

Должностное анкетирование используется для количественной оценки должностей. Осуществляется с помощью стандартизированной анкеты, состоящей из шести основных разделов:

- источники служебной информации (источник и способ получения должностным лицом данных, необходимых для его работы);
- умственная работа (решения, аналитические или проектно-планировочные процедуры, выполняемые работником);
- затраты физического труда (необходимые для осуществления рабочего процесса физические затраты и инструменты).

Управление персоналом настолько эффективно, насколько успешно сотрудники предприятия используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

Литература

1. Экономическая стратегия фирмы /Под. ред. А.П.Градова. - С.-Пб.: Специальная литература. - 1995. - 548 с.
2. Теория и практика антикризисного управления /Под. ред. С.Г.Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Закон и право. ЮНИТИ. - 1996. - 470 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /Под. ред. А.П. Градова. - С.-Пб.: Специальная литература. - 1996. - 510 с.

ПЛАНИРОВАНИЕ ШТАТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

ISBN 966-7418-41-3

Кендюхов А.В., аспир. каф.
экономики и маркетинга

Проанализированы существующие методы планирования штата управленческого персонала. Предложена оригинальная методика планирования штата управленческого персонала промышленного предприятия, основанная на функциональном подходе. Обоснована взаимосвязь между уровнем квалификации работников и требуемым уровнем обучения.

The existing methods of planning of managing staff were analysed. The original method of planning of managing personal staff at the manufacturing enterprise, based on a functional approach, were proposed. The connection

between the level of labor skill and the demanded level of teaching was grounded.

В современной постиндустриальной экономике, переходящей в информационную стадию, человеческие ресурсы и их интеллектуальный потенциал превращаются в главный фактор экономического развития. По мнению Р. Пиленцо, президента Общества по вопросам управления человеческими ресурсами США, управление этими ресурсами становится критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации в ближайшие 10-20 лет.

В отношении влияния данного фактора на эффективность функционирования как отдельного предприятия, так и национальной экономики в целом, следует особо выделить роль управленческого персонала. Многочисленная категория управляющих в развитых странах быстро растет качественно и количественно и имеет тенденцию играть все более важное значение в функционировании экономики. В то же время, по данным Института экономики РАН, из 9 тысяч предприятий-кандидатов в банкроты подавляющее большинство потерпело неудачу из-за ошибок в управлении; по данным компании "Дан энд Брэдстрит", причины банкротства в США в 93% случаев связаны с профессиональной некомпетентностью управленческого персонала. Согласно результатам социологического исследования, в ходе которого были опрошены руководители 235 отечественных предприятий негосударственной формы собственности, проблемы, связанные с формированием управленческого персонала входят в тройку основных препятствий, стоящих на пути развития предприятия. Сегодня мы наблюдаем усиление роли управленческого персонала как фактора, влияющего на эффективность функционирования предприятий. Поэтому вопросы, связанные с его формированием, определением количественных и качественных параметров приобретают сегодня наиболее острый характер, требуют критического переосмысления накопленного опыта в вопросах его планирования.

В настоящее время штатное расписание того или иного органа управления на многих предприятиях составляется, зачастую, еще без достаточных научных обоснований. Определение структуры аппарата управления, количества работников, их состава, квалификации - сложный процесс, в котором приходится принимать во внимание очень много факторов.

Применяемые методы планирования штата не всегда позволяют правильно определить потребности предприятия в управленческом персонале, его расстановку, квалификационные требования. Как у нас, так и за рубежом, на практике применяются разнообразные методы планирования управленческого персонала. Однако, во многих случаях отсутствует сис-

темный, целостный характер рекомендаций по планированию численности управленческого персонала (УП), зачастую эти рекомендации ограничиваются небольшим набором формул с показателями, обоснованность которых вызывает сомнение.

Среди используемых для этих целей планирования УП методик можно отметить методику ИНТРОСПЕКТ, применяемую на предприятиях компании "Дженерал электрик", методику множественного линейного регрессионного анализа компании "Истмен кодак", систему управления по целям (УПЦ), Систему комплектования штата (СКШ), разработанную в компании ИБМ. Стоимостной анализ инфраструктурных операций, который использовали ряд корпораций в Европе, Анализ единиц работ, примененный для оптимизации численности инфраструктурного персонала муниципалитета г.Оранж (штат Калифорния), Система нормативов высшего уровня для учреждений (СНВУ), разработанная компанией "Роберт И. Нолан", систему АККОРД. Среди отечественных можно выделить методику "Пульсар", применяемую в свое время на львовском объединении "Электрон".

В разработке методов планирования штата управленческого персонала можно выделить три основных направления:

1. Прямое нормирование управленческого труда;
2. Регрессионное моделирование;
3. Функциональный анализ управленческого труда.

Следует заметить, что ряд методик по планированию штата управленческого персонала носит интегральный характер, однако практически всегда имеет место доминирование какого-то определенного направления.

Методы, относимые к первому направлению, достаточно полно представлены в монографии Е.Т.Гребнева и К.А.Смирнова [1] и в работах Роберта И.Нолана.

Позитивная сторона такого подхода заключается в том, что нормирование труда необходимо для улучшения деятельности работника и повышения производительности его труда.

Существуют различные методы исследования трудоемкости производственных процессов (метод хронометража, самофотографии, анализ временных рядов, анкетирование и т.д.), которые с большой эффективностью можно применять и при анализе отдельных оперативных единиц, и управленческих работ в целом. Однако Е.Т.Гребнев и К.А.Смирнов отмечают, что количественному определению и нормированию затрат труда с помощью указанных и им подобных методов поддаются только формализуемые оперативные единицы, т. е. те операции, которые представляются в виде определенной последовательности механических действий по известной программе. В отношении труда технических (зарубежн. аналог - конторских) работников (делопроизводители, секретари, машинистки, персо-

нал, обслуживающий аппарат управления и др.) нормирование может выступать в качестве достаточно эффективного элемента обоснования штата данной категории работников. Их работа (подготовка данных, обработка корреспонденции, хранение документации, набор документов и т.п.) достаточно проста, часто повторяется и поэтому в наибольшей степени поддается нормированию. Для неформализованных же оперативных единиц (анализ, подготовка и принятие решения и т.п.), выполнение которых не описано в настоящее время конкретным алгоритмом, вышеприведенные методы не позволяют оценить их нормативную трудоемкость.

Роберт И.Нолан выделяет четыре основные трудности, связанные с нормированием труда специалистов, основные из которых созвучны с мнением Гребнева и Смирнова:

- 1) невозможно точно измерить работу специалистов в той ее части, которая связана с выработкой суждений, анализом и принятием решений;
- 2) элементы работы не являются рутинными;
- 3) необходимость ведения отчетности сводит работу специалиста к работе делопроизводителя;
- 4) проведение измерений отнимает у специалистов тот особый статус, который им с таким трудом удалось получить.

