

Эффективность системы управления предприятием и пути ее повышения

В статье предложен подход к определению эффективности работы системы управления предприятием. Разработана стратегия развития данной системы с учетом кризисных явлений, наблюдаемых в отечественной и мировой экономике.

Стратегическое управление, эффективность системы управления, пути повышения конкурентоспособности предприятия.



**Константин Алексеевич
ЗАДУМКИН**

кандидат экономических наук,
заведующий отделом Учреждения Российской академии наук
Вологодский научно-координационный центр ЦЭМИ РАН

В настоящее время в связи с наблюдаемыми в мире кризисными явлениями, составляющими многие предприятия переходить на режим строгой экономии, одним из актуальных и широко обсуждаемых становится вопрос о поиске направлений и путей повышения эффективности работы предприятий.

Обозначим свою точку зрения по данному вопросу.

Повышение эффективности работы предприятия возможно в двух случаях: а) при неизменных затратах ресурсов увеличивается стоимость произведенных товаров или услуг; б) при неизменной стоимости товаров или услуг сокращается количество затрачиваемых на их производство ресурсов. Конечно, наибольший результат достигается, когда одновременно растет

стоимость товаров (услуг) и снижаются затраты ресурсов, но в условиях кризиса и в целях повышения собственной конкурентоспособности более предпочтительным все же представляется второй вариант.

Принятие данного тезиса позволяет перейти к рассмотрению факторов, лимитирующих возможности сокращения затрат ресурсов при постоянных значениях стоимости. Основными из них, на наш взгляд, являются:

1. Технические возможности производственной системы.

2. Имеющиеся трудовые ресурсы, характеризующиеся количественными и качественными (в т. ч. квалификацией и мотивацией) параметрами.

3. Эффективность функционирования системы управления.

Понимание того, что повысить эффективность работы компании без модернизации составляющих производственной системы невозможно, присутствует на подавляющем большинстве отечественных предприятий. Об этом красноречиво свидетельствует увеличение затрат на технологические инновации в России в фактически действующих ценах в период с 2000 по 2006 год с 62,1 млрд. руб. до 211,4 млрд. руб. или в 3,4 раза. Одновременно в 2,4 раза возросло количество используемых передовых производственных технологий (в 2006 г. было внедрено 168,3 тыс., тогда как в 2000 г. — всего 70)¹. Вместе с тем техперевооружение — это, как правило, один из наиболее дорогих способов повышения производительности труда.

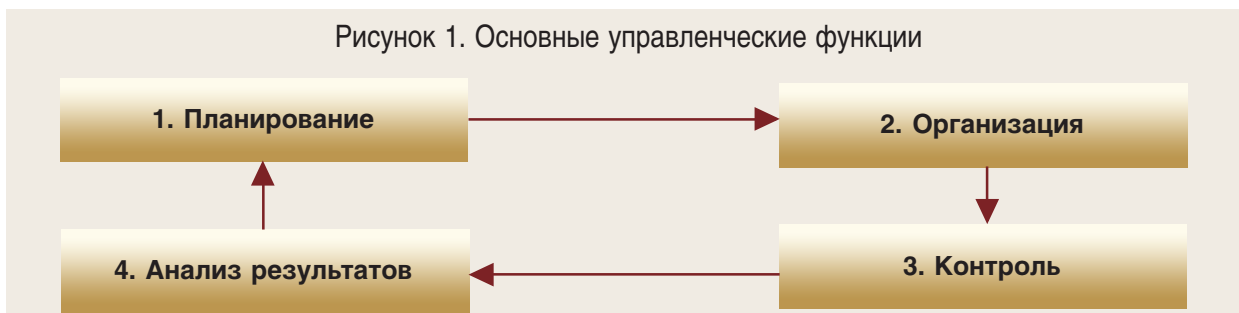
Вопросы повышения квалификации персонала всегда находились и находятся в сфере пристального внимания руководства компаний. Однако хотя процесс подготовки и переподготовки персонала и не такой дорогой по сравнению с техперевооружением², но намного более длительный. Другой проблемой, связанной с кадрами, выступает то, что человек приходит на предприятие с уже сформировавшимся мировоззрением, ценностями, принципами, и без его желания практически невозможно их изменение и корректировка. А как показывает практика, этого желания у подавляющего большинства работников нет. Кроме того, значительно повышая квалификацию работников, а значит, и их конкурентоспособность, компания рискует, в случае их ухода, впустую потратить ресурсы.

