

## Формирование критериев эффективного управленца предприятием

О.А. БАЛАБАНОВИЧ<sup>1</sup>, И.Д. БАЛАБАНОВИЧ<sup>2</sup>

В статье подводится итог оценки эффективности управленческого персонала предприятия. Авторами проведено масштабное анкетирование специалистов, руководителей и собственников организаций и предприятий Беларуси на предмет выявления критериев наиболее эффективного руководителя. На этой основе в дальнейшем имеется возможность создания многомерной модели управления предприятием и формулировки сети управленческих решений на базе причинно-следственных связей. Обосновывается, что персонал предприятия является краеугольным камнем эффективного функционирования предприятия и стабильного дальнейшего развития, а под умелым управлением может нивелировать большинство внутренних и внешних возмущающих воздействий; рост квалификационного потенциала управленца влияет на рост эффективности функционирования предприятия.

**Ключевые слова:** управление, эффективность, показатели результативности управления, система управления, управленческий потенциал.

The article summarizes the assessment of the effectiveness of the enterprise's management personnel. The authors conducted a large-scale survey of specialists, managers and owners of organizations and enterprises in Belarus to identify the criteria for the most effective leader. On this basis, in the future it is possible to create a multidimensional model of enterprise management and formulate a network of management decisions based on cause-and-effect relationships. The personnel of an enterprise is the cornerstone of the effective functioning of the enterprise and stable further development, and under skillful management it can neutralize most internal and external disturbing influences; the growth of a manager's qualification potential affects the growth of the enterprise's operating efficiency.

**Keywords:** management, efficiency, management performance indicators, management system, management potential.

Среда функционирования предприятий представляет собой сложное переплетение самых разнообразных факторов, а проблемы формирования эффективной системы управления предприятием и повышения экономической эффективности хозяйственной деятельности многогранны.

В контексте общего стремления Республики Беларусь и в соответствии с Национальной стратегией устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 г. к достижению высоких стандартов уровня жизни населения на основе качественного роста экономики на новой цифровой технологической базе и формирования полноценной конкурентной среды одной из основных целей развития страны является повышение эффективности традиционной экономики посредством внедрения инноваций, оптимизации бизнес-процессов и формирования условий и информационной инфраструктуры [1].

В этих условиях особую роль играет управление предприятиями всех сфер народного хозяйства, которое помогает обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах удовлетворения социально-экономических потребностей общества, в том числе в соответствии с принципами поддержания устойчивости экономики к внешним вызовам и угрозам.

Для эффективного функционирования предприятия нужно применять не только интуицию и опыт, а обязательно использовать научное обоснование и экономические расчеты для принятия верных управленческих решений. В тоже время значимость управленческого потенциала, как совокупность квалификационных характеристик людей, принимающих решения, играет первостепенную роль при реализации интересов в достижении целей конкретного предприятия, что предполагает оценку эффективности менеджмента, которая в настоящее время является довольно сложной. Наличие большого количества критериев и методов такой оценки, учитывающих различные факторы, влияющие на эффективность, обусловило разработку практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления организациями и предприятиями Республики Беларусь.

В соответствии с Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг., утвержденной Президентом Республики Беларусь 29.07.2021 г. за № 292, главная цель развития страны на 2021–2025 гг. – обеспечение стабильности в обществе и рост благосостояния граждан за счет модернизации экономики [2]. Для чего необходим поиск новых подходов как к управлению, так и к формированию эффективной системы управления предприятиями.

Для более точного понимания категории «эффективность» нами предпринят критический обзор определений исследуемой категории ряда авторов. Например, с определением эффективности как «количественного показателя, характеризующего скорость изменения величины во времени или чувствительность величины к фактору» [3], мы не можем согласиться ввиду того, что эффективность в самом общем виде – это соотношение результата к затратам, в то время как чувствительность величины к фактору описывается показателем эластичности или корреляцией между факторами, а скорость изменения величины функции во времени описывается производной к этой величине. Таким образом, определение не содержит основной смысл понятия эффективность.

Но всё же большинство ученых и практиков-экономистов под эффективностью понимают соотношение результатов к затратам. С данным утверждением мы также согласны.

