ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

УДК 658:303.442.3.003.13

В.И. Борщ, специалист, Одес. нац. ун-т им. И.И. Мечникова

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

В.І. Борщ. **Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці.** Розглядається аналітичний інструментарій аналізу ефективності управлінських систем суб'єктів господарювання різних видів і форм власності, а саме аналізуються методологічні основи оцінки. Пропонується збалансована система методів аналізу управлінських систем и відображаються особливості їх практичного використання в процесі діагностики менеджменту підприємства.
Ключові слова: методика, метод, кількісний метод, евристичний метод, комбінований метод, управлінський капітал.

В.И. Борщ. **Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике.** Рассматривается аналитический инструментарий анализа эффективности управленческих систем субъектов хозяйствования различных видов и форм собственности, а именно анализируются методологические основы оценки. Предлагается сбалансированная система методов анализа управленческих систем и отражаются особенности их практического использования в процессе диагностики менеджмента предприятия.
Ключевые слова: методика, метод, количественный метод, эвристический метод, комбинированный метод, управленческий капитал.

V.I. Borshch. **Analytical tools in assessing the effectiveness of enterprise management systems in the innovative economy.** Analytical tools for analyzing the effectiveness of management systems in economic entities of various types and patterns of ownership are considered. The balanced system of techniques for management systems' appraisal process is proposed. The features of their practical application during the diagnostic process of evaluating the management of the organization are revealed.
Keywords: methods, technique, quantitative methods, heuristic methods, composite methods, managerial capital.

В условиях развития свободной конкуренции, интенсификации жизненного цикла субъекта хозяйствования, внедрения инновационных и новых информационных технологий принципиальными становятся диагностика предприятия с позиций его управленческого потенциала и оценка организации управления. Наиболее актуален анализ управленческих систем, если невозможно применение операционных методов регулирования уровня издержек и повышения производительности и эффективности труда, когда существует необходимость структурных преобразований на предприятии. Данный вид анализа необходим при принятии решений по вопросам слияния и поглощения хозяйствующих субъектов, роста масштабов производства, выхода на новые рынки, освоения новых производственных процессов и оценки стратегической направленности предприятия. Оценка систем управления важна при смене высшего руководства или части управленческой команды хозяйствующего субъекта, в случае возникновения глубоких и устойчивых разногласий по организационным вопросам, в частности по распределению функций, прав, обязанностей, ответственности и др. аспектам делегирования полномочий.

Однако, несмотря на актуальность и важность оценки систем управления, не только в Украине, но и за рубежом отсутствуют конкретные научные публикации по данному виду анализа, которые бы рассматривали его как составную и неотъемлемую часть диагностического процесса организации в целом, т.к. большинство исследований носит скорее теоретический харак-

© Борщ В.И., 2012

тер, нежели практический. При этом существует огромное количество методов оценки и анализа различных систем и подсистем субъектов хозяйствования [1, 2, 3]. Однако при таком их разнообразии отсутствуют работы, раскрывающие методологию анализа систем управлении в рамках единой аналитической концепции, недостаточно изучены методологические проблемы, связанные с выбором методов диагностики управляющих подсистем.

В большинстве случаев в процессе оценки систем менеджмента используют традиционные аналитические модели и общеэкономические принципы, игнорируя факт того, что здесь акцент должен быть направлен не только на экономико-финансовый и производственно-хозяйственный аспекты, но и на индивидуальный вклад управленцев в результативность деятельности предприятия. В большинстве случаев об эффективности хозяйствующего субъекта свидетельствуют не только количественные, но и качественные показатели системы управления, такие как интеллектуальный потенциал, уровень компетентности и квалификации персонала, уровень корпоративной этики, вклад каждого менеджера в конечный результат деятельности предприятия в целом и прочие характеристики. Учет данных факторов невозможен при существующем подходе, используемом практиками в аналитическом процессе.

Актуальность проблемы анализа систем управления предприятиями, фрагментарность теоретической базы, недостаточная методологическая и практическая проработка данной тематики определили необходимость формирования сбалансированной системы методов оценки менеджмента предприятия.