Таким образом, методы нормирования труда в применении для определения штата управленческого персонала играют серьезную роль, но вряд ли их можно назвать универсальными, хотя они, бесспорно, являются эффективными в отношении определенных категорий работников. Следует отметить также то, что они ориентированы на постфактум. То есть нормируется труд уже работающего специалиста, в то же время важность его работы как таковой не анализируется. Это может быть приемлемо в условиях командно-административной экономической системы, когда штатное расписание спускается "сверху", но не в условиях рынка, когда планирование штата управленцев осуществляется непосредственно на уровне предприятия.

Достаточно обширная группа методик основана на применении различных регрессионных моделей. Математической основой здесь выступает множественная линейная регрессия (МЛР). По своей общей идее такие методы теоретически достаточно просты. Изменение условий ведет к изменению потребности в рабочей силе, необходимой для решения некоторой задачи. Когда все факторы, которые способствуют данному изменению, измерены или сосчитаны, что практически осуществить достаточно сложно, "вклад" каждого из них можно одновременно оценить при помощи МЛР-анализа. Получающееся в результате уравнение становится моделью-аналогом системы и может использоваться для различных целей. Это дос-

таточно универсальный аналитический метод, который может принести пользу, особенно при работе с наборами данных, отражающих прошлый опыт (а не результаты эксперимента).

С математической точки зрения регрессионный анализ является просто развитием хорошо известного метода усреднения. В процессах, для которых характерна изменчивость (например, в количестве времени, необходимого для выполнения некоторого задания), часто используется среднее арифметическое, чтобы выразить основную тенденцию или типичный результат. Если изменчивость по сравнению со средним невелика, среднее арифметическое можно использовать для прогнозирования будущих результатов.

Если речь идет о управленческом персонале, то рабочая сила, необходимая для выполнения определенного задания, представляется как объясняемая переменная Y_i , где i обозначает вид задания. В некоторых случаях среднее арифметическое прошлых значений Y_{cp} будет адекватным прогнозом затрат рабочей силы, необходимых для выполнения будущих заданий, скажем, количества человеко-часов для выполнения инженерного промышленного заказа. Это будет справедливо, если отдельные значения продолжительности работ тесно группируются вокруг среднего. Для оценки этого используется величина стандартного отклонения объясняемой переменной.

Условное среднее Y_i' становится тогда оценкой ожидаемой продолжительности работ при данном i -м наборе условий. Общая форма модели множественной линейной регрессии может быть представлена в следующем виде:

$$Y_i = b_0 + \sum_{j=1}^P b_j X_{ij}, \quad (1)$$

где b_0 - свободный член регрессии (выраженный в единицах Y);

b_i - коэффициент угла наклона регрессии (выраженный в единицах Y , деленных на единицу X_j);

X_{ij} - объясняющая переменная;

i - вид задания;

P - количество объясняющих переменных.

Регрессия считается множественной, если $P > 2$. Она линейна, потому что неизвестные параметры b входят в нее в линейном виде. При построении моделей МЛР-анализа исследователям приходится делать выбор. Они выбирают потенциальные объясняющие переменные на основе своих знаний о системе, изучают набор потенциальных объясняющих переменных, чтобы выяснить, какие из них вносят существенный вклад в уменьшение остаточной вариации. Систему можно представить себе в виде большого

набора истинных объясняющих переменных, которые, изменяясь, обуславливают вариацию объясняемой переменной. Практически невозможно выявить все такие переменные и объяснить всю вариацию в какой либо реальной системе. Поэтому метод заключается в том, чтобы выбрать для включения в модель самые важные переменные, оставляя в стороне в качестве остаточной ошибки большое число малозначимых переменных.

МЛР-анализ нашел применение при разработке целого ряда отраслевых рекомендаций, примером которых может послужить работа Л.Г.Айзена, В.И.Валковой, Л.М.Климова и Б.Е.Лабковского [2]. Нормативная численность руководящих, инженерно-технических работников и служащих (H) для шахт здесь определяется по следующей формуле:

$$H = a_0 + a_1 \Phi + a_2 \Pi + a_3 \Upsilon, \quad (2)$$

где Φ , Π , Υ - количественные значения факторов (стоимости основных производственных фондов, протяженности поддерживаемых горных выработок, численности рабочих, младшего обслуживающего персонала, учеников);

a_0, a_1, a_2, a_3 - соответственно постоянный коэффициент уравнения и коэффициенты регрессии при соответствующих факторах.

Помимо основных факторов, представленных в расчетных формулах, при помощи системы поправочных коэффициентов в данной работе учтены также дополнительные факторы, оказывающие влияние на численность управленческого персонала.

Подобные методики опять-таки достаточно эффективны прежде всего при командно-административной экономической системе, когда перечень основных факторов изменяется очень редко. В условиях современной рыночной экономики, которую П. Дракер называет "эпохой без закономерностей", где главенствующую роль играют факторы внешней среды, эффективность такого подхода значительно снижается. С одной стороны, постоянно меняется значимость основных факторов, а с другой и сам их перечень. Модель нуждается в постоянной корректировке. На практике, в условиях рынка, данный метод технически сложен и даже его разработчики из Американского центра производительности сомневаются в успешном его применении, подчеркивают неизбежность ошибок при составлении моделей.

Наибольшее распространение в условиях рынка получили методы, основанные на функциональном подходе, поэтому они заслуживают более подробного анализа. К ним можно отнести методику ИНТРОСПЕКТ, применяемую на предприятиях компании "Дженерал электрик", систему управления по целям (УПЦ), Стоимостной анализ инфраструктурных операций, Анализ единиц работ, примененный для оптимизации численности

инфраструктурного персонала муниципалитета г. Оранж (штат Калифорния), систему АККОРД и др.

Методика, называемая управлением по целям (УПЦ) на предприятиях и в организациях в странах с развитой рыночной экономикой применяется давно, привлекая к себе заметное внимание, после того как в 50-е годы Питер Дракер поддержал саму концепцию и изложил основную идею УПЦ. УПЦ как система управления, учитывающая человеческий фактор, и как система оценивания далее получила развитие в трудах Мак Грегора. Современное содержание подхода изложено в трудах Джоржа Одиорна, ряда других ученых.

УПЦ - способ, позволяющий улучшить результативность управленческой деятельности.