Таким образом, целесообразно сделать вывод, что категория «эффективность» достаточно хорошо изучена экономической наукой ввиду первостепенной значимости рассматриваемого понятия и отражает результативность достижения поставленных целей.

Но как понять, что управление достаточно эффективно, и где же грань между эффективностью и неэффективностью? Задавая этот вопрос разным профильным специалистам в рамках проведенного нами анкетирования, мы получили совершенно разные ответы, основанные на понимании каждого, «исходя из своего опыта». Парадокс заключается в том, что ответы-то правильные, с точки зрения опрашиваемого специалиста, но субъективные, ограниченные, раскрывающие только одну из сторон функционирования предприятия. А так как «большое видно на расстоянии», то и объективно обозреть все сферы деятельности предприятия можно, лишь обладая информацией о деятельности предприятия в целом и по всем подразделениям с уровня директората (собственника или руководителя отдела на крупном предприятии).

Сформировался устойчивый стереотип, что эффективность управления предприятием обязательно должна быть измерена «волшебной формулой» и выражена точными данными, а результатом должен быть какой-то коэффициент, отражающий эффективность управления. Так можно измерить эффективности управления инвестициями, капиталом и т. д. Однако для оценки эффективности управления предприятием еще не создан такой единый унифицированный коэффициент. И едва ли будет создан ввиду сложности и многогранности понятия «эффективность управления предприятием».

Общая эффективность управления предприятием, конечно же, будет выражаться численно. Кроме того, для описания такого сложного процесса одного показателя недостаточно. Следует использовать группу показателей, сбалансированных между собой и учитывающих все направления деятельности, описывающих все элементы системы. В единой системе уже можно выстроить многомерную модель управления предприятием и сформировать сеть управленческих решений на базе причинно-следственных связей.

Визуализация системы сбалансированных показателей (ССП) предприятия [4], [5], [6] (рисунок 1) позволяет лучше в ней ориентироваться и управлять развитием предприятия, используя ресурсы более осмысленно.

В такой системе хорошо видно, что в связи с изменением структуры производства или отлично реализованной маркетинговой программой и прочими успешными решениями и изменениями в блоке «бизнес-процессы» произойдут изменения ряда финансовых показателей, являющихся основополагающими как для разработки бизнес-планов, так и для обоснования управленческих решений, а также при оценке деятельности предприятия.

Фундаментом системы сбалансированных показателей предприятия является персонал, на котором будет базироваться всё остальное, как и от заложенного фундамента дома. Именно благодаря эффективной и результативной работе людей и будут правильно протекать бизнес-процессы, сформируется обширная клиентская база, станет возможным достижение высоких финансовых показателей деятельности предприятия.

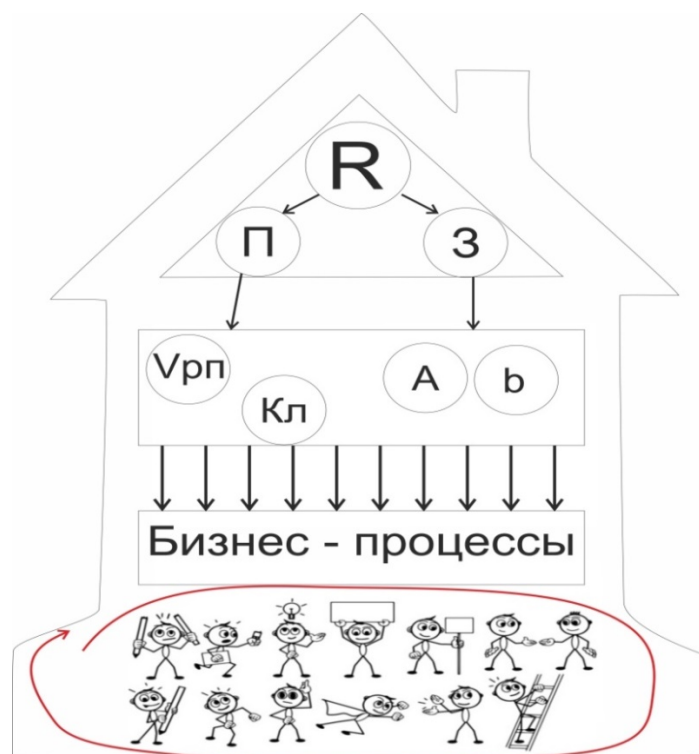


Рисунок 1 – Упрощенная визуализация системы сбалансированных показателей предприятия:  
 R – рентабельность, П – прибыль, З – затраты, Vrp – объем реализованной продукции, Кл – клиенты,  
 А, b – постоянные и переменные затраты соответственно [собственная разработка]

Таким образом, именно от того, как персоналом будут руководить, и зависит результат деятельности всего предприятия!