О том, что совершенствование системы управления способно в разы повысить эффективность деятельности компании, известно со времен Ф.У. Тейлора. Так, например, в книге «Принципы научного менеджмента» он пишет: «...уничтожение медленной работы и «работы с прохладцей», во всех ее формах, и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать к наибольшей выгоде для себя и с максимальной производительностью, в соединении с максимальным сотрудничеством рабочих с дирекцией предприятия и помощью, оказываемой рабочим дирекцией, должно привести в результате к увеличению продукции, приходящейся на одного рабочего и на одну машину, — в среднем почти вдвое. Какие иные реформы... могут дать столько в направлении повышения благосостояния, уменьшения нищеты и облегчения страданий?»³.

Использование системного подхода в управлении позволяет наглядно проиллюстрировать и подтвердить это положение. Так, система управления призвана обеспечивать последовательное выполнение ряда основных управленческих функций⁴, перечисленных на *рисунке 1*.

Поскольку в данном случае мы имеем дело с системой, то эффективность ее работы будет определяться по аналогии с расчетом коэффициента полезного действия (КПД) в технических системах производством эффективности выполнения каждой из обозначенных функций.

Рисунок 1. Основные управленческие функции



Учитывая важность проведенной аналогии, определяющей дальнейшую логику работы, сравним определения КПД и коэффициента эффективности, используемого в экономике.

Коэффициент полезного действия — характеристика эффективности системы (устройства, машины) в отношении преобразования или передачи энергии; определяется отношением полезно использованной энергии к суммарному количеству энергии, полученному системой. Из-за неизбежных потерь энергии на трение, на нагревание окружающих тел и т. п. КПД всегда меньше единицы. Соответственно этому он выражается в долях затрачиваемой энергии, т. е. в виде правильной дроби или в процентах, и является безразмерной величиной.

Коэффициент эффективности (КЭ) — выраженный относительной величиной качественный показатель, характеризующий достигнутый уровень экономической эффективности. Он представляет собой отношение полученного экономического результата (например, суммы прибыли или суммы экономии от снижения себестоимости продукции) к произведенным затратам. Коэффициент эффективности может характеризовать экономическую эффективность производства в целом, вложений, экономическую эффективность внедрения новой техники и др.⁵

Из определений следует, что КПД характеризует эффективность преобразования энергии. Выдвинем гипотезу, что на предприятии или в организации происходит то же самое, разница в системе учета — энергия измеряется деньгами и временем.

В результате получаем множество возможных вариантов функционирования изображенной на рисунке 1 системы управления. Перечислим основные из них:

Вариант 1. «Система управления работает идеально».

$$КЭ1 = 1 \times 1 \times 1 \times 1 = 1$$

Вариант 2. «Эффективность выполнения одной из функций системы управления ниже, чем других функций».

$$КЭ2 = 1 \times 1 \times 1 \times 0,8 = 0,8$$

Вариант 3. «Одна из функций системы управления не работает».

$$КЭ3 = 1 \times 1 \times 1 \times 0 = 0$$

Вариант 4. «Все функции системы управления работают, но недостаточно эффективно».

$$КЭ4 = 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 = 0,0625$$

Из приведенных примеров видно, что разница в эффективности работы системы управления между первым и четвертым вариантами составляет 16 раз! В то же время четвертый вариант (или близкий к нему по сути) является, на наш взгляд, наиболее распространенным⁶.

Сделанные расчеты позволяют сформулировать ряд выводов:

1. Если хотя бы одна из основных функций управления не выполняется, то вся система управления не работает, что выражается в недостижении объектом управления поставленных целей.

