

6. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016-2020 гг. // Официальный сайт Минсельхозпрод РБ. – Режим доступа: [http://www.mshp.gov.by/prog/programma\\_agrobiznes.docx](http://www.mshp.gov.by/prog/programma_agrobiznes.docx).
7. Современные ресурсосберегающие технологии производства растениеводческой продукции в Беларуси / Ф. И. Привалов [и др.]. – Минск: ИВЦ Минфина. 2007. – 448 с.
8. Гусаков, В. Г. Комплекс организационно-экономических мер по повышению эффективности и конкурентоспособности агропромышленного производства / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 7. – С. 3-14.
9. Сальникова, Е. Факторы эффективности инновационного развития зернового производства [Текст] / Е. Сальникова // АПК: экономика и управление: Ежемес. теор. и научно-практич. журнал. – 2013. – № 7. – С. 69-73.

УДК 005:658.155

## АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Е. В. Гостилович, Т. О. Метечко**

УО «Гродненский государственный аграрный университет»,  
г. Гродно, Республика Беларусь  
(Республика Беларусь, 230008, г. Гродно, ул. Терешковой, 28; e-mail:  
ggau@ggau.by)

***Ключевые слова:** система управления, менеджмент, эффективность, оценка, методы, показатели, критерии, затраты, административно-управленческие расходы, общехозяйственные расходы, управленческий персонал, выручка, прибыль, финансовый результат.*

***Аннотация.** В статье ключевым аспектом является определение показателей и условий, необходимых для оценки эффективности управления организацией, раскрывается проблемное поле исследуемого вопроса. Оценка качества и эффективности управленческой деятельности требует со стороны руководителей разработки современного научного инструментария, который предполагается создать в рамках системы контроллинга. Качество процессов управления характеризуется мерой достижения стратегической цели через систему тактических планов. Развитие производственных систем ориентируется на конечные результаты, поэтому цели формулируются по этим результатам.*

*Авторами статьи были изучены и охарактеризованы общепринятые и авторские подходы и методики оценки эффективности системы управления, определены и систематизированы основные показатели, используемые при этом. По результатам проведенного исследования авторами статьи определены основные компоненты, на которые должны быть направлены воздействия системы управления и которые подлежат оценке.*

## ANALYSIS OF APPROACHES TO THE ESTIMATION OF THE EFFICIENCY OF THE CONTROL SYSTEM

A. V. Hastilovich, T. O. Metechko

EI «Grodno state agrarian University»

Grodno, Republic of Belarus

(Republic of Belarus, 230008, Grodno, 28 Tereshkova st.; e-mail: ggau@ggau.by)

**Key words:** *management system, management, efficiency, evaluation, methods, indicators, criteria, costs, administrative and management costs, general business expenses, management personnel, revenue, profit, financial result.*

**Summary.** *In the article, a key aspect is the definition of indicators and conditions necessary for assessing the effectiveness of the organization's management, the problem field of the issue under investigation is revealed. The assessment of the quality and efficiency of managerial activities requires from the heads of the development of modern scientific instruments, which is intended to be created within the framework of the controlling system. The quality of management processes is characterized by a measure of achieving a strategic goal through a system of tactical plans. The development of production systems is focused on the final results, therefore the goals are formulated according to these results.*

*The authors of the article studied and characterized the generally accepted and authoritative approaches and methodologies for evaluating the effectiveness of the management system, and identified and systematized the main indicators used in this. Based on the results of the study, the authors of the article identified the main components to which the impacts of the management system should be directed and which are subject to evaluation.*

*(Поступила в редакцию 01.06.2018 г.)*

**Введение.** Результаты деятельности предприятий в значительной степени определяются эффективностью управления, которая является главным условием улучшения конечных результатов. Обеспечение высокой результативности системы управления во многом зависит от объективности и достоверности ее оценки, которая вносит определенность, выявляет реальные тенденции, позволяет установить, измерить и оценить главные факторы, влияющие на эффективность управления, а через него – на результаты деятельности предприятия.

Теоретическое обоснование повышения эффективности управления требует от исследователей и практиков конкретизировать факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Недостаточная научная проработанность и актуальность вопросов оценки эффективности управления свидетельствуют о необходимости развития методик объективной комплексной оценки эффективности менеджмента.

**Цель работы** – на основе исследования теоретических и методических положений разработать рекомендации по совершенствованию методики оценки эффективности действующей системы управления.