При использовании УПЦ все подсистемы в управлении должны быть ориентированы на конечные результаты. Необходимо отбирать работников в соответствии с целями компании, вести профессиональное обучение в соответствии с целями компании, устанавливать систему оплаты труда в соответствии с целями компании.

Подход УПЦ оказал значительное влияние на разработку проблемы научного обоснования системы комплектования штата и положен в основу многих методик, однако он представляет собой скорее подход, чем конкретную методику.

Элементы УПЦ несет в себе система ИНТРОСПЕКТ, разработанная и апробированная в компании "Дженерал электрик".

Проект ИНТРОСПЕКТ осуществляется объединенной исследовательской группой и включает шесть стадий.

Стадия 1: подготовительная.

Стадия 2: сбор данных.

Стадия 3: обработка данных.

Стадия 4: анализ

Стадия 5: подготовка отчета

Стадия 6: последующий контроль

Рабочая группа следит за ходом перестройки в организации, дает необходимые консультации в случае возникновения неясностей.

Эта методика, в основу которой положен функциональный подход, серьезнее, в отличие от отмеченных выше методик, ставит проблему обоснования организационной структуры штата управленческого персонала, представлена в виде алгоритма и носит конкретный характер. Методика, в отличие от предыдущих, обращает внимание на ряд процедурных проблем: сколько времени занимает исследование, сколько требуется специалистов для его проведения, сколько времени данному исследованию должен уделять руководитель предприятия, как использовать ЭВМ для обработки

материала и т. д. В методике поставлена проблема состава экспертной комиссии. И, наконец, предусмотрен порядок использования результатов исследования.

Исследование по методу ИНТРОСПЕКТ позволяет разработать рекомендации, направленные на улучшение структуры штата и повышение продуктивности организации за счет:

- сокращения расходов на управление;
- уменьшения дублирования работ;
- уменьшения фрагментарности функций исполнителей;
- регулирования загруженности руководителей, позволяющего избежать недогрузок и перегрузок;
- переключения усилий на главные стратегические цели и задачи организации;
- разработки рационального плана структуры занятости и распределения функций между сотрудниками в соответствии с изменением структуры и масштабов деятельности предприятия.

В то же время эта методика вызывает и ряд критических замечаний.

Средняя нормативная численность подчиненных, используемая в качестве базового элемента при определении недогруженности и перегруженности руководящих работников, являясь результатом экспертной оценки, содержит в себе элементы субъективизма, особенно, если экспертная группа сориентирована руководством на радикальное сокращение штата. Субъективизм проявляется и в оценке вышестоящим руководством нижестоящего руководителя. Зачастую, хорошим руководителем является не профессионал своего дела, а сотрудник, умеющий угождать руководству. Непонятно, чем обоснован выбор для анализа 20% функций, на долю которых приходится 80% фонда заработной платы, почему не 60/40 или 50/50? Тот же вопрос возникает при анализе объема вторичных работ, который рекомендуется изучать, если этот объем превышает 20%. Вероятно, могут возникнуть сложности при составлении словаря рабочих функций. Чтобы собрать необходимые данные, словарь должен не только включать определения всех основных функций, но и обладать необходимой степенью детализации. Если в словаре пропущены какие-то функции, по ним не будет собрана информация и, следовательно, не будет проведен анализ. Если функции определены слишком широко, важные детали могут "потеряться", что сильно затруднит анализ или вообще сделает его невозможным. Если функции чрезмерно детализированы, задача может стать "необозримой".

Функциональный подход и основанный на нем функционально-стоимостной анализ положены и в основу ряда других методик, применение которых возможно для планирования структуры штата управленческого персонала. Одна из таких методик - Стоимостной анализ инфраструктур-

ных операций (САИО), разработанная консалтинговой фирмой "Маккинси энд компани, инк".

С методологической точки зрения в САИО нет ничего особенно сложного. Проводя традиционный функционально-стоимостной анализ, исследовательская группа сначала определяет, каким функциональным критериям должен удовлетворять выбранный продукт (или предмет), затем либо создает более совершенную, менее дорогую конструкцию, чем существующая, либо разрабатывает способ, позволяющий получить такие же результаты более экономично, на требуемом уровне качества. Этот метод применим и к инфраструктурным операциям и соответствующим расходам. С системной точки зрения подобный анализ позволяет эффективно изучить тысячи операций непроизводственного характера, выявить те области деятельности, где можно снизить издержки без ущерба для дела и где важную роль играет фактор качества, регулирующий соотношение затрат и ожидаемых выгод.

В то же время САИО отличается от традиционного стоимостного анализа, так как предполагает, что менеджеры, несущие расходы (поставщики), и те, кто получает выгоду (потребители), определяют, какие издержки необходимо снизить. Окончательное решение принимает высшее руководство и директор-распорядитель.

Поскольку накладные расходы в значительной степени связаны с оплатой труда, большая часть экономии достигается за счет перестройки организационной структуры штата и сокращения персонала.

Вначале исследования высшему руководству следует поставить одинаковую по всем функциям цель сокращения. Когда цель поставлена, программа сокращения инфраструктурных операций предусматривает четыре стадии:

1. Оценивается стоимость конечных инфраструктурных продуктов и услуг, которыми обмениваются организационные единицы.

Типичный менеджер одной организационной единицы, снабжая конечными продуктами и услугами другую единицу, несет накладные расходы. Обычно эффективность его деятельности высока, и наилучший способ существенно снизить издержки - уменьшить спрос на существующие услуги. Поэтому от каждого менеджера, несущего издержки, требуется:

- а) определить, какие услуги его подразделение получает от других подразделений, несущих соответствующие расходы;
- б) перечислить все конечные продукты или услуги, которые его подразделение производит (например, отчеты, заполненные формы, советы, решения) и указать, кому они поступают;
- в) оценить, какая часть общих усилий и затрат приходится на каждый из этих продуктов или услуг.

2. Перечисляются все возможные способы устранения или сокращения спроса на большинство из них.

Для этого каждый производитель услуг формирует с помощью специальной рабочей группы ряд “экспертных групп”, составленных из производителей и пользователей взаимосвязанного набора услуг для анализа этих услуг и выявления вариантов снижения издержек. Оценка вариантов производится на следующем этапе.

3. Рекомендуются осуществить все варианты, по которым экономия затрат превышает отрицательные последствия их осуществления.

По каждому из предлагаемых вариантов каждая “экспертная группа” указывает, насколько предположительно снизятся рабочая нагрузка и издержки в результате данных изменений. Так же указываются возможные отрицательные последствия каждого варианта. Если, как это часто случается, пользователи и производители резко расходятся по этим вопросам, точки зрения обеих сторон фиксируются для дальнейшего рассмотрения высшим руководством.