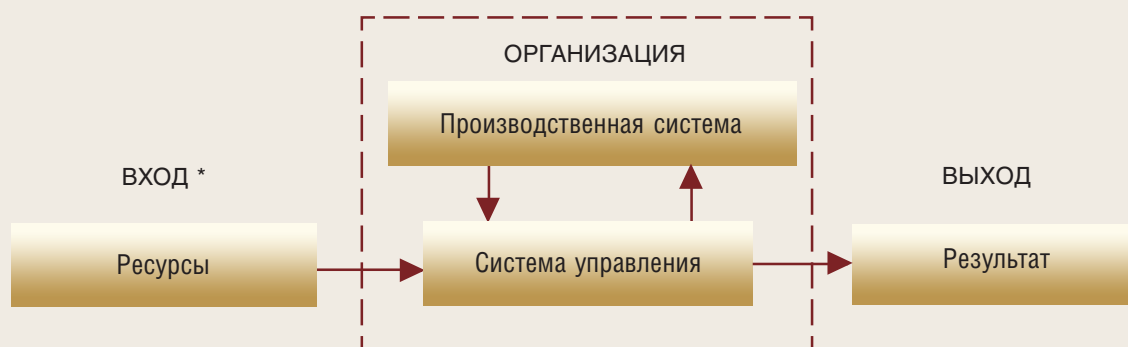
2. Эффективность функционирования системы управления определяется эффективностью выполнения самой плохо выполняемой функции (принцип «слабого звена»)⁷.

3. Чем больше у системы управления уровней (подсистем, элементов), тем ниже эффективность ее функционирования.

4. С возрастанием сложности эффективность работы системы управления снижается. В то же время ее сложность должна быть адекватна сложности объекта управления.

5. Чем более неэффективно работает система управления, тем больше необхо-

Рисунок 2. Влияние эффективности работы системы управления на результаты функционирования производственной системы организации



Вариант 1	1,0 тыс. руб.	0% **	1,0 тыс. руб.
Вариант 2	1,25 тыс. руб.	20%	1,0 тыс. руб.
Вариант 3	1,0 тыс. руб.	100%	0 тыс. руб.
Вариант 4	16,0 тыс. руб.	93,75%	1,0 тыс. руб.
Вариант 5***	0 тыс. руб.	0%	0 тыс. руб.

* Значения ресурсов на входе системы рассчитаны исходя из обеспечения одинаковых результирующих показателей на ее выходе (за исключением вариантов 2 и 5, когда это принципиально невозможно).

** Без учета затрат на поддержание функционирования системы управления и КПД технических систем.

*** Последний вариант иллюстрирует известную истину, что достижение любого результата связано с затратами ресурсов, приложением усилий. Если их нет, то никаких результатов не может быть получено в принципе.

димо ресурсов (временных, финансовых, материальных) для достижения заданных результатов.

Наиболее важным для целей повышения эффективности функционирования компании выступает пятое утверждение. Как это выражается на практике, представлено на рисунке 2.

Отметим, что если затраты материальных и финансовых ресурсов на выполнение различных задач и проектов в компаниях и организациях в том или ином виде фиксируются, то время и его потери, как правило, не учитываются (за исключением ситуаций, когда начисление оплаты труда или ценообразование требуют расчета трудоемкости)⁸. Особенно это касается времени руководителей и служащих.

В каком же направлении следует изменять систему управления? Какой стратегии

придерживаться? Как становится понятно из вышеприведенной схемы (см. рисунок 1), *первый шаг* — это обратить внимание на то, насколько хорошо в компании выполняются основные управленческие функции (планирование, мотивация, учет, контроль и др.).

Второй шаг — оптимизация «переходов», связей между функциями и специалистами, за них отвечающими, в рамках функционирования системы управления.

Третий шаг — повышение эффективности выполнения управленческих функций в разрезе уровней управления. Задачи, решаемые на каждом уровне, по сложности принципиально отличны и требуют разной компетенции (рис. 3).

Многие руководители хорошо умеют соотносить задачи и ресурсы (оперативный уровень), а вот специалистов, способных



решать стратегические задачи — определять миссию компании, разрабатывать видение и др., пока еще очень мало⁹. В качестве примера можно привести следующий факт. Количество пользователей мобильных телефонов в России в период с 2000 по 2007 год увеличилось в десятки раз! Попробуйте сейчас определить сегмент рынка, который в ближайшие годы, да еще и в условиях мирового кризиса, будет расти такими же темпами.

