

Щетинина Екатерина Даниловна
д.э.н., проф. зав. кафедрой маркетинга,
Белгородский государственный технологический университет им.

В.Г.Шухова,

schetinina@inbox.ru

Сапрыкина Татьяна Валерьевна
соискатель кафедры маркетинга
Белгородского государственного технологического университета им.

В.Г.Шухова,

ts-puma@yandex.ru

Оценка управленческих ресурсов компании как этап анализа эффективности менеджмента

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы оценки эффективности управления на предприятиях, касающиеся своевременного и полноценного формирования соответствующих ресурсов. Дано определение управленческих ресурсов компании, их классификация в контексте рассматриваемой проблемы. Установлена их специфика этих видов ресурсов, которая определяет их идентификацию, методы анализа, способы наращивания и использования. Предложены методические подходы к оценке управленческих ресурсов, которая является первым этапом анализа эффективности управления фирмой.

Ключевые слова: эффективность управления, управленческие ресурсы, оценка управленческих ресурсов, менеджмент эффективности.

Schetinina Ekaterina Danilovna
The Doctor of Economics, the professor the manager of chair of
marketing,

The Belgorod state technological university of V.G.Shuhova,
schetinina@inbox.ru
Saprykina Tatyana Valerevna
The competitor of chair of marketing
The Belgorod state technological university of V.G.Shuhova,
ts-puma@yandex.ru

Mark of administrative resources of the company as an analysis stage of efficiency of management

In article questions of a mark of management efficiency at the enterprises, concerning timely and high-grade formation of corresponding resources are considered. Definition of administrative resources of the company, their classification in a context of a considered problem is made. Their specificity of these kinds of resources which defines their identification, analysis methods, ways of escalating and use is established. Methodical approaches to a mark of administrative resources which is the first analysis stage of management efficiency firm are offered.

Keywords: management efficiency, administrative resources, mark of administrative resources.

Менеджмент эффективности в настоящий момент становится одним из серьезных направлений развития науки управления и экономической теории. Управлять эффективностью организации – означает вовремя избегать опасных точек в развитии, острых кризисов, быть конкурентоспособным за счет достижения оптимальности в решениях и используемых ресурсах. Один из сложных и дискуссионных вопросов при этом – оценка и анализ эффективности процесса управления как такового. В связи с этим одной из важных функций оценки эффективности

менеджмента, которая необходима в настоящее время всем субъектам экономической деятельности представляется выявление и возможно более точная оценка управленческих ресурсов предприятия – как частной бизнес-организации, так и государственно-предпринимательской структуры. Такая оценка необходима для того, чтобы своевременно формировать, восполнять эти важные ресурсы и находить способы наиболее полной их реализации.

Управленческие ресурсы компании (далее УРК) как совершенно особый вид ресурсов выступают в различных ипостасях. По причине своего сравнительно недавнего возникновения в экономическом словаре это понятие относится к числу весьма не проясненных с теоретической точки зрения. С одной стороны, проявление УРК выражается в способностях менеджмента к координации, организации и приведению в действие всех прочих ресурсов – материально-технического, кадрового и информационного характера. С нашей точки зрения под УРК следует понимать специфический аспект экономических отношений, продуцирующий такую актуальную информацию (знания, нормы, ценности), которая была бы необходима и достаточна для достижения цели управления и намеченной стратегии в динамичных средовых условиях .

Для современных предприятий эти ресурсы носят стратегический по своей важности характер. Как известно, в проблеме стратегического управления организацией стратегия рассматривается как граничные условия на выбор способов достижения целей. Согласно Мескону [1, с.56], управленческая деятельность сводится к управлению четырьмя группами ресурсов, именно ими оперирует менеджмент: капитал (материальные и финансовые ресурсы), персонал, технология, информация. Каждому этапу развития менеджмента соответствовала качественно иная определенность состояния и использования данных групп ресурсов. Соответственно должны были изменяться и УРК как способы воздействия на меняющуюся структуру ресурсов бизнеса.