Наконец, группа ранжирует свой выбор из вариантов в порядке убывания привлекательности. Этот шаг заставляет менеджеров нижнего звена взвешивать подход, делая выбор из многих разных альтернатив. Независимо от того, считают они или же нет, что любой из вариантов заслуживает осуществления, они обязаны указать перечень предпочтений на тот случай, если высшее руководство решит, что некоторые из вариантов следует принять к исполнению. Порядок предпочтений группы затем передается по иерархической лестнице.

4. Принимается решение о фактическом сокращении издержек. Этот шаг остается за высшим руководством.

Окончательное решение представляет собой ряд компромиссов между возможной экономией на издержках и ее возможными отрицательными последствиями. На рис. 1 приводится матрица решений. Как правило, руководство должно одобрять варианты, если их осуществление связано с небольшим либо вовсе нулевым риском независимо от размеров экономии (столбец 1), и отклонять варианты, для которых риск явно перевешивает потенциальную экономию (нижняя часть столбцов 2 и 3).

Анализ такого рода, по мнению разработчиков метода, может обеспечить не только сокращение накладных расходов компании на 1/4 и более, как следует из источника, но и выгоды нематериального характера. Во-первых, менеджеры компании все больше начинают интересоваться компромиссными решениями проблемы, связанной с соотношением “затраты-выгоды”. Во-вторых, улучшаются связи между подразделениями. В-третьих, этот анализ способствует развитию системного новаторского мышления. Кроме этого, одна из побочных выгод анализа издержек состоит в том, что менед-

жеры могут сравнивать поставляемые их подразделениями продукты и услуги с главной целью организации, уставом своего собственного подразделения и главными обеспечивающими функциями. Выявление несоответствия часто помогают обнаружить, от каких услуг можно отказаться.

		Отрицательные последствия		
		Никаких или слабые	Средние	Тяжелые
Экономия издержек	Высокая	Безусловное одобрение	Вероятно ?	Невероятно ?
	Средняя	Безусловное одобрение	?	Безусловное отклонение
	Малая	Безусловное одобрение	Безусловное отклонение	Безусловное отклонение

Рис. 1 Матрица решений

Наряду с достоинствами данного метода в то же время необходимо отметить и его недостатки. Критикуя руководство компаний за принятие приказов типа: "Сократить накладные расходы на управление на 10%", разработчики САИО в качестве главной, на которую будет опираться все исследование, предлагают одинаковую по всем функциям цель сокращения - сократить издержки на 40%, хотя обоснованность этой цифры остается, скорее всего, загадкой и для самих разработчиков. Приводимые, вероятно, в качестве аргументов характеристики такой цели, как "ошеломляющая" и "по-настоящему захватывающая" вряд ли можно назвать научно обоснованными. Такое обоснование главной цели выглядит больше волюнтаристским, чем научным.

Волюнтаризм прослеживается и в вопросе выбора вариантов, когда принятие окончательного решения, зависит не столько от оценки экспертов, сколько от личного отношения руководства к тому или иному менеджеру.

Есть недостатки и в технологии проведения анализа. Вероятно, потребовались бы месяцы, чтобы проследить за движением каждого отдельного конечного продукта и получить точную оценку соответствующих издержек. Поэтому на практике рабочей группе требуется давать достаточно расплывчатые установки, которыми руководствовались бы менеджеры при выборе между быстротой и тщательностью при выполнении работы, а также при определении затрат времени подчиненными на свою работу. Кроме того неизвестно, будут ли менеджеры-поставщики объективно оценивать свои затраты, а менеджеры-пользователи - полезность поставляемого продукта. Вместо этого могут пострадать моральный климат и мотивация персонала.

Необходимо отметить и то, что разработчики САИО, сами признают, что последствия данной программы неопределенны и управляющие могут недооценивать отрицательные стороны выбранного варианта.

Некоторые альтернативные методики, разработанные на той же методологической основе, что и САИО обладают рядом свойств, которые могут оказаться полезными.

Интересным представляется анализ операционных функций (АОФ), разработанный Брюсом Бамбаргером из "Бамбаргер групп", (Атланта, штат Джорджия).

Объект АОФ - требования, которыми диктуется выполнение работ в организационных единицах, а также соответствующие интерактивные межорганизационные трудовые процессы. Основная цель состоит в том, чтобы выяснить, как можно изменить требования, предъявляемые к организационной единице, чтобы сократить и устранить ненужную работу, одновременно способствуя выполнению работы, которая связана с требованиями, предъявляемыми к другим организационным единицам. Методика предполагает непосредственное участие работников в программе. Консультант обеспечивает подготовку группы менеджеров среднего звена, представляющих организационные элементы, которые воздействуют друг на друга через свои процессы труда; группа менеджеров компании систематически анализирует требования к единицам, на которые они реагируют, а также воздействие этих требований на рабочую нагрузку организационных единиц. Эта нагрузка сопоставляется с предъявляемыми требованиями, затем разрабатываются альтернативные варианты улучшения работы, на основе чего происходит перестройка штата. Достоинства и недостатки данного метода во многом аналогичны достоинствам и недостаткам САИО.

Одна из методик применения ФСА для целей оптимизации организационной структуры управления, изложенная в [3], получила свое развитие в научно-методических разработках В.Н.Гончарова, О.А.Бурбело и А.И.Вавина и прошла апробацию в условиях Луганского автосварочного завода. [4]. Однако ее использование для целей планирования штата управленческого персонала требует серьезной доработки, так как непосредственно на штат данная методика не ориентирована.

Заслуживает внимания и информационная компьютерная система АККОРД (Автоматизированный Контроль Качества Организации Деятельности), апробированная в заводоуправлении крупного промышленного предприятия Урала (численность - около 6 тыс. человек), методологическая база которой также основана на функциональном подходе, так как данная система также затрагивает вопросы планирования штата УП.

Система работает в четырех областях:

1) Внутренний организационный порядок (оргструктура, соответ-

вуюющая деятельности предприятия; оптимальное распределение функций между исполнителями; четкое определение полномочий, прав и обязанностей исполнителей; оптимальное распределение ответственности на всех уровнях; обеспечение функционирования связей между подразделениями).

2) Обеспечение технологических условий труда сотрудников (оптимальное обеспечение средствами труда, ресурсами, обеспечение современными технологиями ведения работ).

3) Оптимальное распределение затрат на управленческий персонал, ресурсы: по направлениям деятельности (функциям), по подразделениям.

4) Эффективная система стимуляции и мотивации сотрудников.

Основные элементы системы:

1. Группа экспертов строит функциональную модель деятельности предприятия, описывает весь набор функций, выполняемых подразделениями, оценивает их важность. После этого выясняет, что должно делать каждое подразделение. На этом этапе выявляется, что масса функций повисает в воздухе: их почти никто не делает, хотя все декларируют.

