Свирина А.А
канд. экон. наук, ст. преподаватель Казанского государственного технического университета им. А.Н.Туполева

От ясности мысли к четкости дела

повышение эффективности управления при изменении принципов управления предприятием

Одной из первоочередных задач обеспечения эффективного функционирования предприятий и организаций является формирование целостной системы управления, позволяющей максимально оперативно и точно осуществлять регулирующие и корректирующие воздействия. Сегодня к числу наиболее эффективных методов управления относят управление на базе процессного подхода, преимущество которого, согласно ИСО 9001, состоит в его непрерывности, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

Если рассматривать абсолютно эффективное управление как 100%-ное выполнение распоряжений топ-менеджеров (что практически недостижимо), то эффективность управления будет тем выше, чем выше соответствие между замыслом руководителя и конечным его исполнением. Таким образом, эффективность управленческих воздействий должна оцениваться как по прямой, так и по обратной связи. Очевидно, что она будет расти с уменьшением связующих звеньев между указанными событиями.

Что же в этом случае дает процессный подход?

Сравним вероятное исполнение одного и того же распоряжения, изданного на предприятии с линейно-функциональной структурой с классическими иерархическими связями и в организации, применяющей процессный подход. В первую очередь необходимо исследовать, какое отличие между этими двумя структурами в количестве промежуточных звеньев.

Рассмотрим путь, который проходит следующее распоряжение генерального директора: «Определить процентное изменение NPV[1] при

[1] Чистая современная стоимость (NPV - Net present value) - современная стоимость будущих денежных поступлений, дисконтированная по рыночной процентной ставке, минус современная оценка стоимости инвестиций

снижении доходов по основному виду деятельности на 5% в течение первого планируемого года». В первую очередь это распоряжение поступает директору по экономике и финансам, который, например, полагает, что наиболее вероятно снижение доходов по основной деятельности не на 5, а на 7%. Вследствие этого его распоряжение начальнику ПЭО будет выглядеть следующим образом: «Определить процентное изменение NPV при снижении доходов по основному виду деятельности на 5% и на 7% в течение первого планируемого года».

Получив данное распоряжение, начальник ПЭО может предположить, что аналогичной ценностью для перспективного анализа деятельности предприятия может быть изменение доходов по основному виду деятельности на 5 и на 7% в сторону увеличения. В результате, окончательное распоряжение, получаемое специалистом по бизнес-планированию (при условии, что у зам. начальника ПЭО нет корректив), будет заключаться в определении процентного изменение NPV при снижении и повышении доходов по основному виду деятельности на 5% и на 7% в течение первого планируемого года.

Как видим, только j распоряжения, полученного исполнителем, соответствует изначальному запросу. Выполнение этого усложненного решения займет у специалиста по бизнес-планированию значительно больше времени, и, если информация была запрошена оперативно, гендиректор, вероятнее всего, получит ее в срок, не соответствующий оптимальному моменту принятия соответствующего решения. После выполнения необходимых расчетов и в результате срабатывания механизма обратной управленческой связи возможны 2 варианта:

1 вариант. Гендиректор действительно нуждался только в той информации, которую запрашивал. В этом случае эффективность его управленческих воздействий в направлении прямой связи составляет 0,25 (если принять абсолютную эффективность за единицу) Кроме того, сроки, в которые выполнялось его задание, были явно превышены по сравнению с ожидаемыми. Ответственность за это лежит на менеджерах, передававших в рамках иерархии распоряжение гендиректора.

2 вариант. Менеджеры среднего звена, на основании имеющегося у них опыта работы в созданной управленческой системе, правильно расширили границы задания. Но и в этом случае эффективность управления не будет 100%, а останется на уровне все тех же 25%, поскольку сформулирована была лишь j задачи. Если в конеч-

эффективность управления будет тем выше, чем выше соответствие между замыслом руководителя и конечным его исполнением

ном итоге нужна была информация по 5 и 7%-ному снижению дохода, то эффективность также составит 25%, так как гендиректор сформулировал лишь 5 задачи, а промежуточные звенья управления усложнили ее в два раза, добавив исполнителю ненужной работы. Ответственность за низкую эффективность управления в этом случае частично или полностью лежит на генеральном директоре.

