

Лекция

Эффективность организации процесса управления

Эффективность с позиций системного подхода. Эффективность той и или иной подсистемы, т.е. части целого, с позиций системной подхода может оцениваться лишь относительно эффективности функционирования системы в целом. Будучи одной из общих функций производственного организма, процесс управления обеспечивает совместные согласованные действия производительных сил определенной формы их кооперации. Следовательно, результативность системы управления, функционально обеспечивающей ритмичную, целенаправленную деятельность производственного организма в целом как и затраты на ее создание или совершенствование, следует расценивать относительно эффективности функционирования той или иной производственной или хозяйственной формы кооперации.

Трудность количественной оценки эффективности функционирования рассматриваемого производственного звена или его аппарата управления заключается:

- 1) в необходимости качественной «очистки» исходных показателей расчетной схемы от несвойственных данной форме производства затрат и результатов труда;
- 2) в необходимости корректировки фактического результата, измеряемого преимущественно в стоимостной форме, с условиями плана по номенклатуре, количеству, качеству и срокам его выполнения; наконец, в появлении морфологических проблем в силу общественного разделения не только управляемого объекта, но и субъекта управления.

«Очистка» исходных показателей от не свойственных подразделению затрат и результатов. Схематично проблема классификации затрат и результатов производства, а также соотношения показателей эффективности производства и управления им представлена на рис. 1.

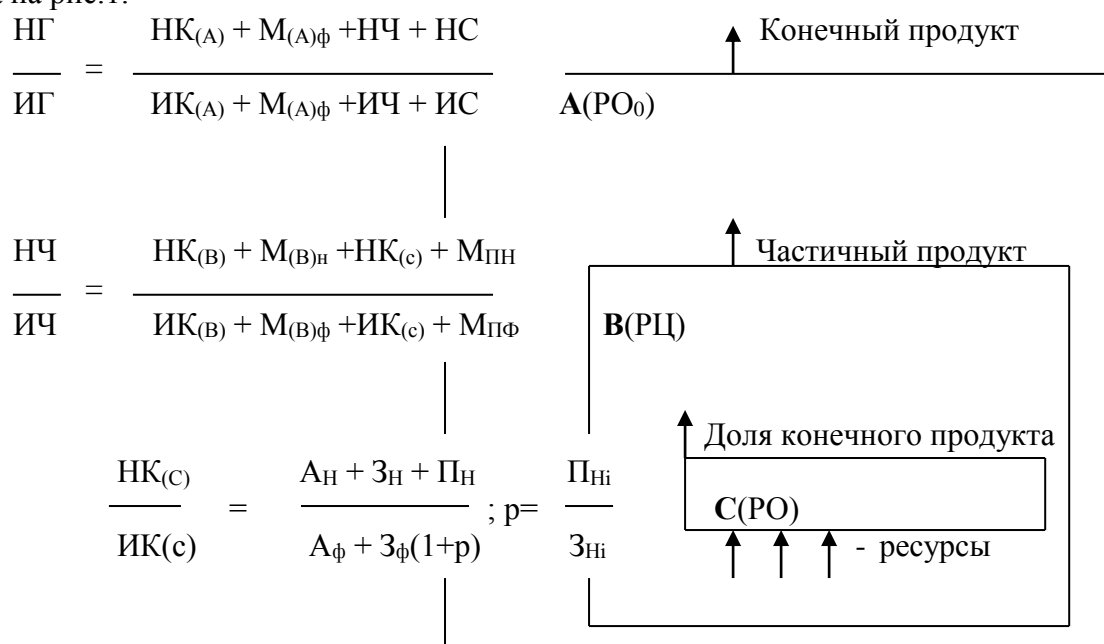


Рис.1 Соотношение производственных подразделений организации

Самый обширный уровень хозяйственного руководства связан с непосредственным управлением первичными хозрасчетными подразделениями: бригадами, участками, потоками, механизированными колоннами.

Стоимостной формой результата производства на этом уровне хозяйственного руководства выступает **нормативная стоимость доли конечного продукта (НК)**, создаваемого данным хозрасчетным подразделением. В ее состав входят заложенные в смете

(цене) *амортизация* (A_n), *заработная плата* (Z_n) и *прибыль (прибавочная стоимость, Пн)*, т.е. *накопления*, а затратой является **индивидуальная стоимость доли конечного продукта** (ИК). Она складывается из *фактических* объемов *амортизации* (A_f), *заработной платы* (Z_f) и *стоимости прибавочного времени*, определяемой от фактического размера заработной платы пропорционально отношению (p) *прибыли к заработной плате* по норме. Содержанием управленческой деятельности аппарата РЦ наряду с руководством первичными хозрасчетными подразделениями является *технологическая подготовка* строящихся объектов, *комплектование* и *материально-техническое обеспечение* первичных хозрасчетных звеньев производства необходимыми материальными ресурсами. Поэтому результатом производственного организма на этом уровне хозяйственного руководства следует считать **частичный продукт**, создаваемый собственными силами строительной организации (НЧ). В его состав помимо нормативной стоимости доли конечного продукта (НК) входит стоимость необходимых по норме строительных материалов ($M_{пн}$), а затратой выступает **индивидуальная стоимость частичного продукта** (ИЧ), состоящая из суммы индивидуальной стоимости доли конечного продукта (ИК) и нормативной стоимости фактически израсходованных строительных материалов ($M_{пф}$). На каждом j -том иерархическом уровне добавляется $НК_j$ и $ИК_j$.