Так, деловые связи бизнеса с научной, экспериментальной и инициативно настроенной частью потребителей и общественностью, начавшиеся в начале 20 века, в эпоху Тейлора и Форда, а затем стремительно разворачивающиеся по мере перехода к экономике знаний, породили понятие инновационных ресурсов. И УРК не могут и не должны обойти их своим вниманием сегодня.

Для того, чтобы более-менее успешно решать задачу повышения управления организацией, необходимо: анализировать их количественный состав и качество, формировать их в соответствии со стратегией бизнеса и требованиями рынка, общества и природы; планировать наилучшие способы их использования.

Для начала уточним специфику рассматриваемого вида ресурсов, их отличие от остальных.

Изучив ряд источников, авторы пришли к выводу, что в наиболее обобщённом виде управленческие ресурсы можно определить как способности менеджмента компании к решению производственно-хозяйственных задач, к выбору ориентиров и постановке целевых параметров развития, а также к достижению запланированных результатов. В свою очередь это требует умения сочетать необходимые ресурсы – по качественному и количественному составу. Следует также подчеркнуть, что УРК базируются на коммуникациях, проявляются через коммуникации и используют ее одновременно как источник и как канал деловой информации. Канал этот обычно двусторонний, то есть включающий обратную связь.

Таким образом, в совокупности УРК можно выделить два типа потенциала (возможностей):

- креативно-аналитический потенциал носителей информации и продуцентов управляющего воздействия на объект;
- потенциал средств и каналов связи, благодаря которым осуществляется управляющее воздействие.

Поэтому прежде чем перейти к изложению авторского подхода к оценке УРК, разделим их на две большие группы, которые существенно отличаются друг от друга не только по своей имманентной сущности, но и, что главное для контекста поставленной задачи, по способам своей оценки. Первая – это непосредственно управленческие ресурсы как живые источники и носители управляющего воздействия, существующие в реальном времени, а именно: люди с их качествами, навыками, опытом и квалификацией. Эту группу ресурсов условно обозначим как «прямые управленческие ресурсы». Состав их в общих чертах описан в литературе и для своей идентификации включает обычно такие параметры, как:

- численность и качественно-профессиональный состав занятых в управлении;
- фонд оплаты труда этих работников, включая мотивационную часть в доленом отношении;
- объем инвестирования в повышение качества управления и соответствующие проекты (например, годовой);
- затраты на управленческое сотрудничество, в том числе консалтинг, обучение инновационным технологиям менеджмента;
- оригинальные управленческие технологии, ноу-хау, методическая база для принятия и реализации управленческих решений.

Отметим, что их оценка не является простым делом, так как осуществлять ее только на основании данных бухгалтерского учета было бы неправомерным. Но всё же эта часть УРК более изучена с точки зрения теории и практики управления, особенно в западных странах. В целом предлагаемые современной наукой методы их оценки тяготеют к затратному подходу (исключая первый элемент – качественный состав управленцев). Однако правомерен и другой подход – основанный на результативности УРК, то есть, о превращении ресурсов в реальные активы и, прежде всего, конкурентные преимущества управляемого объекта и получаемые за счет них доходы.

Вторая группа УРК, как уже было указано, объединяет в себе все те способы приёма, хранения, обработки и передачи деловой информации, которыми пользуются менеджеры в процессе своей деятельности.

Здесь важны такие параметры, как:

- надёжность каналов;
- емкость каналов;
- их сочетаемость и комплементарность;
- инновационность;
- затраты на содержание и использование каналов.

Условно назовем вторую группу «косвенными управленческими ресурсами». Отметим, что каналы связи по своему содержанию могут быть прямыми, одно-, двух- и так далее – n-уровневыми. Прямой канал воздействия (нулевой уровень) означает наличие непосредственного контакта менеджера с управляемым объектом или его элементом (индивидуумом, коллективом или же формализованным проектом-задачей). У него есть свои преимущества и свои недостатки.

Нами выявлено, что факторы, влияющие на структуру и качество каналов связи – это, прежде всего, тип управления и его звенность, масштаб фирмы, организационная структура, а также психологические особенности менеджеров и подчиненных-исполнителей.