**Материал и методика исследований.** Методологическую основу исследования составили имеющиеся наработки фундаментального и прикладного характера, посвященные проблемам оценки эффективности управления (эффективности менеджмента), рассмотренные в трудах белорусских и зарубежных экономистов, таких как Ракутин В. Г., Семенов А. К., Набоков В. И., Быкадоров М. А., Исаев Р. А., Малюк В. И., Сайфиева С. Н. и др.

В процессе исследования были использованы такие общенаучные методы научного познания, как анализ и синтез, сравнение, аналогия, индукция и дедукция, восхождения от абстрактного к конкретному.

**Результаты исследований и их обсуждение.** На современном этапе вся система управления организацией подчинена задаче максимизации эффекта производственной деятельности. Следуя данной ориентации, целевая функция системы менеджмента будет выражаться в постоянном повышении финансового результата хозяйственной деятельности.

Таким образом, для оценки эффективности системы управления необходимо проанализировать изменения отдельных показателей деятельности предприятия в рамках достижения поставленных целей. Однако в настоящий момент нет единого перечня показателей, которые могут быть использованы для этих целей.

Как отмечает Ефимова Н. А. [3], оценке эффективности управления предприятием посвящено множество публикаций, предлагающих два метода: первый рассматривает эффективность управления как степень достижения поставленной цели; второй предполагает, что она проявляется в росте отдельных показателей эффективности производства.

Проведенные нами исследования также позволили установить наличие указанных двух групп методик. Краткая характеристика их представлена в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Методики оценки эффективности управления, основанные на анализе степени достижения поставленной цели

Сущность методики	Показатели для оценки
Абчук В. А. [1]	
Оценка эффективности менеджмента базируется на расчете показателей, которые дают возможность прогнозировать ожидаемый результат – достижение организацией ее цели и фактическую степень ее достижения с анализом различных вариантов	доход; прибыль; рентабельность; коэффициент эффективности деятельности фирмы; расчет оптимального использования ресурсов
Малюк В. И. [6]	
Методика предполагает формирование системы целевых установок и задач в преддверии планового периода, ранжирование целей и задач в нем, экспертную оценку целей и задач в конце планового периода по степени их реализации	ранжированный список целевых установок и задач
Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. [11]	
Методика основана на анализе степени достижения главных целей организации посредством системы управления производством на основе количественных и качественных показателей	коэффициент ритмичности производства; коэффициент экономичности аппарата управления; коэффициент качества выполнения управленческих функций; коэффициент оперативности работы аппарата управления; коэффициент стабильности кадров; коэффициент использования рабочего времени; коэффициент использования квалификации; коэффициент условий труда

*Примечание – Источник: собственная разработка*

Несмотря на то, что методики, представленные в таблице 1, основаны на оценке эффективности управления, исходя из степени достижения цели, авторы предлагают использовать разные показатели, такие как доход, прибыль, рентабельность, список целевых задач по степени их достижения, коэффициенты экономичности, оперативности работы аппарата управления и другие.

Аналогичная ситуация сложилась с методиками основанными на анализе отдельных показателей деятельности (таблица 2).

Таблица 2 – Методики оценки эффективности управления, основанные на анализе отдельных показателей эффективности производства

Сущность методики	Показатели для оценки
Бородушко И. В., Лукашевич В. В. [9]	
Методика состоит в оценке экономической эффективности на основе анализа показателей результативности использования отдельных ресурсов предприятия, а также оценке работы организации в целом	Материалоемкость; фондоотдача; оборачиваемость оборотных средств; срок окупаемости капиталовложений; производительность труда; рентабельность
Ракутин, В. Г. [10]	
Методика проведения оценки эффективности системы управления в сельскохозяйственных организациях включает 4 этапа: 1) расчет факторов; 2) нормирование факторов относительно критериев их значимости для каждой организации; 3) расчет эффективности стратегии развития сельскохозяйственных организаций; 4) расчет интегрального показателя эффективности системы управления в сельскохозяйственных организациях	добавленная стоимость на одного работника, фондооснащенность, фондовооруженность, выход валовой продукции, выручки, прибыли на единицу ресурса; показатели рентабельности производства, продаж, собственного капитала и нормы прибыли, выход валовой продукции, выручки, прибыли на работника аппарата управления; выход валовой продукции, выручки, прибыли на одного руководителя; приходится среднегодовых работников на одного руководителя или специалиста; показатели финансового состояния

*Примечание – Источник: собственная разработка*

Следует отметить, что указанные в таблице 2 методики являются несовершенными. Так, недостатком первой группы является сложность количественного выражения эффективности управления при условии постановки качественной цели. Кроме того, при условии отсутствия научного планирования целей они могут быть недостижимыми либо, наоборот, легкодостижимыми.

