

Анализ систем управления современными организациями как инструмент их совершенствования: предмет и формы проведения

© 2010 М.В. Кислинская
Сызранский филиал

Самарского государственного экономического университета
E-mail: Marixel@yandex.ru

В статье сформирована классификация основных форм проведения оценки систем управления, предлагается процессная структура их анализа, приведен алгоритм оценки качества управляющих процессов и на основе полученных результатов составлена схема возможных состояний систем управления по уровням, а также разработаны варианты трансформации и стратегии их совершенствования.

Ключевые слова: система управления, формы проведения оценки, управляющие процессы, степени развития систем управления, стратегии совершенствования управления.

Оценка управления компанией - задача, с которой менеджеры сталкиваются в самых различных ситуациях. Стандартный анализ финансовых коэффициентов может выявить существенные отклонения от нормы, но для того чтобы разобраться, связано ли ухудшение показателей с воздействием внешних неблагоприятных факторов или выступает следствием неэффективного управления, нужны дополнительные исследования. Часто оценка проводится при принятии решений о прямых инвестициях. Большинство профессиональных инвесторов, прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят проверку "должной добросовестности" компании-реципиента, а, разместив средства в предприятие, тщательно следят за эффективностью их использования.

Кроме того, в последнее время все чаще анализ эффективности систем управления оказывается востребованным в связи с созданием или реорганизацией холдинговых структур. В случае, когда речь идет об унификации систем управления в компаниях, входящих в холдинг, крайне важно определить, какую модель управления принять в качестве базовой. Очевидное решение состоит в том, чтобы проанализировать эффективность систем управления в каждой из компаний и взять за основу наиболее эффективную, "подгоняя" под нее остальные. Еще более остро эта задача стоит в случае выстраивания централизованной системы управления и при операциях слияния/поглощения. Принимая подобные решения, необходимо помнить, что различия в системах управления объединяемых компаний могут существенно повлиять на стоимость сделки за счет издержек, связанных с проведением организационной перестройки.

Кроме того, эффективность системы управления организацией может оцениваться при проведении мероприятий по реинжинирингу или внедрению корпоративной информационной системы. Подобные случаи достаточно редки для отечественной практики, но довольно распространены в зарубежных компаниях. Перечисленные случаи оценки являются эпизодическими, нерегулярными. Проведение же постоянного анализа систем управления позволит организациям значительно повысить свою эффективность, улучшить инвестиционную привлекательность и положение на рынке.

Анализ основных форм организации процесса оценки позволяет в данной статье сформировать их классификацию по субъектам, проводящим оценку (рис. 1). Процедуру оценки может проводить как сама организация, так и субъект внешней стороны. Самостоятельно осуществить оценку организация может с помощью внутренних аудитов и процедур самооценки. К внешним возможным оценкам можно отнести внешние аудиты, сертификацию, участие в различных региональных, национальных и международных рейтингах и конкурсах.

Процедуры сертификации и участие в различных рейтингах, конкурсах, так же как и обнародование результатов оценки, проведенной самой организацией, способствуют большей ее прозрачности и, как следствие, повышению внутреннего и внешнего имиджа организации.

Оценка управления через определение уровня его развития только приобретает актуальность для отечественных компаний, хотя среди зарубежных получила уже широкое распространение. Существует множество возможностей для участия в различных конкурсах и рейтингах. Специфику участия в