Аппарат управления на уровне строительного объединения призван заниматься не только *инженерной подготовкой* строящихся объектов и *развитием материально-технической базы* собственных строительных организаций, но и *координировать* деятельность *субподрядных организаций* на подчиненных ему стройках до полной готовности подводимых объектов. В связи с этим конечный результат производственной системы на этом уровне хозяйственного руководства выступает в форме **нормативной стоимости готового к реализации конечного продукта** (НГ).

Он производится силами *собственных* и *субподрядных организаций*, координируемых единым аппаратом управления. Таким образом, нормативная стоимость готового строительного продукта равна сумме *частичного продукта и услуг субподрядных организаций* (НС), а затратой является **индивидуальная стоимость готовой к реализации конечной продукции** (ИГ) как сумма индивидуальных стоимостей частичного продукта (ИЧ) и услуг субподрядчиков (ИС).

Корректировка фактического результата. Это лишь одна сторона проблемы. Другая — связана с необходимостью *корректировки фактического результата* производства на любом уровне хозяйственного руководства. Так как структура фактического результата производства (P_f), выражаемая в стоимостной форме, может не совпадать в *номенклатурном, количественном, качественном и временном* отношениях со структурой его цели (P_n), фактический результат надлежит поставить в соответствие с планом посредством корректирующих коэффициентов KP_0 и $KП_0$, выражающих меру соответствия факта плану по указанным признакам:

$$\text{Эф} = (P_f \cdot KP_0 \cdot KП_0) / Z_f ; P_n \longrightarrow \{P_f \cdot KP_0 \cdot KП_0\}, \quad (1)$$

где Эф — эффективность функционирования обследуемой системы;

P_f — фактический результат производства в стоимостной форме;

KP_0 — эмпирический коэффициент, корректирующий показатель фактической эффективности в зависимости от уровня ритмичности производства (организованности исполнителя), т.е. в *номенклатурном, количественном и временном* отношениях;

$KП_0$ — эмпирический коэффициент, корректирующий показатель эффективности в зависимости от уровня *пригодности продукта по качеству* его исполнения, т.е. соответствия фактического качества продукта условиям плана, требованиям ГОСТа и т.п.;

Z_f — фактические затраты производства в форме индивидуальной стоимости.

Функциональная роль эмпирических коэффициентов в определении фактической экономической эффективности сводится к учету скрытых потерь производственного организма за счет увеличения прежде всего условно-постоянных расходов (для KP_0), вызываемого изменением производительности труда, а также возможных прямых издержек производства по ликвидации допущенного брака, доводке до полной готовности объекта и частичного предпускового ремонта (для $KП_0$). В связи с тем, что изменение показателя ритмичности (организованности исполнителя) K_p не вызывает равнозначного изменения показателя фактической экономической эффективности, привести их в соответствие и призван эмпирический коэффициент KP_0 .

Зависимость ущерба (выраженного в процентах к фактическим затратам) от изменения показателя ритмичности производства рекомендуется определять для каждого хозяйственного подразделения (или подобной группы подразделений) индивидуально. Если в результате корреляционного анализа установлено, что при коэффициенте ритмичности, равном, например, 0,8 (табл. 1), величина ущерба составляет 0,3% от индивидуальной стоимости производства, а при 0,7 и 0,6 — соответственно 1 и 2,5%, то эмпирический коэффициент (KP_0) примет соответственно значения 0,997 (1 : 1,003); 0,99 (1 : 1,01) и 0,976 (1 : 1,025).

Аналогичные значения принимает эмпирический коэффициент $KП_0$ (табл. 1), корректирующий показатель фактической экономической эффективности производства исследуемого уровня системы в зависимости от степени пригодности продукта по качеству, если удастся количественно выразить меру ущерба, вызванного исключительно снижением качества продукции.

Степень пригодности продукта можно определить следующие образом:

$$K_{П} = 1 - \sum \alpha_i \left| \frac{D_{vi} - \Phi_i}{D_{vi} - D_{ни}} \right|$$

Где $K_{П}$ — коэффициент пригодности продукта;

m — количество контролируемых свойств готового к реализации продукта либо разновидностей фактически изготовленной продукции в сложном ее ассортименте;

α_i — ранг i -го свойства, удельный вес по трудоемкости исполнения i -го элемента, стоимости, полезной площади либо общественной значимости i -го параметра или элемента

Φ_i — фактическое значение (оценка) i -го параметра (элемента)

D_{vi} , $D_{ни}$ — соответственно верхнее предельное и нижнее недопустимое значение параметра.

При полном соответствии контролируемых свойств (оценок качества) условию задания $K_{П} = 1$. Коэффициент пригодности продукта может использоваться не только для определения фактической эффективности функционирования хозяйственных подразделений, но и в системе экономического стимулирования для формирования фонда материального поощрения и распределения его между исполнителями.