Восточные мыслители говорят, что в управлении главное – мудрость. Если изложить это на сегодняшний лад, то главная цель управления – эффективное функционирование предприятия и его развитие, за которым обязательно стоит мудрый руководитель.

Насколько оптимально и целесообразно в сложной ситуации будет принято решение, во многом зависит от опыта и профессионализма руководителя, а также от достоверности, своевременности и полноты информации, которой он располагает. Хорошие менеджеры создают лучшие продукты, предоставляют лучшие услуги, и их компании растут и развиваются быстрее, чем другие. Но идеальных начальников, как и идеальных людей, не существует. Тем не менее, можно выделить ряд признаков хорошего руководителя.

На основании проведенного нами исследования<sup>1</sup>, в котором приняло участие 530<sup>2</sup> респондентов, выделим основные, наиболее часто встречающиеся черты и признаки хорошего руководителя (рисунок 2):

- умение управлять и организовывать рабочий процесс (28 %);
- наличие опыта и знаний (19 %);
- самоорганизация, высокая персональная эффективность (12 %);
- достижение результата (11 %);
- умение брать ответственность на себя (9 %);
- лидер, который ведет за собой (9 %);
- умение мотивировать команду (7 %);
- понимание, что главный ресурс – это его сотрудники (5 %);
- умение контролировать эмоции (3 %);
- уважение и доверие, разделение принципов и ценностей (2 %).

<sup>1</sup> Приказ директора ООО «Большая типография» Балабанович О.А. № 10/01/2020.

<sup>2</sup> Для данного исследования из более чем 1000 респондентов отобрано 530 (327 специалистов, 126 руководителей, 77 собственников) из различных областей и сфер деятельности.

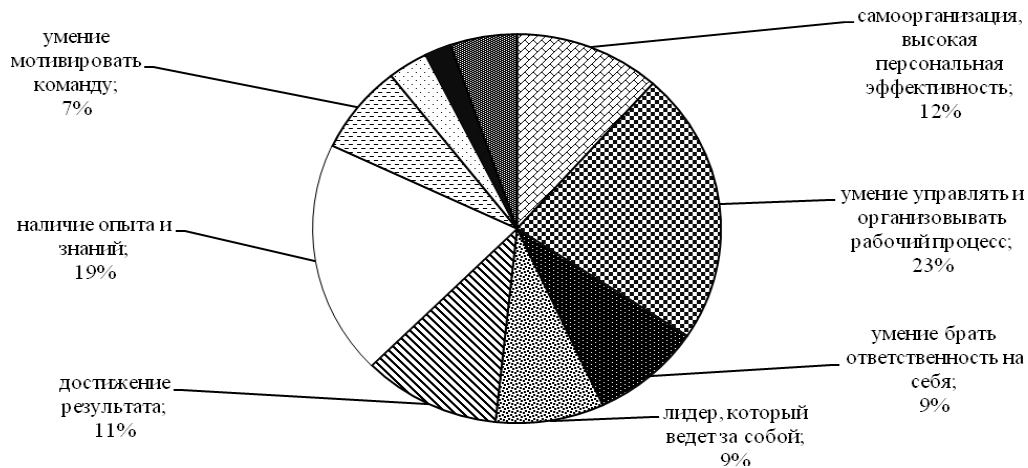


Рисунок 2 – Черты и признаки эффективного руководителя [собственная разработка на основе данных анкетирования]

Наиболее ёмко и целостно всё вышеперечисленное можно выразить одним предложением: «Большой из вас да будет вам слуга» (Мф. 23:11-12).