Применение процессного подхода в управлении позволяет устранить часть промежуточных звеньев, что будет способствовать повышению эффективности управления. Рассмотрим, каковы будут внутренние связи в рамках управления в сфере экономики и финансов при применении процессного подхода к управлению.

«Хозяином» первого процесса – *управления организацией* – является непосредственно гендиректор. «Хозяин» процесса развития организации в данной структуре (преобразованной из рассмотренной выше иерархической) – директор по экономике и финансам. И, наконец, «хозяином» процесса бизнес-планирования является специалист по бизнес-планированию. Таким образом, распоряжение гендиректора непосредственному исполнителю – «хозяину» процесса – передается только через одного посредника (если на предприятии сохраняется определенная иерархичность).

В этом случае специалист по бизнес-планированию получает распоряжение, рассмотренное нами выше, в виде «Определить процентное изменение NPV при снижении доходов по основному виду

применение процессного подхода в управлении позволяет устранить часть промежуточных звеньев и способствует повышению эффективности управления

деятельности на 5% и на 7% в течение первого планируемого года» и тратит на его выполнение меньше времени, чем в предыдущем случае. При этом эффективность управления возрастает вдвое и составляет 50% или 0,5 в долях. Заметим, что повышение эффективности управления в два раза обусловлено сокращением всего одного промежуточного звена.

В дальнейшем, за счет применения процессного подхода, можно дополнительно повысить эффективность управления. Например, в уже рассмотренной нами ситуации вводим следующие изменения:

1. Гендиректор (хозяин процесса управления), формулирует задачу следующим образом: «Разработать бизнес-план предприятия в формате оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного прогнозов». За выполнение этой задачи отвечает хозяин процесса развития – директор по экономике и финансам.

2. Директор по экономике и финансов, опираясь на имеющиеся у него данные относительно факто-

повышение эффективности управления в два раза обусловлено сокращением всего одного промежуточного звена

ров внутренней и внешней среды и уже выполненные специалистом по бизнес-планированию расчеты, формулирует задачу следующим образом: «Определить процентное изменение NPV при снижении доходов по основному виду деятельности на 7% и увеличении на 5% в течение первого планируемого года».

3. Выполненные специалистом по бизнес-планированию расчеты обрабатываются директором по экономике и финансам и представляются генеральному директору с его выводами и рекомендациями.

Таким образом, в данном случае наблюдается экономия рабочего времени на выполнение уточненной задачи; полученный результат более приемлем для принятия управленческих решений, а эффективность управления можно оценить (экспертная оценка) на уровне 80-85%, что значительно выше полученных нами ранее уровней.

На наш взгляд, применение процессного подхода в управлении позволяет значительно повысить его эффективность в современных гипердинамичных условиях в первую очередь за счет формулировки на высоких уровнях управления *обобщенной* задачи, уточняемой и формализуемой хозяевами конкретных процессов на их уровнях управления до детализированной задачи, представляемой конечному исполнителю.

Вследствие этого, целесообразно в рамках сбалансированной системы показателей отдельно выделить такую составляющую как Управление, что предполагает образование пятимерного внутреннего пространства нематериальных активов: финансовую, клиентскую и внутреннюю составляющие, а также составляющие обучения (развития) и управления.

Литература

1. Крючкова П.В., Шаститко А.Е. Оценка регулирующего воздействия и модернизация системы государственного регулирования // Общественные науки и современность. 2006. № 4. С. 21-31.

2. Куренков Ю.В. Конкурентоспособность России в глобальной экономике. - М.: Международные отношения, 2003.

3. Скоробогатов А. Институты как фактор порядка и как источник хаоса: неоинституционально-посткейнсианский анализ // Вопросы экономики. 2006. №8.

4. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1959.

5. Юданов А.Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач. - М.: КноРус, 2007.