Предлагаемые во второй группе методик показатели в экономической литературе называются показателями экономической эффективности деятельности предприятия. Поэтому оценить эффективность управления, основываясь только на данных показателях, является не совсем корректным, т. к. они учитывают не только эффективность управления, но и эффективность использования различных факторов производства.

Проведенные исследования, позволили сделать вывод о наличии и других, более комплексных подходов к оценке эффективности управления.

Также в результате исследования было установлено, что ряд авторов, такие как Семенов А. К., Набоков В. И., Исаев Р. А. и др., считают, что эффективность менеджмента следует оценивать путем сопоставления затрат на управление с полученными результатами. Анализ данных методик представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Методики оценки эффективности управления, основанные на соотношении управленческих затрат с полученными результатами

Сущность методики	Показатели для оценки
Семенов А. К., Набоков В. И. [12]	
<p>Методика состоит в раздельном анализе экономической и социальной эффективности менеджмента.</p> <p>Оценка экономической эффективности предполагает соотношение полученного результата с понесенными расходами на управление с помощью статических, динамических и интегральных показателей; анализ затрат ресурсов на работу управленческого персонала.</p> <p>Оценка социальной эффективности предполагает анализ показателей, характеризующих условия труда работников, квалификацию трудовых ресурсов, организацию и мотивацию труда.</p>	<p>Показатель эффективности управленческой деятельности (менеджмента) (затратный и ресурсный метод).</p> <p>Интегральный показатель эффективности менеджмента исходя из рентабельности, производительности труда и частного показателя эффективности управления.</p> <p>Показатель экономической эффективности управленческого персонала.</p> <p>Годовая выработка управленческого персонала.</p> <p>Соотношение численности работников, фонда оплаты труда, стоимости основных средств, затрат системы управления с общим (соответственно).</p> <p>Интегральный показатель социальной эффективности менеджмента.</p>
Исаев Р. А. [4]	
<p>Методика включает оценку экономической и социальной эффективности.</p> <p>Для оценки экономической эффективности управления предлагаются обобщенные показатели, а также соотношение доходов и расходов предприятия с затратами на содержание аппарата управления, соотношение численности работников управления с общей численностью.</p> <p>Социальную эффективность оценивают по степени технической оснащенности управленческого труда, текучести работников аппарата управления, квалификации кадров и т. п.</p>	<p>Прибыль</p> <p>Рентабельность</p> <p>Расходы на управление предприятием</p> <p>Оборачиваемость</p> <p>Окупаемость капиталовложений</p> <p>Фондоёмкость</p> <p>Фондоотдача</p> <p>Производительность труда</p> <p>Соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.</p> <p>Эффективность управления</p> <p>Эффективность коллективного управленческого труда</p> <p>Коэффициент эффективности совершенствования управления</p> <p>Годовой экономический эффект</p> <p>Эффективность мероприятий по НОУТ</p>

Продолжение таблицы 3

Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. [8]	
Методика оценки эффективности управления заключается в соотношении полученных полезных результатов и объема использованных ресурсов, в т. ч. финансовых.	Показатели экономической эффективности менеджмента на основе стоимости ВВП, основных фондов, величины себестоимости, прибыли, чистого дохода. Показатели экономической эффективности вложений, инвестиций.

*Примечание – Источник: собственная разработка*

Данные методики в первую очередь предполагают анализ полученной прибыли относительно затрат, понесенных предприятием на содержание аппарата управления. При этом методики Семенова А. К., Набокова В. И. и Исаева Р. А. предполагают анализ соотношения численности работников, фонда оплаты труда, стоимости основных средств, управленческих затрат, производительности труда и другого аппарата управления и аналогичных показателей в целом по предприятию, что требует формирования массивов информации и проведения многочисленных выборок данных из системы бухгалтерского учета.

Во вторую очередь, приведенные методики предполагают анализ общих показателей деятельности предприятия, обеспеченности его ресурсами и экономичности их использования.

Результаты проведенного исследования указывают на разнообразие подходов к построению методики оценки эффективности менеджмента и на этой основе построения системы показателей, принимаемых во внимание.

Заслуживает внимания подход Кальницкой И. В. [5] к формированию методики оценки эффективности управления, который включает:

- 1) определение систематизирующих компонентов концепции анализа и учета эффективности управления организацией;
- 2) разработка оценочных индикаторов результативности управления и определение критериальной направленности их оптимальных значений;
- 3) разработка методики анализа, включающей определенную последовательность аналитических процедур;
- 4) формирование информационной основы для анализа.