Поэтому, предлагается теоретический анализ основ и практических проблем применения различных методов оценки эффективности управленческих систем, на основе которого создан аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления, актуальный для использования на предприятиях различных видов и форм собственности в условиях современного инновационного этапа. В соответствии с этим решены такие задачи:

— проанализированы существующие методы оценки эффективности систем менеджмента предприятия и оптимизировано их количество;

— классифицированы выбранные методы в виде системы методов оценки;

— сформулированы рекомендации по их использованию при анализе управленческих систем.

Анализ управленческих систем предприятия — сложный, комплексный и систематический процесс оценки организационной структуры, цепочки делегирования и функционального распределения полномочий, индивидуальных особенностей управленческих кадров (в т.ч. уровня их квалификации, характеристик трудового поведения), результативности и эффективности. Основой любого вида анализа является методологическая база, включающая в себя методику и методы его проведения.

Метод представляет собой “способ или прием, с помощью которого обеспечивается решение аналитических задач”. Под *методикой* понимается “совокупность способов и приемов, выполняемых в определенной последовательности для разрешения конкретных аналитических задач” [1]. В данном конкретном случае методы и методика направлены на диагностику и оценку качественных и количественных характеристик управленческих систем.

На выбор методов, адекватных ситуации, оказывают влияние такие *факторы*, как цель и глубина анализа; сущность проблемы, подлежащая решению; особенность объекта исследования; динамические характеристики объекта исследования; вид и характер информации, доступный исследователю; требования, предъявляемые к результатам анализа; квалификация аналитиков, принимающих участие в процессе анализа.

Выбор методов анализа может быть упрощен при определенных *условиях*, таких как: проведена тщательная систематизации всего набора методов; четко определены предпосылки использования каждого аналитического приема; детально описана технология реализации наиболее сложных методов. Список условий должен быть рассмотрен и четко расписан исследователем при формировании механизма оценки эффективности управленческого персонала.

Учитывая условия и факторы, влияющие на оценку систем менеджмента, методы, лежащие в основе ее аналитического инструментария, можно обобщенно разделить на *четыре группы*: общенаучные, количественные (расчетные), качественные (эвристические) и комбинированные.

ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

Сбалансированность представленной классификации характеризуется диалектичностью и системностью. Диалектическому единству количественных понятий характерны категории счета и меры, и качественных, не определяемых внешним, формальным взаимоотношением свойств и связей. Системность проявляется в рассмотрении групп методов, изучающих объект — систему управления — как сложную систему, состоящую из подсистем, блоков и элементов, связанных между собой и внешней средой с помощью связей, характерных для каждой конкретной системы. "Это свойство проявляется и в установлении определенного комплекса параметров и показателей, характеризующих отдельные элементы и всю систему управления, опосредованно описывающих эффективность ее функционирования через результативность работы организации и степень достижения поставленных целей" [1].

К *общенаучным* относятся методы дедукции и индукции, анализа и синтеза, декомпозиции, восхождения от общего к конкретному, аналогии, моделирования, абстрагирования и конкретизации, системный анализ и др., т.е. методы, опирающиеся на логический позитивизм. Их применение в процессе анализа управленческих систем стандартное, отвечает общенаучным законам и принципам.