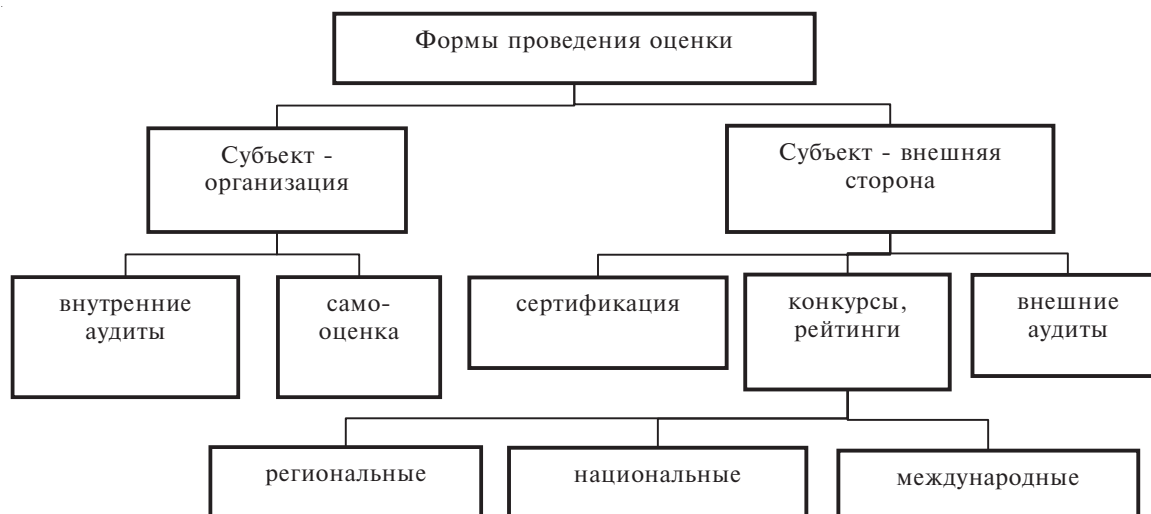


Рис. 1. Классификация форм проведения оценки систем управления

них, выгоды, рекомендации по переходу от одного уровня к другому рассмотрены, в частности, в работе Э.Н. Давыдовой и И.В. Жуковской¹.

Помимо оценок, проводимых внешними субъектами, необходимо оценивать также само влияние факторов окружающей среды, которое они оказывают на качество менеджмента. Так, в работе А.А. Хорошавина при анализе систем управления приоритетное значение придается влиянию внешней среды². Безусловно, внешняя среда прямого и косвенного влияния играет важную роль в деятельности организаций, во многом определяет ее перспективы и стратегии. Однако поведение предприятий, находящихся в равных условиях, различно. Причем в рыночных условиях некоторые компании обладают большей конкурентоспособностью, чем другие, это свидетельствует об определяющей роли именно внутренних элементов, их уникальных взаимосвязях, способах и методах реакции на внешние воздействия.

Проведение внутренних аудитов и самооценок позволяет получать более точную и полную информацию. Изучение внутренней организации систем управления возможно с различных позиций. Наиболее целостный подход с позиций выполняемых управленческих функций изложен в работах Д.В. Маслова, П. Ватсона, Н. Чилиши³.

¹ Давыдова Э.Н., Жуковская И.В. Рейтинговая оценка качества корпоративного управления на предприятиях // Экономика и управление. 2009. №9. С. 87-90.

² Хорошавин А.А. Оценка эффективности управления корпоративными организациями с учетом влияния факторов деловой среды: дис. ... канд. экон. наук. Омск, 2009.

³ См.: Маслов Д.В. Функциональная модель оценки менеджмента как инструмент совершенствования системы управления // Управление качеством. 2007. №1. С. 32-37; Watson P., Chileshe N., Maslow D. A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage // Construction Industry Development 2nd Postgraduate Conference. Cape Town, South Africa, 2004. P. 129-141.

Их концепция функциональной модели оценки менеджмента представляет несомненный интерес. К числу основных подвергаемых оценке функций они отнесли прогнозирование/планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию. Данные функции соответствуют пяти оценочным критериям модели и составляют структуру управления, которая определяет характер взаимосвязей организации, т.е. ее коммуникацию. Коммуникацию авторы выделили в качестве шестой функции менеджмента, так как она, по их мнению, позволяет рассматривать первые пять как единую систему. Каждый из пяти оценочных критериев содержит пять субкритериев. Таким образом, экспертный анализ каждой из 25 категорий предполагает пять вариантов оценки управленческой деятельности в организации. Анализ полученных результатов влечет проведение корректирующих мероприятий и дальнейшее совершенствование системы управления.