2. Определяется рейтинг каждой функции с точки зрения ее значимости, выстраивается их ряд по степени важности для предприятия.

3. Эксперты выстраивают карту ресурсно-технологического обеспечения: что требуется для работы подразделений и выполнения функций и реально предоставляется.

4. Эксперты конструируют систему показателей (нормативов) для структурных подразделений предприятия (подразделений, исполнителей), включающую три компонента: производительность, качество, своевременность выполнения работы.

5. Эксперты выстраивают карту внутренних взаимосвязей между подразделениями предприятия. На основе карты взаимосвязей строится диаграмма широты влияния (насколько необходимы другим те или иные отделы). На основании карты и диаграммы упорядочивается распределение функций.

6. Эксперты распределяют зоны напряженности деятельности предприятия при функционировании подразделений по шести позициям:

- конфликтность;
- повышенная ответственность;
- финансовая ответственность;
- необходимость творческого труда;
- повышенная зависимость от изменений внешней среды;
- принятие решений в условиях неопределенности или риска.

Хочется отметить, что данная система, очевидно, во многом является результатом обобщения опыта разработки и применения вышеперечисленных методик, основанных на функциональном подходе. Это и описание набора функций, определение затрат на них исходя из оплаты труда исполнителей (ИНТРОСПЕКТ, САИО), их рейтинговая оценка и попарное сравнение, ряд других совпадений.

Заслуживает одобрения, что методика более сориентирована на практическое применение, требует меньших затрат и охватывает больший круг вопросов, чем предыдущие. Положительно можно оценить и введение определенного "веса" каждому эксперту с целью снижения субъективизма. Необходимо отметить и распределение зон напряженности, что позволяет определить адекватность качественных характеристик персонала работе в той или иной зоне.

Однако методика не лишена и своих недостатков.

Конструируемая система показателей (нормативов) для структурных элементов предприятия (подразделений, исполнителей), включает три компонента: производительность, качество, своевременность выполнения работы. Если определение двух последних не вызывает затруднения, то предложенный метод определения производительности в баллах от 0 до 10 представляется необоснованным. А между тем определение производительности входит в число базовых элементов системы, во многом оказывает решающее влияние на комплектование штата управленческого персонала. Производительность труда в общем случае, как известно, определяется как вход/выход, поэтому представляется нелогичным, когда, например, в бухгалтерию входят сводки данных о результатах финансовой деятельности, различные государственные акты и т.д., а на выходе мы получаем баллы, назначаемые экспертом. Оценщики выбираются из числа тех, кто обслуживает оцениваемые отделы. Так, для инженерно-технического отдела оценщиком выступает главный инженер. Для объективности предлагается привлекать нескольких оценщиков и за интегральную оценку производительности труда принимать среднюю из оценок. Эти данные вносятся в компьютер, и у руководства появляется возможность видеть, как работают отделы в течение месяца, и вносить соответствующие коррективы. Однако, учитывая различие качественных и количественных работ, выполняемых отделами и отдельными сотрудниками, вряд ли можно сопоставлять количество баллов, "наработанное" отделом социальной защиты, отделом автоматизированных систем управления и бухгалтерией. Да и сама шкала в 10 баллов, а не, скажем, в 5 или 20 ничем не обоснована.

Есть недоработки и в определении значимости каждого отдела для завода в целом (что является также ключевой позицией системы АККОРД). Высшее руководство (генеральный директор и четыре его заместителя) оце-

нивают вклад каждого отдела по десятибалльной системе (опять же никак не обоснованной). После этого, умножив вклад отдела в выполнение функции на ее значимость и просуммировав значения по всем функциям, определяется значимость отдела для завода в целом. В результате апробации было выявлено, что на первом месте по важности оказался отдел сбыта, на последнем - редакция заводской газеты, а одна из самых важных функций (управление имиджем завода и его продукции), поставленная на второе место по важности, осталась совсем без затрат. В то же время социальный отдел, по значимости для предприятия занимающий всего 2,5%, тратит большое количество денег на содержание своих служащих. На основе выявления таких диспропорций рекомендуется пересмотреть распределение затрат по отделам, привести их в соответствие со значимостью. Однако об экономическом эффекте такого перераспределения в результате апробации ничего не говорится и вряд ли его можно получить исходя из вышеприведенных рекомендаций. Существуют отделы, без которых функционирование предприятия невозможно, функции, ими выполняемые, могут быть не достаточно значимые для руководства, трудоемкие, высоко затратные, но необходимые для выживания предприятия в условиях рынка, например отдел исследований и разработок. Мнение директора и его заместителей, разумеется, является авторитетным, но его вряд ли можно назвать научно обоснованным, что подтверждают трудности в работе многих предприятий, связанные с некомпетентным управлением. Кроме этого, значимость ряда отделов, например, сбыта и бухгалтерии, вообще вряд ли сопоставима. Если следовать рекомендациям, на имиджмейкерство нужно огромные суммы, хотя вопрос мог бы быть решен наймом одного толкового имиджмейкера или просто соблюдением предприятием своих обязательств перед собственными работниками и внешними партнерами. В то же время неясно как сокращение расходов на социальный отдел отразится на моральном климате и мотивации трудового коллектива предприятия. Таким образом, вряд ли распределение затрат по вышеописанной процедуре будет оптимальным.

Наряду с вышеприведенными недостатками различных методов, основанных на функциональном подходе, следует особо подчеркнуть их основное достоинство - ориентацию на требования рынка, так как именно рыночная ситуация, ее динамика определяет необходимость реализации тех или иных управленческих функций.

Отдельно следует отметить Систему комплектования штатов (СКШ) - метод измерения производительности труда инфраструктурного персонала, разработанный в компании ИБМ. Он хотя и не предназначен непосредственно для целей планирования управленческого персонала, все же вызывает определенный интерес. К категории инфраструктурного персонала разработчики метода относят всех работников, которые "физически" не воздей-

ствуют на производимый продукт. Каждому виду деятельности ставится в соответствие количественно определенная причина работы, формулировка которой должна отражать потребность в деятельности данного вида. Например, причиной работы для вида деятельности под названием "Оформление заказов" будет количество счетов-фактур. По каждому виду деятельности определяется рабочая нагрузка, т.е. численность занятых, рассчитываемая по всем категориям работников, затративших за рассматриваемый период на выполнение данного вида деятельности определенное время. Все оценки производительности строятся как простое отношение рабочей нагрузки к причине работы.