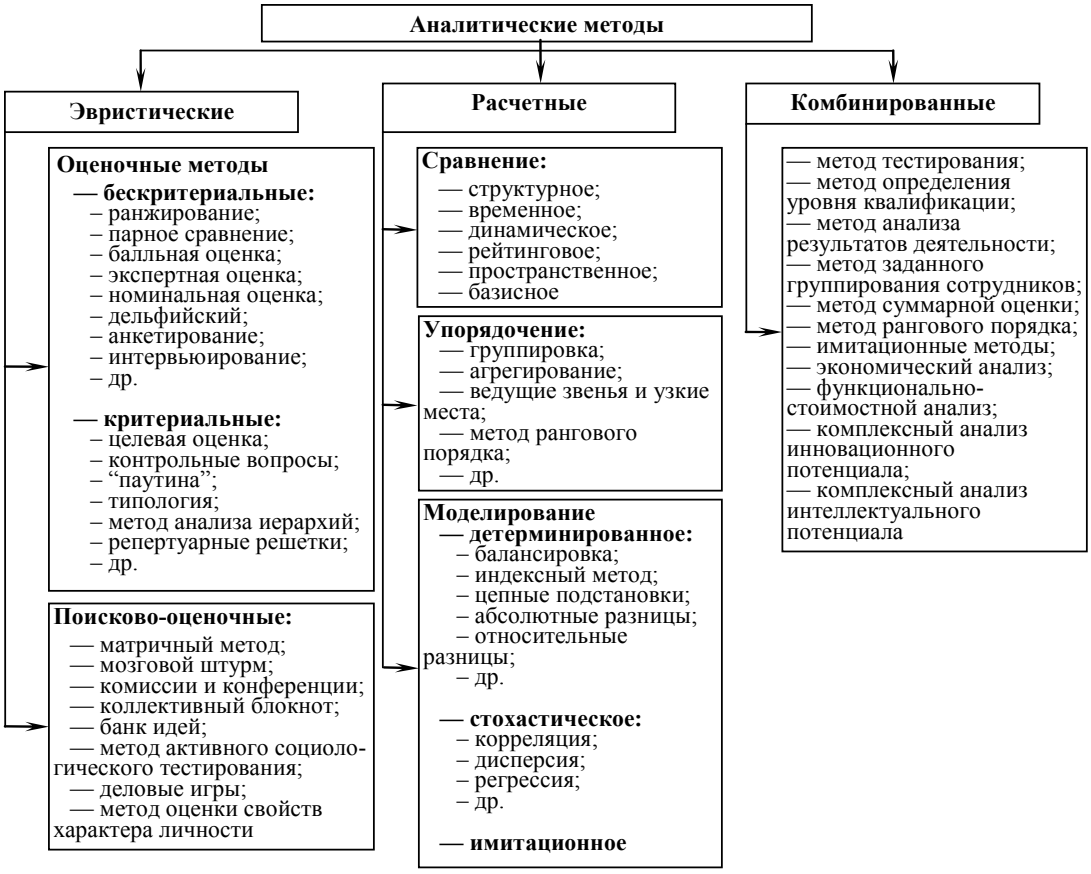
Однако при использовании совокупности методов следует учитывать особенности объекта конкретного вида анализа. Первой особенностью данного анализа является то, что главной составляющей системы управлении является структурный человеческий капитал (основная компонента которого управленческий капитал), который по своей сути не линеен, т.е. на одни и те же факторы и изменения во внутренней и внешней среде может реагировать различно, не руководствуясь законами формальной логики. При этом под *управленческим капиталом* понимается совокупность знаний, умений, навыков и специфической деятельности лиц, составляющих систему управления предприятия, направленную на увеличение стоимости компании; что придает новый специфический акцент данному виду исследования, который направляет его, в первую очередь, на анализ всей специфики деятельности предприятия в совокупности (т.е. при такой узкой направленности оценки на диагностику уровня эффективности управляющих систем должен проводиться анализ эффективности всех подсистем предприятия: финансовой, маркетинговой, кадровой, инновационной и др.) [4] .

Вторая особенность состоит в том, что непосредственно деятельность системы управления предприятия в современных экономических условиях имеет инновационный вектор развития, что определяется тем, что предприятие своей основной целью деятельности делает достижение расширенного воспроизводства на инновационной основе. Эти две особенности в своей совокупности и определяют необходимость использования специфических методов, и в большей степени необходимо уделить внимание комбинированным методам.

Таким образом, в соответствии с особенностями объекта исследования и указанными свойствами, аналитический инструментарий оценки систем управления должен, помимо общенаучных метолов, состоять из количественных (расчетных), качественных (эвристических) и комбинированных методов оценки (см. рисунок).

Расчетные методы основываются на определении количественных показателей оценки, т.е. используют величины и параметры, характеризующие количественную сторону хозяйственной деятельности. Данную группу составляют методы, использующие строгие правила логики, предназначенные для получения числовых значений, чаще всего математико-статистические, опирающиеся на экономико-математическое моделирование и вычислительные операции, осуществляемые над экономическими показателями. При этом они в большинстве случаев основываются на коэффициентном подходе, по которому корректно сравнение абсолютных показателей. Вместе с этим здесь широко используется агрегатный, индексный, стохастический и детерминированный подходы [3].