Важными и значимыми для дальнейшего исследования были результаты опроса руководителей и собственников предприятий, позволившие выделить три основных блока проблем (рисунок 3):

- недостаточность / искаженность информации для принятия решений (42,2 %);
- «прибыль есть, а денег нет»<sup>3</sup> (21,4 %);
- сложно найти мотивированный / квалифицированный персонал (17,9 %).

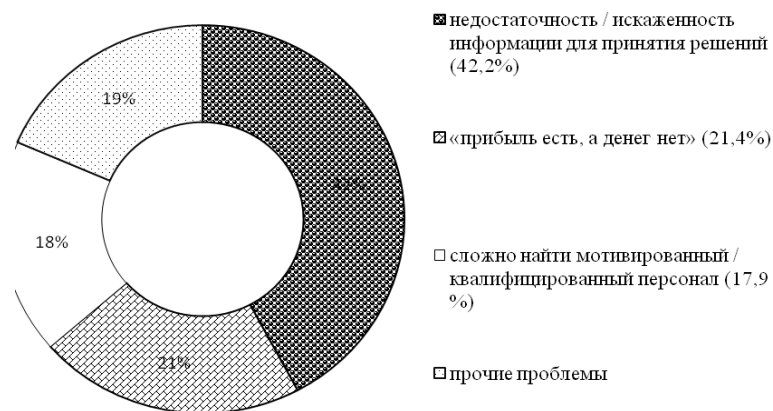


Рисунок 3 – Результаты опроса руководителей предприятий [собственная разработка на основе данных анкетирования]

На последнюю и, на наш взгляд, наиболее важную проблему отчасти есть решение, полученное в результате многолетнего и масштабного исследования российской компании Axes Management [8], доказывающее, что компании с высокой производительностью труда ориентируются не на фонд оплаты труда, а на подготовку (обучение) кадров, при этом выявлена очевидная связь между затратами на обучение и эффективностью работы сотрудников.

Также нами выше приведен обзор образа руководителя, под началом которого люди хотели бы трудиться. Как показали результаты нашего исследования, при выборе кандидатами места работы личность руководителя зачастую бывает более значимой, нежели уровень заработной платы.

<sup>3</sup> один из наиболее часто встречающихся из «парадоксов бухгалтерского учета», сформулированный Я.В. Соколовым [7].

Одними из самых ярких фигур в истории управленческой мысли, заложившими фундамент современного менеджмента и достаточно аргументированно обосновавшими в своих трудах реальную значимость конкретного руководителя в конкретной компании, в конкретных условиях, в конкретное время и с конкретной командой, являются Н. Макиавелли, Ф. Тейлор и Генри Форд.

Никколо Макиавелли убедительно доказал, что только понимая и принимая в расчет среду воспитания, сформированные привычки, процесс мышления и мотивы поведения людей, можно быть хорошим управленцем, а также постулат, что чувство страха, испытываемое подчиненным, куда более эффективно для управления, нежели любовь. На этой базе и сформированы его четыре знаменитых принципа.

Фредерик Тейлор многократно обосновывал, что для повышения производительности труда необходима мотивация работника, разработав на протяжении 20 лет свои известные всем менеджерам принципы управления.

Генри Форд создал новый подход к управлению предприятием. Его идеи по созданию конвейерного производства и сегодня используются практически всеми производственными предприятиями.

Концепции автоматизации и стандартизации производства существенно изменили подходы к управлению и продолжают развиваться. Ввиду автоматизации производства и ускорения бизнес-процессов, востребованными стали опыт и интеллект, нацеленность на отличный результат каждого сотрудника.

Здесь интересна позиция И. Адизеса, труд которого по результатам нашего опроса самый читаемый, обосновывающая, что для достижения стабильной эффективности необходимо выполнять четыре функции (производство, администрирование, предпринимательство, интеграция), невыполнение хотя бы одной из указанных функций приводит к «неправильному» менеджменту.