Отмечая простоту данного метода и широкий охват участников как достоинство, в то же время следует отметить, что СКШ не позволяет делать качественные оценки выполнения управленческих функций, так как их классификация разработчиками метода не проработана, метод не дает и абсолютных оценок, поэтому надо проявлять осторожность, чтобы избежать его применения в качестве стандарта измерения. Кроме этого, отношение численности работников по данному виду деятельности к количественному выражению причины работы вряд ли логично считать производительностью труда. Однако сам метод, безусловно, интересен и заслуживает дальнейшей разработки.

Таким образом, определенный опыт в области разработки и применения методик по планированию штата управленческого персонала, его оптимизации накоплен. Критические замечания в отношении тех или иных методик несколько не умаляют заслуг их авторов, сделавших шаг в такой важной области. Исходя из проведенного анализа отечественного и зарубежного опыта, можно заключить, что наиболее перспективной методологической базой для исследований по данной проблеме является функциональный подход. Вместе с тем возможности применения для целей планирования штата этого подхода, как следует из вышеприведенного анализа, требуют дальнейшего разработки.

Ввиду того, что труд управленческого персонала не поддается точному измерению, и, приняв во внимание СКШ, представляется целесообразным развить применение функционального подхода в направлении временного анализа, для расчета показателей работы одного предприятия в сравнении с предприятиями-аналогами - как по отдельным функциям, так и в целом по всем функциям анализируемой управленческой деятельности.

На сегодняшний день отсутствуют методы определения численности управленческого персонала для объединений предприятий (холдингов, корпораций, концернов и т.д.), в состав которых входят предприятия-аналоги (например, угольный холдинг, в составе которого несколько шахт), поэтому такой метод может найти эффективное применение прежде всего в подоб-

ных объединениях.

Метод может быть представлен в виде следующего алгоритма:

1. По каждому отделу каждого предприятия составляется перечень конкретных функций.
2. По каждому структурному подразделению (отделу, цеху, службе, участку) каждого предприятия рассчитывается удельный вес численности управленческого персонала (руководителей, специалистов и служащих (РСиС)) по каждой функции, относительно общего штата руководителей, специалистов и служащих (РСиС), отнесенного к определенной величине объема производства за единицу времени.

2.1. Для каждого предприятия устанавливается численность штата РСиС общая и, в том числе, по функциям, образованию (требуемому).

2.2. Устанавливается суточный объем производства.

2.3. Рассчитывается удельный вес численности РСиС по i -ой функции:

$$\text{по предприятию: } n_i = \frac{N_i}{N_o}, \quad (3)$$

где N_o и N_i - численность управленческого персонала соответственно общая и по i -ой функции.

средняя численность по группе предприятий:

$$\bar{n}_i = \frac{\sum_{j=1}^J N_{ij}}{J \frac{\sum_{j=1}^J N_{oj}}{J}}, \quad (4)$$

где i - функция;

J - число предприятий, $j = 1, J$.

2.4. Рассчитывается удельный вес численности штата управленческого персонала конкретного (k -го) предприятия, входящего в совокупность J :

$$n_k = \frac{\frac{N_{ok}}{Q_k}}{\sum_{j=1}^J \frac{N_{oj}}{Q_j}}, \quad (5)$$

где n_k - удельный вес численности штата управленческого персонала кон-

кретного (анализируемого) предприятия;

Q_k - суточный объем производства анализируемого предприятия, тыс.грн.

3. Для каждого предприятия определяется расчетная численность управленческого персонала по i -ой функции (N_i^P), как численность, которая бы потребовалось предприятию при условии, что по этой функции удельная численность на данном предприятии совпадает со средней удельной численностью:

$$N_i^P = N_o \times \bar{n}_i \quad (6)$$

4. Рассчитывается отклонение существующей численности инфраструктурного персонала от расчетной:

$$\Delta N_i = N_i - N_i^P \quad (7)$$

Положительный знак этой величины показывает, что у предприятия есть резервы снижения численности управленческого персонала и соответственно роста производительности труда по i -ой функции.

5. Рассчитывается коэффициент соответствия, который позволяет сравнить фактическую численность управленческого персонала на данном предприятии с расчетной численностью. Для предприятия коэффициент соответствия по i -ой функции (Kc_i) составит:

$$Kc_i = \frac{N_i}{N_i^P} \quad (8)$$

6. Рассчитывается коэффициент укомплектованности штата управленческого персонала:

для предприятия
$$K_{ук}{}_i = \frac{n_{it}}{n_{it-1}} \quad (9)$$

для группы предприятий
$$K_{ук}{}_i = \frac{\bar{n}_{it}}{\bar{n}_{it-1}}, \quad (10)$$

где $\bar{n}_{it}, \bar{n}_{it-1}$ - средняя удельная численность управленческого персонала в анализируемом (t) и базовом ($t-1$) периоде, соответственно по i -ой функции.

7. Анализ. Если коэффициент соответствия больше 1, это означает, что предприятие работает на уровне ниже среднего для всех предприятий. Если коэффициент соответствия меньше 1, это означает, что штат работает на

уровне выше среднего.

Если коэффициент укомплектованности штата управленческого персонала больше 1, это указывает на ухудшение работы штата управленческого персонала за рассматриваемый период времени, а индекс меньше 1 - на улучшение его работы.

Коэффициенты позволяют обнаружить нерациональность комплектования штата по данной функции для различных предприятий и его динамику на отдельном предприятии.

Следует заметить, что данный метод не позволяет получить абсолютные оценки потребностей в управленческом персонале, однако он представляет собой достаточно удобное средство для измерения относительной укомплектованности штата управленческого персонала и определения возможностей ее улучшения.

Для проектируемого предприятия, уже имеющего на рынке предприятия-аналоги (например, угольная шахта) численность управленческого персонала может быть определена по следующему алгоритму.

1. Определяется базовая величина постоянных и переменных издержек (I_b), за исключением расходов на оплату труда, исходя из запланированного объема производства и заданной технологии.

2. Определяется доля ФОТ в себестоимости продукции предприятия-аналога ($\lambda_{\text{ФОТ}a}$) по данным статистической отчетности.

3. Определяется возможная величина общих издержек ($OИ$) проектируемого предприятия:

$$OИ = \frac{I_b}{1 - \lambda_{\text{ФОТ}a}} \quad (11)$$

4. Определяется общий ФОТ для проектируемого предприятия:

$$\text{ФОТ}_{\text{общ}} = \lambda_{\text{ФОТ}a} \times OИ \quad (12)$$

5. Общий фонд оплаты труда в свою очередь состоит из затрат на оплату труда рабочих (ФОТ_p) и управленцев (руководителей специалистов и служащих (ФОТ_y)):

$$\text{ФОТ}_{\text{общ}} = \text{ФОТ}_p + \text{ФОТ}_y \quad (13)$$

Общая численность рабочих рассчитывается, исходя из запланированной технологии и объема производства, а, зная ее, можно рассчитать фонд оплаты труда рабочих.