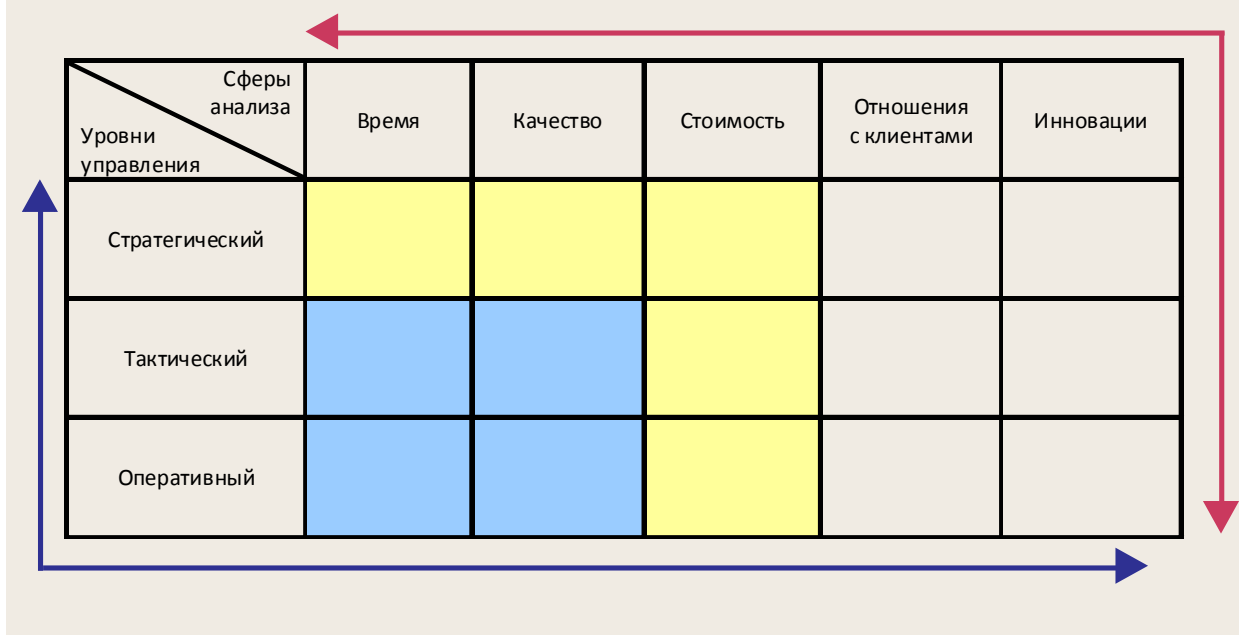
На данном этапе должны быть решены и задачи разнесения по уровням управления приоритетов и ответственности. Каждый руководитель должен сосредоточиться в первую очередь на решении вопросов, находящихся в зоне его персональной ответственности. Особенно важно это для управленцев высшего звена, склонных слишком много времени уделять решению оперативных вопросов в ущерб стратегическим¹⁰.

Четвертый шаг — совершенствование системы управления в разрезе функциональных областей (рис. 4).

Рассмотрим, как развивалось управление в отечественных компаниях в последние десятилетия. Большинство руководителей предприятий, организованных во времена функционирования командно-административной системы управления, отвечали только за принятие оперативных и тактических решений. Их основная целевая функция сводилась к обеспечению в требуемые сроки бесперебойного выпуска требуемого объема продукции заданного ассортимента и качества. Вопросы стратегического характера — что производить, где производить и т. д. — находились в компетенции соответствующих министерств и ведомств.

При переходе к рынку «заводы» — производственные подразделения — превратились в «компании». В сферу ответственности руководителей дополнительно вошли как вопросы выработки и реализации стратегии, так и вопросы, связанные с финансами (ценообразование, маркетинг, привлечение инвестиций и др.). Это потребо-

Рисунок 4. Развитие систем управления на предприятиях России



вало от руководителей наработки целого комплекса совершенно новых навыков. Естественно, что не все из них смогли быстро вписаться в новые условия.

Далее стратегия развития, необходимость которого обусловлена ростом конкуренции, должна предусматривать усиление внимания к двум сферам деятельности — выстраиванию эффективных отношений с клиентами и развитию инновационной деятельности. Эти действия, также как и в предыдущем случае, требуют существенных изменений в системе управления, ее усложнения и опять же выработки у руководителей новых навыков.