При анализе систем управления в первую очередь необходимо изучать их наиболее значимые характеристики. По отношению ко времени их можно подразделить на статические и динамические. Содержание статической характеристики выражает организационная структура управления, а динамической - процессы управления.

Качество систем менеджмента становится тем выше, чем больше структура управления соответствует различным внутренним и внешним условиям. Однако оценка того, насколько структура управления соответствует текущей ситуации, пользы приносит немного. Это связано в основном с тем, что организационные структуры чаще всего создаются формально, в том числе и исходя из веяний моды. Организация управления, как правило, дает эффект тогда, когда все или большая часть менеджеров соответству-

ют требованиям занимаемых ими мест. Подобная ситуация наблюдается далеко не всегда. Формальный подход к созданию и реорганизациям организационных структур практически сводит на нет их возможное влияние на качество управления. В случаях, когда данная работа проводится неформально, характер влияния становится производным от адаптивности систем управления.

Особое значение адаптивности как основной характеристики систем менеджмента, наряду с управляемостью и уровнем подготовки управленческого персонала, придает В. Машкин⁴. В своей работе оценку качества менеджмента он сводит к измерению способности каждого руководителя к выполнению своих должностных обязанностей, оценке управляемости и адаптивности, учету особенностей оргструктуры и качества подготовки управленческого персонала. В. Машкин предлагает использовать так называемый “позиционный метод”. Согласно данному подходу, позиция выражается как соотношение зависимостей и свобод, присущих человеку в данный момент времени. Это соотношение дает воз-

можность характеризовать уровень ответственности, надежность, способность принимать самостоятельные решения и другие показатели, определяющие способности человека к управленческой деятельности. Оценить их в количественном выражении позволяет разработанный им тест “позиция”. Данный подход через детальное изучение свойств субъекта оценивает обозначенные выше характеристики и, следовательно, качество всей системы управления, что, по мнению автора статьи, несколько ограничивает анализ особенностей системы управления.

В современных условиях более адекватным представляется рассмотрение системы управления не столько как структуры управления, но, главным образом, учет ее внутренних взаимосвязей в динамике, что обеспечивает гибкость системы, способность адаптироваться к меняющимся условиям. В период нестабильности и в кризисных условиях особую актуальность приобретает процессное представление управления. Автором данной статьи предлагается процессная структура системы управления, изображенная на рис. 2.