Фонд оплаты управленческого персонала рассчитывается как разница между общим фондом оплаты труда и фондом оплаты труда рабочих.

Зная ΦOT_y можно рассчитать численность управленческого персонала по следующей формуле:

$$Ч_i = \frac{\Phi OT_y}{T_{cm}} \times \alpha_i \times \gamma_i \phi, \quad (14)$$

где $Ч_i$ - численность штата по i -ой функции;

ΦOT_y - месячный фонд оплаты труда управленческого персонала;

T_{cm} - средняя месячная тарифная ставка (должностной оклад);

$\gamma_i \phi$ - доля i -ой функции в общей их совокупности;

α_i - важность функции.

Общая численность управленческого персонала составит:

$$Ч_{об} = \sum_{i=1}^n Ч_i, \quad (15)$$

где $Ч_{об}$ - общая численность управленческого персонала;

n - количество управленческих функций.

Основное преимущество данного подхода заключается в том, что его базовые данные определяются ситуацией на рынке. Рынок обуславливает планируемый объем производства, необходимую технологию, допустимую величину издержек, выдвигает требования к конкретному содержанию функций управления.

Кадровое обеспечение штата управленческого персонала содержит в себе два аспекта: количественный и качественный. Если в отношении количественного аспекта уже имеется некоторая определенность, то качественный аспект требует дополнительного рассмотрения.

Рыночная экономика предъявляет к квалификации руководителей, специалистов и служащих более высокие требования, чем командно-административная. Важнейшей задачей управленческого персонала предприятия становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии. Обеспечение должной квалификации руководителей компаний - одна из главных проблем, препятствующая повышению эффективности производства, замечают в своей работе А.Муравьев и Л.Савулькин [5].

Уровень выполнения управленческих функций во многом зависит от уровня образования. На развитие современных и будущих высокотехнологических производств, как подчеркивает академик И.И.Лукинов [6], могут претендовать только те нации, которые способны обеспечить высокий уровень образования, организации и дисциплины. По мнению одного из веду-

щих немецких специалистов в области кадрового менеджмента Г.Шредера, направленность образования, его уровень оказывают непосредственное влияние на производительность труда работников и их взаимодействие в коллективе. Поэтому очень важно выявить требования, предъявляемые сегодня к управленческому персоналу, и определить соответствие профессиональной подготовки сотрудников этим требованиям.

В условиях рынка существенно изменяются все виды деятельности предприятия (табл. 1).

В число важнейших выдвигаются задачи стратегического и тактического маркетинга: исследование рынка, диверсификация производства, ценовая и товарная политика, организация каналов сбыта; управление инновационными процессами; изучение конкурента; управления финансами; обоснование системы показателей, оценивающих эффективность производства; защита окружающей среды. Другими словами, экономические службы предприятия должны оценивать эффективность функционирования и развития предприятия как целостной системы, объединяющей в себе комбинацию всех факторов производства: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов [7].

При централизованно управляемой экономике содержание понятия эффективности на уровне предприятия ограничивалось рамками выполнения заданных сверху показателей плана при максимальной экономии выделенных для этой цели ресурсов. При переходе предприятия на рельсы рыночной экономики проблема оценки эффективности существенно расширяется. Появляется необходимость ответить на ряд новых вопросов: куда направить финансовые и иные ресурсы?, что производить?, как производить?, для кого производить?, сколько производить?, каким рынкам следует отдать предпочтение?, в каком направлении следует улучшать экономические параметры и потребительские свойства продукции? Поиск ответов на поставленные вопросы влечет за собой появление проблем, решение которых становится все сложнее и требует от управленческого персонала высокого профессионализма. Кроме того, коренное отличие менеджеров, работающих в рыночной экономике, от управленцев советского типа заключается в том, что первым приходится принимать самостоятельные решения и нести ответственность за них или участвовать в принятии таких решений, от которых будет зависеть положение предприятия на рынке и их собственное материальное положение. Это обязывает специалиста в области экономики иметь высокий уровень квалификационной подготовки, уметь адаптировать имеющиеся экономические знания применительно к конкретным реальным задачам предприятия в области бизнеса.

Таблица 1 - Направления деятельности предприятия, ориентированного на производство и рынок

Виды деятельности предприятия	Ориентация предприятия на	
	производство	рынок
Руководство предприятием: - преобладают тенденции, связанные с - на административных должностях находятся специалисты	технологией производства в области организации производства	емкостью рынка и покупательским спросом в области маркетинга, менеджмента
Определение целей и задач: - решающую роль играют возможности - задача планирования производства состоит в том, чтобы увязать ресурсы предприятия с требованиями	внутрипроизводственные производства	внешнерыночные рынка и его емкостью
- особое внимание при планировании производства уделяется - предприятие стремится завоевать имидж благодаря	вопросам технологической эффективности и производительности достижениям в сфере производства и инженерно-техническим знаниям персонала	разработке рыночной стратегии и маркетинговой тактики лидерству в формировании рынков сбыта, увеличению объема продаж
Планирование производства продукции: - в области ассортимента товаров основано на - в области организации сбыта - реклама и стимулирование сбыта	традиционных научно-технических исследований руководитель рассматривается как второстепенное лицо не воспринимается как важный инструмент повышения конкурентоспособности товара	на изучении потребностей покупателей пользуется высоким статусом; лицо, обеспечивающее бесперебойную работу предприятия неотъемлемая часть всей сбытовой деятельности предприятия
Финансовая служба обращает внимание больше на	ресурсосбережение, качество продукции	цену, объем продаж, издержки

Переход предприятий на работу в условиях рынка требует функционального подхода к подготовке кадров. От каждого специалиста требуется владение определенным уровнем знаний и умений выполнять определенный перечень производственных, экономических или управленческих функций. Образование кадров предприятий должно стать многофункциональным.

Существующая система образования, в том числе и экономического, не совсем готова к восприятию экономических преобразований, переживаемых обществом. Это, в первую очередь, относится к вопросам, как и чему учить экономиста, на какие экономические дисциплины сделать упор при теоретической и практической подготовке.

Министерством образования Украины составлена образовательная программа бакалавра. Она включает три цикла учебных дисциплин: гуманитарный, фундаментальный и профессионально-ориентированный. Программа сориентирована, главным образом, на подготовку экономистов по базовому циклу экономических дисциплин. В ней отсутствует перечень должностей, которые может занимать бакалавр, низкая доля профессиональных дисциплин, отсутствует практическая подготовка. Это объясняется тем, что в настоящее время нет квалификационных характеристик и перечня должностей, которые может занимать бакалавр.

