общем представлении эффективность менеджмента можно рассматривать в двух аспектах. Во-первых, как характеристику достижения результатов (т.е. как «внешний» аспект, или рассмотрение эффективности с точки зрения системы более высокого уровня). Во-вторых, как характеристику внутренней деятельности системы управления, отражающей соотношение между ее «выходами» и «входами» (или в более «узком» смысле — соотношение между результатами управления и затратами на него). При этом следует отметить, что результаты управления можно оценивать как непосредственно (т.е. через характеристики системы управления), так и опосредованно, т.е. через результаты хозяйственной системы в целом. Рассмотрим основные задачи, связанные с оценкой эффективности менеджмента.

Исходной задачей является определение состава показателей, с помощью которых можно оценить эффективность. Решение этой задачи зависит от целей исследования и, соответственно, от того, какая сторона эффективности (внешняя или внутренняя) принята исследователем. Например, при сопоставлении двух управленческих подразделений для определения их стимулирования целесообразно рассматривать вклад этих подразделений в результаты деятельности организации в целом.

При исследовании же полученных результатов и определении направлений совершенствования деятельности данных подразделений необходимо изучить внутренние характеристики эффективности их функционирования. Показатели, используемые при оценках эффективности системы управления, могут быть разбиты на следующие взаимосвязанные группы.

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление.

Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. К первой группе

могут быть отнесены, в частности, показатели производительности и экономичности; ко второй — адаптивность, гибкость, оперативность, надежность и др.

Группа показателей, характеризующих эффективность отдельных подсистем управления (уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и т. п.).

Второй задачей, связанной с оценкой эффективности является определение критериев.

В обобщенном виде выделяют следующие критерии эффективности менеджмента:

Действенность — степень достижения целей организации.

Экономичность — соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.

Качество—соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.

Прибыльность — соотношение между доходами и суммарными издержками.

Продуктивность — соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.), соответствующих данному объему продукции.

Качество трудовой жизни — условия труда работников.

Инновационная активность — внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.

Третья задача — определение подхода к оценке эффективности. Возможны следующие основные подходы:

а) для оценки используются отдельные частные показатели эффективности (например, прибыль, рентабельность, себестоимость, адаптивность, надежность и другие);

б) используется система показателей эффективности, отражающих определенные стороны эффективности;

в) формируются интегральные (обобщающие) показатели эффективности.

Использование интегральных показателей является весьма распространенным способом получения оценок эффективности. При этом применяются различные способы «свертки» показателей — аддитивные, мультипликативные, построенные на основе определения расстояния между сравниваемыми объектами и др. Для измерения входящих в интегральную оценку частных показателей используются различные шкалы. Некоторые показатели (например, прибыль, затраты) измеряются по шкале отношений и имеют обоснованные количественные значения. Другие (например, гибкость, надежность и т. п.), оцениваются экспертным путем в баллах. Могут быть получены и другие интегральные оценки эффективности с помощью порядковой шкалы.

Одним из достаточно плодотворных методов оценки эффективности является оценка на основе динамических нормативов, предложенная в свое время И.М. Сыроежиным и не потерявшая своей актуальности [3]. Автор предложил использовать упорядочивание экономических показателей для моделирования эффективного режима реализации функции системы. Основная идея метода рассмотрена, в частности, в [4]. На основе этого подхода было разработано много конкретных приложений и методик, позволяющих проводить оценку и диагностику эффективности различных систем, в том числе, и систем управления. В ряду публикаций, использующих данную идею, одной из последних является [5], где предпринята попытка ее применения для оценки качества менеджмента. Важнейшей особенностью данного подхода является нормативный характер оценок, т.е. возможность не только оценить фактически сложившуюся эффективность, но и определить ее расхождение по отношению к некоторой нормативной (эталонной) оценке. Это необходимо для управления, в том числе, эффективностью.

Идея нормативности широко используется в системах менеджмента качества, основанных на моделях совершенства, а также различных методиках, которые на них опираются. К таким методикам, в частности, относится методика оценки качества менеджмента [6]. В этой методике оценка качества менеджмента осуществляется на основе анализа и экспертного оценивания реализации общих функций менеджмента.

Функциональная модель оценки менеджмента основана на шести функциях менеджмента:

Прогнозирование/Планирование;

Организация;

Мотивация;

Контроль;

Координация;

Коммуникация.

Первые пять базовых функций, формирующих систему управления, соответствуют пяти оценочным критериям модели. Шестая функция «коммуникация» является объединяющей и отражает характер взаимосвязей в системе управления. Каждый из пяти критериев модели содержит по пять оценочных категорий. Каждая категория оценивается по 4-х балльной шкале. При данном подходе выделяются 4 зоны анализа:

Эффективная: результативность программы улучшений высока.

Рабочая: большая вероятность улучшения деятельности.

Умеренная: реализация программы улучшений требует детальной подготовки и предварительного анализа коэффициентов.

Проблемная: разработка и реализация программы улучшений должны начинаться только после глубокого изучения неудовлетворительных показателей.

В методике предусматривается реализация принципа непрерывного совершенствования в соответствии с известным циклом Деминга. Это позволяет не только проводить диагностику и оценку качества менеджмента, но и постоянно проводить улучшения в системе управления, направленные на его совершенствование, т.е. осуществлять процесс управления качеством менеджмента.