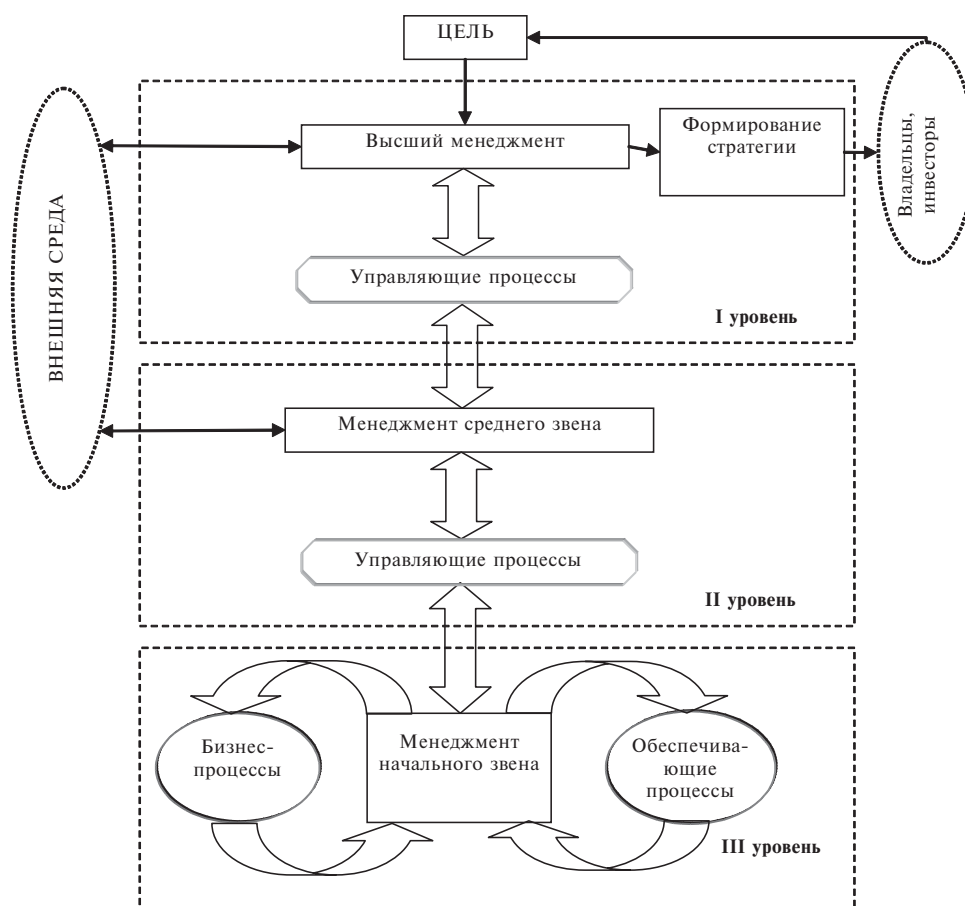


Рис. 2. Структура системы управления организацией

⁴ Машкин В. Проблема оценки качества менеджмента // Стандарты и качество. 2006. № 6. С. 40-46.

К управляющим процессам I уровня относятся: управление финансами; стратегический

анализ; распределение ответственности и полномочий; взаимоотношения с внешней средой; формирование организационной культуры и структуры; управление документацией; управленческий учет; управление маркетингом; управление инновациями.

Управляющие процессы II уровня включают в себя: оперативное планирование; проведение внутреннего аудита; распределение ответственности и полномочий; взаимоотношения с внешней средой; развитие организационной культуры; управление документацией; мотивация персонала; управление материальными потоками; управление инновациями; управление качеством продукции и работ; управление коммуникациями.

Управляющие процессы III уровня охватывают: оперативное планирование; формирование и развитие организационной культуры; распределение функций и обязанностей; контроль качества продукции и работ; разрешение конфликтов.

Для того чтобы оценить качество процессов, необходимо подвергать их описанию показателями. Набор показателей для каждой организации может отличаться. Совокупность показателей предлагается делить на четыре группы системы сбалансированных показателей: финансы, маркетинг, внутренние процессы, рост. Совокупность сгруппированных таким образом показателей необходимо оценивать, сравнивая фактические значения с плановыми и рассчитывая темпы их прироста. В отдельных случаях организации могут присваивать веса показателям в рамках групп в зависимости от специфики организации. В общем случае предполагается считать их равновесными. Интегральный показатель по каждой группе находится вычислением среднего арифметического значения темпов прироста всех частных показателей, которые входят в данную группу. Таким образом, формируется четыре интегральных показателя, которые опи-