Применение расчетных методов не отличается какими-либо особенностями по сравнению с математическими и статистическими принципами и законами, наоборот, они переносятся на специфический объект данного исследования.



Классификация методов анализа системы управления предприятием

Под *эвристическими методами* понимается "множество процедур, не подкрепленных объективными моделями, основывающихся в значительной мере на интуиции, опыте специалистов и экспертов, выводах по аналогии, нелинейной логике, методах качественного анализа систем" [1]. Использование таких методов объясняется альтернативностью поиска в существующем диапазоне вариантов в ситуациях, характеризуемых высокой степенью неопределенности. При этом при использовании качественного подхода, основывающегося на эвристических методах, происходит введение измеряемых параметров деятельности, что позволяет оценивать соответствие объекта исследования определенным стандартам, установленным в процессе оценки [5].

Условия, предопределяющие необходимость применения эвристических методов:

— качественный характер исходной информации;

— неуверенность в достоверности сведений о характеристиках объекта исследования;

— высокая неопределенность исходных данных для анализа;

— отсутствие четкого предметного описания и математической формализации объекта исследования;

— отсутствие технических средств с соответствующими для аналитического моделирования характеристиками [1].

Комбинированные методы — это способы оценки, использующие количественные и качественные методики. Они наиболее полно характеризуют объект исследования, т.к. рассматривают его с различных позиций: математико-статистических, финансово-экономических, производственных, социальных и с позиций экономической и социальной эффективности.

ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

Приведены результаты анализа методов, используемых при диагностике и анализе управленческой деятельности по их основным характеристикам, выявляются преимущества и недостатки (список методов не исчерпывающийся) и особенности их практического использования (см. таблицу).

Критический анализ методов оценки управленческого персонала

Метод	Описание метода	Преимущества	Недостатки
Эвристические методы оценки			
Матричный (описательный) [4]	сравнение фактических качеств работника с необходимыми для осуществления деятельности	для каждого сотрудника устанавливается уровень профессиональных качеств, который он должен достичь	не позволяет оценить результативность работы
Метод эталона [2]	сравнение фактических результатов деятельности работника с характеристиками наиболее успешных работников данного направления	на основе результатов работы наилучших сотрудников разрабатываются плановые показатели, которые необходимо достичь др.	не учитывает уровень квалификации работника
Целевая оценка [2]	определение, насколько рационально менеджер формирует цели и насколько успешно их достижение	существует возможность оценки качества решений и отслеживания степени их реализации	не позволяет объективно оценить причины расхождения между плановыми и фактическими результатами
Метод оценки свойств характера личности [1]	основан на анализе влияния психологических свойств менеджера на эффективность оценки его деятельности	оценивается социально-психологическая характеристика менеджера	невозможно определить результаты его деятельности
Метод номинальной оценки [2]	исчисление набора частных показателей производительности труда на основе групповых процедур их отбора; представляет собой синтез группового интервью и дискуссии и мозгового штурма	возможно оценить уровень результативности работы сотрудников	не отображается динамика эффективности принятых решений и на их основе построенной деятельности
Метод балльной оценки [2]	построение комплексной оценки эффективности деятельности на основе ранжирования значений показателей деятельности (путем формирования матрицы данных) согласно коэффициенту значимости	позволяет оценить личностные и профессиональные качества сотрудников, а также преодолеть трудности оценки, связанные с неоднородностью сравниваемых показателей	не оценивает эффективность результатов управленческой деятельности
Метод групповой дискуссии [3]	определение уровня логического мышления у сотрудников	позволяет оценить уровень логического мышления сотрудников	не позволяет качественно и количественно оценить человеческий капитал
Расчетные методы оценки			
Метод заданного группирования работников [5]	отбор определенного числа критериев оценки и распределение сотрудников по этим факторам	результаты могут использоваться как база для кадровой ротации сотрудников	не позволяет планировать взаимозаменяемость сотрудников в смежных подразделениях
Метод рангового порядка [1]	оценка на основе определенных критериев степени применения знаний, навыков, опыта сотрудниками в трудовом процессе	качество работы сотрудников оценивается на основании их знаний, опыта и квалификации	не происходит оценка использования профессиональных качеств в процессе выполнения задания