Рассмотрим эти функции подробнее:

- производство – нацеленность на результат не в целом, а на сегодняшний день;
- администрирование (объектно-логическое управление) – обеспечение упорядочивания процессов, происходящих на предприятии (прогнозирование, анализ, планирование и т. д.), ориентация на эффективность; делегирование, координация, контроль;
- предпринимательство – взгляд в будущее, правильное определение стратегических приоритетов; генерация идей, предвидение новых потребностей, изыскание способов их удовлетворения; своевременное внедрение изменений, позволяющих развиваться;
- интеграция – создание атмосферы, обстановки и ценностей; видение потребности в кадровых ресурсах (подбор, расстановка и обучение кадров); мотивация эффективно работать в команде, компенсация их недостатков (поощрение, воодушевление, стимулирование, наказание и т. п.).

Гармоничное сочетание перечисленных функций открывает путь к эффективному управлению, которое возникает тогда, когда найден разумный баланс между применимым отечественными управленцами «администрированием» и «социально-психологическим управлением».

Также И. Адизес утверждает, что руководителя, сочетающего в себе (способного выполнять) все перечисленные функции, не существует, а однобокий подход неэффективен. Данное утверждение вызвало живой спор среди отечественных управленцев, как и неприятие большинством рекомендаций автора, направленных на «индивидуализм», присущий американской и еврейской системе мировоззрения. Тем не менее, мы убеждены, что наиболее ценным компонентом является именно последний блок «интеграция», который и является фундаментом эффективного управления. Так как функцию «интегратора» может выполнить только хороший руководитель, являющийся лидером.

Очевидно, что рост квалификационного потенциала управленца влияет на рост эффективности функционирования предприятия. И проблема интенсификации управления – по-прежнему исключительно актуальна.

Бесспорно, что управленческий потенциал – наиважнейшее слагаемое развития предприятия и его успеха, определяет эффективность его функционирования, и эффективность управления зависит от синергии личности руководителя (его профессиональных качеств), эффективности функционирования системы управления и организации процесса управления.

Таким образом, следует с особым вниманием, с большой ответственностью подходить к вопросам подготовки и назначения кадров, в том числе управленческих, а ресурсы общего образования и профессионального обучения рассматривать как важнейший фактор развития предприятий и повышения экономического потенциала нашей страны.

В дальнейших исследованиях авторов будет сконцентрировано внимание на двух выявленных проблемах, отраженных на рисунке 3: формулировка системы целевых показателей, обеспечивающая комплексную оценку эффективности функционирования предприятия и экономического состояния предприятия в целом, методики оценки их чувствительности к управленческим воздействиям, дающей возможность всесторонне оценить влияние управленческих решений на деятельность предприятия, повышая качество аналитической функции.

Авторские предложения повышают адаптивность менеджмента к изменениям среды функционирования предприятия за счет более высокой гибкости управления. Снижается влияние человеческого фактора, обусловленное субъективностью принимаемых управленческих решений, что позволяет сместить точку концентрации с контроля текущего положения дел на предприятии и сделать акцент на превентивном анализе, прогнозировании развития, что обеспечивает эффективность функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

### Литература

1. О разработке проекта Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 25 мая 2018 г., № 392 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.
2. Об утверждении Программы социально-экономического развития Беларуси на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.
3. Жеронкин, Р. С. Определение понятия эффективности управления / Р. С. Жеронкин // E-Scio. – 2019. – № 7. – С. 372–378.
4. Балабанович, О. Контроллинг и система управления предприятием : теория и методология / О. Балабанович // Наука и инновации. – 2020. – № 1. – С. 55–59.
5. Ольше, Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании : практ. рук. по использованию сбалансир. системы показателей / Н.-Г. Ольше, Ж. Рой, М. Веттер ; пер. с англ. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. – М. [и др.] : Вильямс, 2004. – 303 с.
6. Balanced Scorecard / Hrsg. Horvath a. Partner. – 2., uberarb. aufl. – Stuttgart : Schaffer-Poeschel, 2021. – 443 s.
7. Соколов, Я. В. Бухгалтерский учет : от истоков до наших дней : учеб. пособ. / Я. В. Соколов. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1996. – 638 с.
8. AXES [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://axes.ru>. – Дата доступа : 04.03.2023.

<sup>1</sup>Белорусский государственный  
экономический университет

ГУО «Гимназия № 2 г. Минска»

Поступила в редакцию 03.01.2024