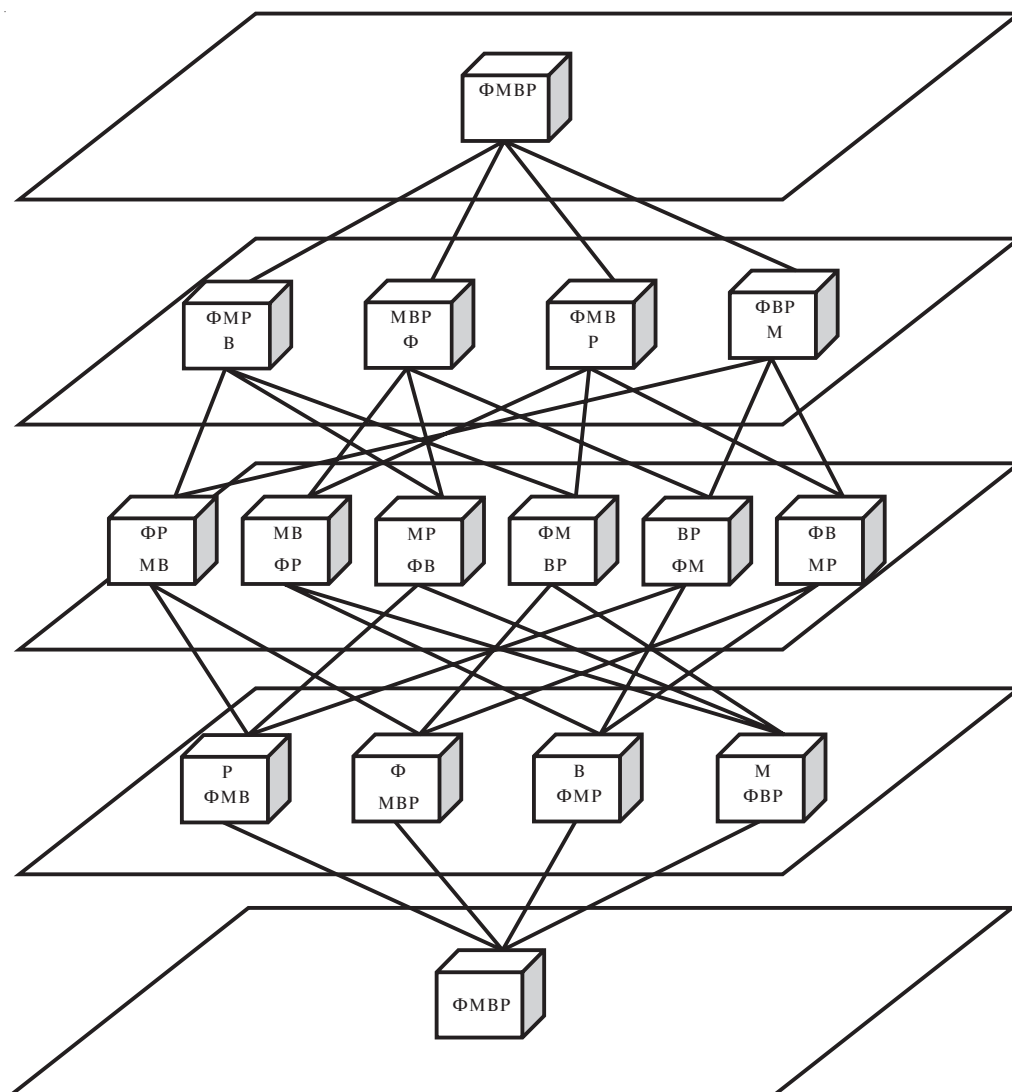


Рис. 3. Возможные состояния системы управления организации и их переходы

сывают систему управления в организации на данный момент⁵. Возможные состояния и их переходы изображены на рис. 3.

Все состояния в данной статье предлагается разделить на 5 ступеней (рис. 4).

III ступень (“кризис”). Интегральные показатели по двум из четырех групп снижаются. Для предприятий, находящихся на данной ступени, характерны умеренно-наступательные стратегии. Стратегии интегрированного роста пред-