По нашему мнению, судить об эффективности управления предприятием следует исходя из степени достижения тактической цели его развития в краткосрочной перспективе (стратегической цели – в долгосрочной перспективе) на основе следующих групп показателей:

- показатели деятельности предприятия, в т. ч. целевые;

- показатели эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов аппарата управления;
- показатели достижения целевой функции менеджмента.

При этом следует иметь в виду, что определение перечня целевых показателей деятельности предприятия и контроль за их достижением, а также анализ эффективности управления организацией и формирование массивов информации для реализации этих задач является сферой деятельности контроллинга, который позволяет принимать решения, основываясь на информации различного уровня. Следует отметить, что элементы системы контроллинга дают возможность осуществлять оценку эффективности управления, основываясь на целевой направленности с учетом определенного перечня показателей.

Первый компонент системы контроллинга (базисный относительно целевого вектора управления предприятием) – контроллинг финансовых результатов, он состоит в эффективном управлении доходами и расходами предприятия по видам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой. При этом важнейшим элементом в структуре финансового результата является прибыль от реализации продукции, работ, услуг. Также выделяют такие подсистемы, как контроллинг управленческих затрат и эффективности управления, которые будут основываться на управлении общехозяйственными и общепроизводственными расходами. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, что предусматривает учет степени результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя – прибыли. А все это будет обеспечивать система эффективного контроллинга [2].

**Заключение.** Таким образом, предложенный подход к оценке эффективности системы управления отличается комплексностью и структурированием его компонентов, которые находятся в тесной взаимосвязи с информационной средой системы контроллинга. Данный подход позволит оценить эффективность управления с точки зрения степени достижения цели при одновременной экономии ресурсов, времени, затрат на содержание управленческого аппарата и, как результат, максимизировать прибыль, которая характеризует конечные финансовые результаты деятельности предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с. – (Серия «Высшая школа»).
2. Гостилов, Е. В. Обоснование системообразующих компонентов системы контроллинга для сельскохозяйственных организаций / Е. В. Гостилов, С. Ю. Щербатюк //



- Сельское хозяйство – проблемы и перспективы: сб. науч. тр. / под ред. В. К. Пестиса. – Гродно: ГГАУ, 2017. – С. 87-95.
3. Ефимова, Н. А. Методы оценки эффективности управления предприятием / Н. А. Ефимова // В сборнике «Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность». – 2004. – С. 177. – Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/10534>.
  4. Исаев, Р. А. Основы менеджмента: Учебник / Р. А. Исаев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 264 с.
  5. Кальницкая, И. В. Анализ эффективности управления организацией // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – С. 186-190. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/64038.htm>.
  6. Малюк, В. И. Проблемы оценки эффективности управления предприятием // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2015. – № 4 (223). – С. 167-174.
  7. Метечко, Т. О. Реализация затратно-ориентированного подхода в системе оперативно-планирования / Т. О. Метечко // Финансово-аналитические и технологические аспекты развития экономики: материалы Международной научно-практической конференции. – Ставрополь: СтГАУ, 2016. – С. 288-295.
  8. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.
  9. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / [Н. Д. Эриашвили и др.]; под ред. И. В. Бородушки, В. В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
  10. Ракутин, В. Г. Развитие системы управления в сельскохозяйственных организациях на основе контроллинга: монография / В. Г. Ракутин, Е. Н. Ракутина. – Горки: БГСХА, 2015. – 154 с.
  11. Сайфиева, С. Н. Оценка эффективности системы управления предприятием [Электронный ресурс] / С. Н. Сайфиева, М. А. Быкадоров // Стратегическое планирование и развитие предприятий: седьмой Всероссийский симпозиум, Москва, ЦЭМИ РАН, апр. 2006: тез. докл. – Режим доступа: <http://www.ipr-ras.ru/articles/sajf-bik06-2.pdf>. – Дата доступа: 25.05.2018.
  12. Семенов, А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2008. – 556 с.
  13. Чурлей, Э. Г. Проблемы эффективности управления предприятиями: стратегический анализ // Новости науки и технологий. – 2013. – № 3-4 (6-27). – С. 90-95.

УДК 636.2.034: 338.48 (476)

## **АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА В МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ** **А. В. Грибов<sup>1</sup>, В. Н. Кулаков<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>– УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

(Республика Беларусь, 230008, г. Гродно, ул. Терешковой, 28; e-mail: [ggau@ggau.by](mailto:ggau@ggau.by));

<sup>2</sup>– УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»  
г. Горки, Республика Беларусь