По мнению авторов, некоторые идеи данного подхода могут быть применены для частичной оценки эффективности менеджмента предприятия (с позиции функций). Однако комплексно оценить эффективность менеджмента возможно лишь с применением всего спектра разнообразных методик, что требует системного подхода к проблеме и существенных затрат времени и средств производства для сбора,

анализа, обработки, расчета и презентации данных. Разработка и апробация «универсального» (адаптивного) подхода оценки эффективности менеджмента является сложной задачей для любого предприятия и чем хозяйствующий субъект является более открытой и сложной системой, тем задача становится менее разрешимой.

Заключение

Одной из главных задач менеджмента как системы управления организацией является обеспечение эффективности ее деятельности. Методология оценки организационной эффективности в основном сосредотачивается на оценке показателей внутренней эффективности и, в частности, эффективности системы менеджмента.

Экономическая эффективность менеджмента отражает экономические результаты деятельности организации при определенной системе управления. Ее целесообразно рассматривать в двух аспектах - с одной стороны, экономическая эффективность характеризуется показателями, которые отражают построение и функционирование систем менеджмента, в частности: уровнем автоматизации рабочих мест управленцев, уровнем разработки инструктивного и нормативного материала, общим диапазоном менеджмента, уровень технической вооруженности управленцев и тому подобное. [1, с. 198]

С другой стороны, эффективность систем менеджмента характеризуется показателями, отражающими результаты производственно-хозяйственной деятельности. К таким показателям можно отнести: величину прибыли, себестоимость и объем произведенной продукции, объем реализации продукции, рентабельность производства, фондоемкость, уровень ликвидности, уровень риска, коэффициенты автономии, финансовой устойчивости, маневрирования, оборачиваемости и тому подобное.

Актуальность проблемы оценки, диагностики и управления эффективностью менеджмента предприятия обусловлена также отсутствием единых общепринятых подходов к ее решению. Нет и однозначного определения самого понятия «эффективность менеджмента». Как отмечает Дж. К. Лафта, «эффективность управления представляет собой проблему, имеющую ряд аспектов. Она может быть оценена по степени достижения намеченных организацией целей; по

конечным результатам ее деятельности; по качеству и обоснованности планирования; эффективности использования капитальных вложений и т.д. В то же время эффективность управления можно рассматривать в плане деятельности непосредственно управляющей системы с помощью специфических критериев, отражающих результаты ее функционирования. <...> эффективность деятельности системы управления можно определить и оценить не только по таким параметрам, как скорость принятия решений, затраты на их разработку и реализацию, отдача от реализации решений. Эффективность отдельного решения выявляется путем сопоставления планируемых и фактических «входов» и «выходов» и измерения полученной отдачи от решения, т.е. отношения «выходов» к «входу». Эффективность системы управления данной фирмы рассматривается как совокупный экономический эффект от принятых ею решений» [2]. Неоднозначность в понимании приводит к многообразию подходов к оценке эффективности менеджмента.

В общем представлении эффективность менеджмента можно рассматривать в двух аспектах. Во-первых, как характеристику достижения результатов (т.е. как «внешний» аспект, или рассмотрение эффективности с точки зрения системы более высокого уровня). Во-вторых, как характеристику внутренней деятельности системы управления, отражающей соотношение между ее «выходами» и «входами» (или в более «узком» смысле — соотношение между результатами управления и затратами на него). При этом следует отметить, что результаты управления можно оценивать как непосредственно (т.е. через характеристики системы управления), так и опосредованно, т.е. через результаты хозяйственной системы в целом. Рассмотрим основные задачи, связанные с оценкой эффективности менеджмента.

Функциональная модель оценки менеджмента основана на шести функциях менеджмента:

Прогнозирование/Планирование;

Организация;

Мотивация;

Контроль;

Координация;

Коммуникация.

При оценке системы менеджмента в организации, следует различать экономическую, организационную и социальную эффективность.

Система оценки эффективности работы менеджеров различных управленческих уровней и функциональных сфер предусматривает:

- определение в контексте общей стратегии организации целей отдельных подразделений и оформление их в виде системы плановых показателей, имеющих числовое измерение и временные ограничения;
- установление экспертным путем значимости каждого показателя в общем их количестве;
- определение высшим руководителем по завершении планового периода степени достижения каждого показателя конкретной структурной единицей, которой руководит менеджер, работу которого оценивают.

Список использованных источников

1. Астахова, Н., Москвитин, Г. Теория управления. Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2014. – 376 с.
2. Боровская, М. Экономика, организация и управление на предприятии. – СПб: Феникс, 2013. – 480 с.
3. Бусыгин, А. Эффективный менеджмент. Учебник.– М.: Финпресс, 2011. – 425 с.
4. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М. ИНФРА-М. - 2015. – 346 с.
5. Губер, Ю. Е. Организационный менеджмент. – К.: Еврика, 2014. – 203 с.
6. Казначевская Г. Менеджмент. – М.: КноРус, 2012. – 240 с.
7. Кравченко, К., Мешалкин, В. Управление крупной компанией . - М.: Академический Проект, 2013. – 352 с.
8. Макаров, В. Менеджмент : учеб. пособие. - Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 256 с.
9. Немчин, А. М. Производственный менеджмент : учеб.пособие. – СПб : Питер, 2010. - 288 с .
10. Таскаева, С. Эффективная организация. – М.: Юнайтед Пресс, 2015. – 192с.
11. Тебекин, А. В. Управление персоналом : краткий курс лекций /. - Москва : Юрайт, 2014. - 182 с.

12. Фатхутдинов, Р. Производственный менеджмент: учеб. - СПб : Питер, 2014. - 496 с.