В данной статье коснёмся оценки первой группы УРК, то есть, прямых или человеческих ресурсов. Нами предлагается оценивать эту группу УРК по нескольким направлениям (качествам): собственно трудовые или профессионально-квалификационные качества; качества, связанные с разработкой управленческих решений, включая стратегичность контура управления и способность к креативным решениям; технологические и коммуникационные характеристики.

Расшифровка содержания критериев оценки дана в таблице 1. Она служит основой лингвистической шкалы, предлагаемой для оценки УРК, которая в дальнейшем может быть легко переведена в балльную. По

каждому критерию может быть как минимум четыре значения параметров: высокое (В), среднее (С), низкое (Н) и (О) нулевое. Другими словами, каждый параметр имеет В-уровень, С-уровень, Н-уровень и О-уровень.

Таблица 1.

Лингвистическая шкала оценки управленческих ресурсов компании

Вид ресур-сов	Параметр оценки	Критерий оценки
1	2	3
Трудовые	Укомплектованность управленческих штатов	О – полностью не укомплектованы; Н – низкая (менее 50%), С – укомплектованы на 80%; В – полностью укомплектованы.
	Соответствие занимаемых должностей базовому образованию	О – полностью не соответствует; Н – низкая степень соответствия (до 25%); С – средняя степень (до 60%); В – высокая степень (свыше 60%)
	Возрастной состав	О – средний возраст более 60 лет; Н – средний возраст более 50 лет; С – средний возраст 40-45 лет; В – средний возраст до 40 лет
Управленческие	Опыт в сфере управления	Средний стаж управленческий деятельности: О – практически отсутствует; Н – до 3 лет; С – до 5 лет; В – более 5 лет.
	Менталитет менеджеров и его способность к принятию решений	Управленческие решения: О – рутинные, повторяющиеся; Н, С, В – соответственно низкий, средний, высокий уровень оригинальности и креативности решений
Технические	Использование современных управленческих технологий, в том числе качество документирования	О – практически не используются; С – используются на локальном уровне, в редких случаях; В – широкое использование прогрессивных управленческих технологий

Информационные	Широта контура управления или его соответствие микро-, мезо- или макроуровню экономики, рынков, НТП	Характер используемой информации: Н – однотипная, микроуровневая, только в ряде случаев выходит на мезоуровень; С – существенная часть выходит на мезоуровень, и в ряде случаев – на макроуровень ; В – большая часть информации выходит на макроуровень.
Коммуникационные	Способность к влиянию на объект управления	Авторитетность и харизматичность: Н – низкая; С – средняя; В – высокая

Данные для оценки можно получить с помощью составления специальных опросников, где персоналу, начиная с менеджеров среднего звена, предлагаются вопросы, а также на основе экспертных оценок, которые выставляются либо вышестоящими подразделениями, либо экспертами, привлеченными со стороны.

Оценку можно проводить как в целом по предприятию, так и по отдельным структурным подразделениям, переделам, а также в разрезе бизнес-процессов. С целью сравнительной оценки рекомендуется использование бенчмаркинга как метода эталонного сопоставления параметров, характеризующих управленческие ресурсы одного предприятия с другими, родственными по отраслевому признаку.

В заключение стоит сказать, что автор, безусловно, не претендует на полноту и бесспорность изложенных методических положений, так, например, каждый из приведенных критериев еще нуждается в более подробном описании. Однако эти соображения и подходы могут служить отправной точкой для разработки более конкретных методик по оценке управленческих ресурсов компаний.

Список литературы:

1. Мескон Ф. Основы предпринимательства. М.: Проспект, 2007.

2.Коротеева Н.Н. Совершенствование форм передачи информации для документирования управленческой деятельности // В сб-ке «Инновационное развитие экономики и образования» - Мат-лы Всероссийской научно-практической конференции, г. Курск, РГСУ, 2009г.

The list of references:

1. Meskon F.Osnovy of business. M: the Prospectus, 2007.
2. Koroteyev N.N.perfection of forms of information transfer for documenting of administrative activity//In sb-ke «Innovative development of economy and education» - the Floor-mat-ly of the All-Russia scientifically-practical conference, Kursk, РГСУ, 2009г.