Метод	Описание метода	Преимущества	Недостатки
Комбинированные методы оценки			
Метод тестирования [3]	оценка сотрудников по степени решения ими заранее подготовленных тестовых заданий	оценка компетентность сотрудников в процессе моделирования производственной ситуации, представленной в содержании теста	тесты не могут быть максимально приближены к условиям реальной действительности
Метод анализа результатов деятельности коллектива [1]	оценка деятельности управленческого персонала предприятия в зависимости от результатов деятельности всех сотрудников	позволяет оценить усилия руководителя при выполнении определенного задания	не позволяет оценить личный вклад каждого управленца в достижение полученных результатов
Метод суммарных оценок [2]	определение частоты проявления управленческим персоналом определенных качеств на основе балльной оценки	учитывает профессиональные компетенции и качества менеджеров в процессе осуществления работ	не предусматривает количественной оценки результатов деятельности управленцев, т.к. проявление определенных свойств не означает обязательного достижения результатов
Экономический анализ деятельности [2]	комплексный анализ финансовой, экономической и производственной деятельности предприятия; его конечная цель — разработка аналитических программ, являющихся основой планирования будущей деятельности предприятия	дает полный анализ деятельности предприятия в целом	не оценивает вклад управленческого персонала в результаты деятельности предприятия
Комплексный анализ инновационного потенциала [6]	определение возможных направлений развития, обеспечивающих расширенное воспроизводство капитала предприятия, структуры потенциала, степени использования внутренних возможностей предприятия. Оценивается уровень инновационной активности предприятия по формуле $P_{ин.акт}=P_iW_i$, где $P_{ин.акт.}$ — уровень инновационной активности предприятия; P_i — экспертная оценка использования i-го элемента инновационного потенциала (баллы); W_i — коэффициент весомости i-го элемента инновационного потенциала	позволяет: адекватно оценить состояние и готовность предприятия к инновационным преобразованиям; проанализировать и спрогнозировать тенденции развития, выявить основные преимущества и “слабые места” инновационного развития; подготовить рекомендации по формированию инновационной стратегии предприятия для укрепления позиций на рынке; создать и развивать информационные потоки для принятия эффективных управленческих решений	не отражает вклад управленческого персонала в результаты инновационного развития предприятия
Комплексный анализ интеллектуального потенциала [4]	предусматривает формализованную оценку аналитических показателей; критерием комплексной оценки является интегральный показатель, сформированный на основе агрегирования частных показателей оценки интеллектуального потенциала	оценивает с помощью количественных параметров специфическую область исследования — интеллектуальный потенциал	трудоемкость и проблема недостаточности информации усложняют данный процесс в реальных условиях практической деятельности

ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

Метод	Описание метода	Преимущества	Недостатки
Метод определения уровня квалификации [1]	анализ согласованных показателей групп профессиональных компетенций (профессиональные, коммуникативно-деловые, морально-психологические) на основе формулы $К_{ор}=0,5К_{п}Д_{р}+С_{ф}Р_{р}$; $К_{р}=(ОБ+С+А)...0,85$, где $К_{ор}$ — комплексная оценка работника; $К_{п}$ — профессионально-квалификационный уровень работника; $Д_{р}$ — деловые качества работника; $С_{ф}$ — сложность выполняемых функций; $Р_{р}$ — результаты работы; ОБ,С, А — оценка образования: ОБ — стаж работы по специальности; С — активность в повышении квалификации; А — профессионализм; 0,5 — эмпирический коэффициент, усиливающий значимость оценки сложности и результатов работы; 0,85 — максимальная балльная оценка профессионально-квалификационного уровня	оценивает уровень профессиональной подготовки	не дает оценки процессу использования человеческих ресурсов и его интенсивности

Рассмотренные методы являются общими и могут быть использованы для оценки всех управленческих структур и подсистем менеджмента предприятий различных видов и форм собственности. Их совокупность отвечает основным принципам сбалансированности и системности, т.к. описан состав, структура и содержание методов, на основе которых должна проводиться оценка. С помощью данной системы методов экспертная группа, проводящая анализ эффективности деятельности управленческой деятельности на предприятии, имеет возможность количественно, качественно и всесторонне определить влияние результативности каждого управленца на итоговые результаты деятельности предприятия в целом. Следовательно, проблема определения методологической базы и формирования системы оценочных критериев является одной из актуальных в аналитической сфере менеджмента.