Почему же этих изменений не происходило в массовом порядке в последние годы? Ответ очевиден. Проведение любых изменений требует затрат, которые, соответственно, должны окупаться. В то же время цель изменений в системе управления — получение новых или удержание существующих конкурентных преимуществ. Таким образом, если конкуренция на том рынке, на котором работает компания, не растет, то и кардинально что-то менять нет

стимула (пример — монополии). Вместе с тем, когда конкуренция резко усиливается, как сейчас, когда сокращается количество платежеспособных покупателей, изменения необходимы. В качестве подтверждения можно привести опыт крупных отечественных компаний, работающих на высококонкурентном глобальном рынке — у них и системы работы с клиентами, и отделы исследований и разработок уже давно созданы.

Вышесказанное относилось к компаниям, образованным на базе производственных мощностей, созданных в советское время. Понятно, что если компания формируется «с нуля», то первый вопрос, на который должен ответить собственник или руководитель: что нового, ценного можно предложить клиенту? А уже исходя из ответа на этот вопрос выстраивается и тактическое, и оперативное управление.

В каждом квадрате представленной выше схемы (см. рисунок 4) содержатся все основные функции управления. То есть, например, существует стратегическое, тактическое и оперативное управление временем. Оно включает стратегическое, такти-

ческое и оперативное планирование времени, учет и контроль времени и т. д. И если на верхнем уровне можно оперировать десятилетиями, то на оперативном счет часто идет на минуты и секунды.

Кратко описав последовательность шагов, которые можно предпринять в направлении развития системы управления, в заключение хочется еще раз подчеркнуть, что

эффективно работающая система управления является мощным конкурентным преимуществом компании. Особую ценность данная система представляет именно в условиях кризиса, как инструмент, позволяющий эффективно взаимодействовать с внешней средой, добиваться поставленных целей с наименьшими затратами и потерями.

Примечания

¹ Регионы России. 2007: Стат. сб. / Росстат. – М., 2007. – С. 824; Российский статистический ежегодник. 2007: Стат. сб. / Росстат. – М., 2007. – С. 619-620.

² За исключением некоторых профессий.

³ Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ek-lit.narod.ru/tail001.htm>.

⁴ Состав основных управленческих функций со времен их открытия А. Файолем существенно варьируется. Здесь представлена только одна из имеющихся трактовок, но для целей данного исследования это обстоятельство не имеет принципиального значения.

⁵ Источник: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vseslova.com.ua>.

⁶ Поскольку мы выявили схожесть в расчете эффективности работы технических и социально-экономических систем, то рискнем предположить, что эффективность работы компании или организации в целом (или ее структурных подразделений) определяется произведением КПД технических систем на коэффициент эффективности функционирования систем управления.

⁷ Отсюда логичный вывод, что улучшать работу системы управления следует, начиная с устранения этого «слабого звена». Потом определяется следующее «слабое звено» и тоже устраняется, потом следующее и т. д. Этот подход существенно отличается от общепринятого – одновременно совершенствовать выполнение всех управленческих функций на всех уровнях. Он намного дешевле и проще.

⁸ Отметим, что поскольку любая организация представляет собой открытую социально-экономическую систему, то ресурсы она привлекает из своей внешней среды и результаты ее работы также направлены на удовлетворение потребностей, существующих во внешней среде. В этих условиях эффективность работы организации в определяющей степени зависит от способности ее системы управления организовать эффективное взаимодействие с внешней средой. Однако эти вопросы требуют дополнительного изучения и выходят за рамки данной статьи.

⁹ Например, по данным, полученным нами в ходе проведения специального анкетного опроса руководителей, в 2008 году только на 45% предприятий Вологодской области, ответивших на вопросы анкеты, существовал формализованный стратегический план развития. Доля предприятий, имеющих готовые к реализации бизнес-планы, находилась на уровне 36%.

¹⁰ За основу здесь можно принять структуру рабочего времени руководителя высшего звена, предложенную Р.А. Фатхутдиновым: 40% времени – стратегическим задачам; 25% – тактическим; 35% – оперативным (материалы сайта www.elitarium.ru).