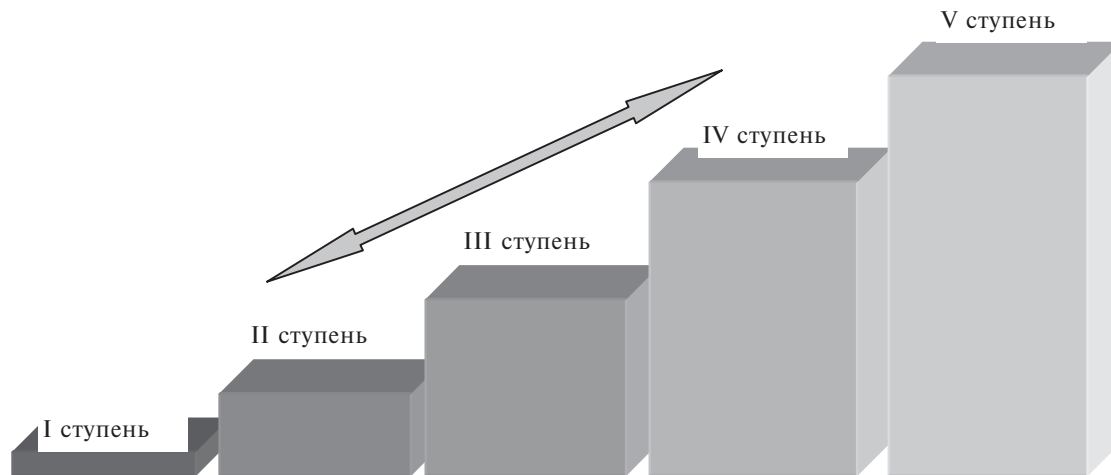


Рис. 4. Ступени развития систем управления

V ступень (“оптимум”). На данной ступени все интегральные показатели растут. Предприятия находятся в состоянии эксплуатации своей рыночной ниши, постоянного наращивания темпов своего развития. На данной ступени целесообразно применять активно-наступательные стратегии и стратегии “сбора урожая”.

IV ступень (“совершенствование”). По одному из четырех интегральных показателей наблюдается снижение. Для организаций данной ступени возможна реализация активно-наступательных стратегий. На данной ступени находятся организации, постоянно улучшающие свое конкурентное положение за счет внедрения инноваций, проведения активной маркетинговой деятельности и других мероприятий, чтобы на данном рынке завоевать лучшие позиции, занять большую рыночную долю. Следование стратегии концентрированного роста допускает осуществление горизонтальной интеграции, при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами и объединяется с другими. Кроме того, возможно придерживать стратегии развития рынка, заключающейся в поиске новых рынков для уже производимого продукта или стратегии развития продукта, предполагающей решение задачи роста за счет производства нового продукта, ориентированной на реализацию на уже освоенном предприятием рынке.

полагают рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация подобной обратной вертикальной интеграции поможет предприятию уменьшить зависимость от запросов поставщиков и колебаний цен на комплектующие. Применение стратегии вперед идущей вертикальной интеграции выгодно в тех случаях, когда посреднические услуги значительно расширяются или когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем работы.

II ступень (“глубокий кризис”). На данной ступени по трем интегральным показателям из четырех наблюдается спад. Организациям целесообразно использовать оборонительные стратегии, заключающиеся в поиске и использовании дополнительных возможностей. Использование стратегий дифференцированного роста потребует от организаций особых усилий, так как их успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности персонала, сезонности в жизни рынка, наличия финансовых средств и т.п. Организации могут использовать также стратегии сокращения расходов, основная идея которых - поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по снижению производственных затрат, повышению производительности, сокращению найма, увольнению персонала, прекращению производства убыточных товаров и закрытию убыточных мощностей.

⁵ Кислинская М.В. Метод оценивания систем управления промышленными предприятиями // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара. 2009. №8. С. 37-42.

I ступень (“дно”). На данной ступени система управления оказывается в наихудшем состоянии. По всем четырем группам наблюдается снижение. Для организации наиболее приемлемыми являются стратегии целенаправленного и спланированного сокращения или стратегии реорганизации. Стратегия сокращения заключается в том, что предприятие продает или закрывает одно из своих подразделений или направлений деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Ликвидация представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осу-

ществляется тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес и уходит с данного рынка.

Таким образом, оценка эффективности и качества систем управления является стратегически необходимым моментом, так как прежде чем что-либо изменять в системе, необходимо уметь оценивать ее состояние и знать вектор стратегического развития. От того, насколько качествен менеджмент в организации, зависят степень конкурентоспособности и успешность деятельности в целом, инвестиционная привлекательность и динамика развития организации.

Поступила в редакцию 05.12.2009 г.