Литература

1. Горшкова, Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л.А. Горшкова. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 208с.
7. Макарова, Л.Г. Экономический анализ в управлении финансами фирмы / Л.Г. Макарова. — М.: Издат. центр “Академия”, 2008. — 336с.
8. Жигало, І.І. Економічний інструментарій системи управління: концептуальний базис / І.І. Жигало // Вісн. Нац. Ун-ту “Львів. політехніка”: Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку / Відповід. ред. О.Є. Кузьмін. — Львів, Вид-во Львів. політехніки. — 2011. — № 714. — С. 77 — 81.
9. Кузнецов, Э.А. Историко-экономическая эвристика (теоретико-методологические проблемы): [Моногр.] / Э.А. Кузнецов, Н.А. Уперенко; под ред. Н.А. Уперенко. — 2-е изд., доп. — Одесса: Наука и техника, 2011. — 120с.
10. Костирко, Р.О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарського суб’єкта: методологія та організація: [моногр.] / Р.О. Костирко; наук. ред. В.О. Шевчук. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. — 2010. — 728с.
11. Дементьева, Т.А. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях / Т.А. Дементьева // Инновации. — 2007. — № 9(107). — С. 58 — 60.

References

1. Gorshkova, L.A. Analiz organizatsii ypravleniya. Analititceskiy instrymentariy [Analysis of managerial organization. Analytical tools] / L.A. Gorshkova. — M.: Finansi i statistika, 2003. — 208 s.
2. Makarova, L.G. Ekonomitceskiy analiz v ypravlenii finansami firmi [Economical analysis in the companies' financial administration] / L.G. Makarova. — M.: Izdat. tcentr "Akademiya", 2008. — 336 s.
3. Gigalo, I.I. Ekonomitsniy instrymentariyj sistemi ypravlinnya: kontceptyalniy bazis [Economical tools of managerial system: conceptual basis] / I.I. Gigalo // Visn. Natc. Yn-ty "L'viv. politechnika": Menegment ta pidpriemnitctvo v Ykraini: Etapi stanovlennya ta problemi rozvitky / Vidpovid. red. O.E. Kyzmin. — L'viv, Vid-vo L'viv. politechniki. — 2011. — № 714. — S. 77 — 81.
4. Kyznetsov, E.A. Istoriko-ekonomitceskaya evristika (teoretiko-metodologatseskie problemi) [Historical and economical heuristics (theoretical and methodical problems)]: [Monogr.] / E.A. Kyznetcov, N.A. Yperenko; pod red. N.A. Yperenko. — 2-e izd., dop. — Odessa: Nayka i technika, 2011. — 120 s.
5. Kostirko, R.O. Kontrol i analiz v sistemi ypravlinnya ekonomitsnim potentcialom gospodarskogo sybjekty: metodologiya ta organisatsiya [Control and analysis in the system of administration of transactor's economical potential: methodology and organization]: [Monogr.] / R.O. Kostirko; nayk. red. V.O. Shevtcyk. — Lygans'k: Vid-vo SNY im. I. Dalya, 2010. — 728 s.
6. Dementjeva, T.A. Metody otcenky yrovnya innovatsionnogo potentsiala personala na promishlennom predpriyatii [Methods of analysis level of innovational potential of the industrial enterprise's personal / T.A. Demetjeva // Innovatcii. — 2007. — № 9(107). — S. 58 — 60.

Рецензент д-р экон. наук, проф. Одес. нац. политехн. ун-та им. И.И. Мечникова Захарченко В.И.

Поступила в редакцию 22 сентября 2012 г.