Последующими дипломированными выпускниками высшей школы являются специалисты и магистры. Перечень их профессиональных обязанностей также размыт. В первую очередь это относится к магистрам. До настоящего времени отсутствуют квалификационные характеристики магистра. Кто он? Ученый или специалист? Если ученый, то следует пересмотреть необходимость присуждения ученой степени кандидата наук. Если специалист, то необходима модель его подготовки. Для этого необходимо упорядочить уровни обучения, определить соответственно перечень и требования к учебным дисциплинам, их цели и задачи в области знаний и умений (табл. 2).

Применительно к уровню профессиональной деятельности выпускник вуза приобретает необходимые знания и умения к наперед заданной целесообразной деятельности, связанной с выполнением функций определенной сложности и решением соответствующего им класса экономических задач [8]. Так, усвоение знаний на уровне понимания и репродукции предполагает овладение фундаментальными понятиями экономики, что позволяет систематизировать информацию о результатах работы предприятия, вести оперативный учет экономических показателей, готовить статистическую информацию для принятия управленческих решений.

Таблица 2 - Уровни обучения

Уровень обучения	Обеспечивающие учебные дисциплины	Уровень квалификации
1. Понятийный	Гуманитарные и социально-экономические, формирующие наглядно-образное мышление в области экономики, организации и управления объектами производственно-хозяйственной деятельности и государства в целом	Бакалавр
2. Репродуктивный	Фундаментальные (базовые) и профессионально-ориентированные, формирующие вербальное мышление, репродуктивную деятельность	Бакалавр
3. Алгоритмический	Профессионально-ориентированные, направленные на овладение знаниями и умениями применять усвоенную информацию в различных производственных ситуациях	Специалист
4. Творческий	Профессионально-ориентированные, направленные на овладение методами, позволяющими трансформацию полученных знаний для решения ситуационных задач	Магистр

Уровень алгоритмизации можно характеризовать овладением умения применять полученные знания в практической сфере деятельности для решения заданного класса экономических задач с целью получения информации, позволяющей анализировать ход производственного процесса, причины отклонения фактических результатов от планируемых, прогнозировать ожидаемые результаты. Этот уровень деятельности осуществляется в виде алгоритмических действий, основанных на использовании экономико-математических методов обработки информации, методов математической статистики, компьютерной технологии.

Творческий уровень можно назвать уровнем трансформации полученных знаний и изучения мирового опыта в области макро- и микроэкономики, маркетинга, менеджмента, нормативных правовых актов, отраслевых документов. Полученные знания и умения позволяют специалисту трансформировать их в практической деятельности применительно к сложив-

шейся экономической ситуации на предприятии, осуществлять поиск решения новых экономических и социальных задач, совершенствовать существующие методы принятия решений в новых производственных условиях.

Приведенные четыре уровня в квалификационной иерархии подготовки специалиста характеризуют последовательность овладения определенными знаниями и умениями в соответствии с направлениями его будущей профессиональной деятельности.

Выводы

1. В современной экономике человеческие ресурсы, в особенности управленческий персонал, превращаются в главный фактор экономического развития. Поэтому вопросы, связанные с его формированием, требуют критического переосмысления накопленного опыта.
2. В разработке методов планирования штата управленческого персонала можно выделить три основных направления: прямое нормирование управленческого труда, регрессионное моделирование, функциональный анализ управленческого труда.
3. На сегодняшний день отсутствуют методы определения численности управленческого персонала для объединений предприятий. Предложенная автором оригинальная методика планирования численности управленческого персонала может быть эффективно применена в объединениях предприятий (холдингах, корпорациях, концернах и т.д.).
4. Предложенная методика впервые при планировании штата учитывает не только уровень квалификации, но и уровень обучения.

Литература

1. Гребнев Е. Т., Смирнов К. А. Нормирование управленческого труда. - М.: Моск. Рабочий, 1980. - 112 с.
2. Айзен Л.Г., Валкова В.И., Климов Л.М., Лабковский Б.Е. Опыт разработки нормативов численности руководящих, инженерно-технических работников и служащих угольных и сланцевых шахт. А.: ЦНИЭИУголь, 1978. - 26 с.
3. Влчек Р. Функционально-стоимостной анализ в управлении. - М.: Экономика, 1986. - 176 с.
4. Гончаров В.Н., Бурбело О.А., Вавин А.И. Эффективность производственной инфраструктуры предприятия. - Луганск: 1994. - 165 с.
5. Муравьев А., Савулькин Л. Корпоративное управление и его влияние на поведение приватизированных предприятий. // Вопросы экономики. - 1998. №8. - С. 62 - 68.

6. Лукинов И. И. Инвестиционная активность в экономическом обновлении и росте // Экономика Украины. - 1997. - №8. - С. 4-9.

7. Скворцов Н. Н. Как разработать бизнес-план предприятия. - К.: "Прометей". - 1994. - 96 с.

8. Беспалько В. П. Программированное обучение. - М.: Высшая школа. - 1970. - 299 с.

ВЛИЯНИЕ ДОГОВОРНЫХ УСЛОВИЙ НА ОБЪЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

ISBN 966-7418-41-3

*Гадецкий В.Г., асс. каф. организации
производства*

В данной статье рассказывается о значении основных параметров договоров, влияющих на реализацию промышленной продукции. Дается детальная характеристика таких условий договоров, как качество товара, цена, порядок расчета и форс-мажорные обстоятельства.

In the article it is told about importance of main parameters of the agreements influencing on industrial production's realization. The detailed characteristic of such conditions of the agreements, as quality of the goods, price, procedure of payments and force-majeure circumstances is given.

Через преодоление очень крупных и сложных проблем, с большими трудностями наша страна осуществляет переход к рыночной экономике. Переход к рынку и не мог быть простым и безболезненным. За него приходится платить немалую цену. Но иного выхода, как нам представляется, и не существует. Об этом достаточно убедительно свидетельствует весь мировой опыт, доказывающий, что другого пути к эффективной экономике, восприимчивой к научно-техническому прогрессу и ориентированной на потребителя, нет.

К настоящему времени вопрос о том, переходить к рыночной экономике или нет, решен однозначно: переходить. Ныне проблема лежит в иной плоскости. Какой должна быть рыночная экономика? По каким наиболее перспективным направлениям следует осуществлять переход к полнокровному, развитому рынку? Какие методы и средства для перехода следует использовать? В какие сроки и насколько интенсивно следует осуществлять такой переход?