

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ИХ ПОТЕНЦИАЛ

С. В. Смирнов, Г. А. Поташева

Московский государственный индустриальный университет

Статья посвящена проблеме оценки организационных структур систем управления в условиях рыночного хозяйствования.

Рассмотренная методика оценки эффективности организационных структур систем управления предприятием, и на их основе потенциала организации позволяет увязать ресурсы предприятия в полное соответствие с выбранной стратегией.

Эффективность организационной структуры определяется тем, насколько она способствует выработке целевых направлений развития предприятия, реально обусловленных его потенциалом, и обеспечивает их реализацию наиболее экономичным способом через упорядоченное взаимодействие функциональных подсистем. Эффективность функционирования организационной структуры зависит от степени упорядоченности ее взаимосвязанных элементов и обеспечения взаимодействия элементов для получения интегрального общего эффекта в будущем [3, с. 86].

Упорядоченная совокупность, характеризуемая составом элементов, их взаимным расположением и степенью устойчивости отношений, обеспечивающая целенаправленное функционирование организации как единого целого, и есть тот или иной тип организационной структуры управления.

Взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта обеспечивается через совокупность процедур, регламентирующих их порядок и целенаправленное развитие, т.е. через механизм управления. Эффективность структуры управления определяется не столько структурой самой по себе, сколько тем организационным механизмом, который существует в рамках этой структуры [3, с. 87]. Поэтому задача оценки эффективности структуры управления решается только совместно с оценкой эффективности организационного механизма.

Оценка эффективности деятельности предприятия производится на основе ресурсно-потенциального подхода [2, с. 289—290], согласно которому интегральная эффективность функционирования системы в целом есть функция реализации потенциала системы: $\Theta = f(P_d - I_b) \rightarrow \max_n Y_n$, где P_d — потенциальные возможности системы;

I_b — уровень использования возможностей системы; Y_n — удовлетворение потребностей.

Основные подходы к оценке эффективности организационной системы управления приведены в табл. [3].

Эффективность — мера реализации функции системы в целом, а результат — факт реализации функции системы. Но факт реализации функции может состояться в том случае, если она обеспечена потенциалом системы, т.е. определенной совокупностью ресурсов, которые могут быть мобилизованы для достижения цели системы. Реальная цель — это то, что может быть обеспечено потенциалом, совокупностью стратегических ресурсов системы. Тогда эффективность производственной системы определяется тем, насколько полно выявлены и реализуются рыночные возможности предприятия при максимальном использовании потенциала. Отсюда системой «следует считать совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов» [3, 129]. Поэтому целесообразно выделение:

1) показателей эффективности функционирования производственной организации во внешней среде, обеспечивающих эффективность с точки зрения использования внешних возможностей;

2) показателей эффективности, характеризующих потенциал организации с точки зрения использования ее внутренних возможностей.

Критерий эффективности каждого элемента организационной структуры управления также должен определяться как с позиций реализации цели (целевая эффективность), так и с позиций обеспечения минимума затрат, необходимых для достижения конечного результата (ресурсная эффективность) с учетом специфики каждого результата.

Классический метод определения экономической эффективности включает отношение экономи-

Основные подходы к оценке эффективности системы управления и организационной структуры

№	Подходы к оценке эффективности системы управления
1	Эффективность системы управления оценивается через показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия. Анализируется весь комплекс показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность.
2	Эффективность системы управления оценивается через комплексный показатель. В числителе, как правило — прибыль, а в знаменатели — показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
3	Эффективность системы управления оценивается через ранжирования некоторой совокупности отдельных показателей, характеризующих деятельность предприятия.
4	Оценка эффективности системы управления производится через комплексный показатель, объединяющий как показатели экономичности системы управления, так и показатели эффективности производства. Экономичность системы (Эс) управления определяется через соотношение затрат на управление к стоимости основных производственных фондов и оборотных средств. Показатель эффективности производства (Эп) рассчитывается через соотношение производительности труда к численности работающих. Общий критерий эффективности системы управления исчисляется как Эс / Эп.
5	Оценка эффективности системы управления производится экспертным методом, преимущественно по качественным критериям, набор которых достаточно разнообразен (затраты на содержание аппарата управления, набор общих и конкретных целей и функций управления, организационная структура управления, характеристика процесса управления, методы управления и разработка управленческих решений и т.д.)
6	Оценка эффективности системы управления через целевую (Р / Ц) и ресурсную (Р / З) эффективность: $\Theta = f(P / Ц; P / З)$
7	Оценка эффективности системы управления производится по трем взаимосвязанным критериям: а) (Р / З); б) качественные показатели, характеризующие организацию и содержание процесса управления; в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень
8	Ресурсно-потенциальный подход: $\Theta = f(Пд - Ив)$ (разница между потенциалом системы и уровнем его использования)

ческих результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта.

Показатель сравнительной оценки эффективности управления отражает следующее соотношение: $\Theta_y = P_y / Y_3$, Θ_y — эффективность управления; P_y — результативность управления; Y_3 — удельные управленческие затраты.

Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда (Э), являющаяся модификацией приведенного ранее основного метода:

$$\Theta = \frac{B}{Z_{пл} + \Phi_{об} + E \cdot \Phi_{ос}}$$

где В — объем конечной продукции, руб.; $Z_{пл}$ — затраты на оплату работников, руб.; $\Phi_{об}$ — текущие затраты на оборотные фонды, руб.; $\Phi_{ос}$ — стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.; Е — коэффициент эффективности производственных фондов.

Возможны косвенные методы оценки эффективности системы управления. Один из них — балльный — предложен на основе анализа метода Феликса—Риггса.

Для отслеживания направления развития предприятие должно держать под контролем ряд факторов [1]. Степень приближения к планируемому состоянию по каждому параметру и будет степенью достижения той или иной цели. Рассматриваемый подход позволяет получить суммарный итоговый индекс путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. Состав таких показателей определяется

тоже экспертно, исходя из условий конкретного предприятия.

Процедура реализуется в виде матрицы целей и состоит из ряда шагов [3]:

1) выделяются параметры (производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние предприятия. Для каждого критерия выбирается показатель (K_j), наилучшим образом характеризующий данный параметр;

2) достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату соответствует 3 очка;

3) определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 баллов;

4) так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляется их значения, которым может быть приписано 0 баллов;

5) проставляются значения производственных критериев, которым соответствуют баллы 1—2, 4—9.

В результате шагов 2)—5) формируется шкала возможных положений предприятия по каждому выбранным критериев;

1) каждому из принятых производственных критериев экспертным путем присваиваются веса значимости (W_{kj}), в сумме равные ста. Затем определяется ряд A — фактическое значение исследуемого периода, выясняется сколько баллов (Q_{kj}) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти баллы формируют ряд B ;

2) перемножение ряда B на веса дает ряд C , состоящий из оценок (Q_{kj}): $Q_{kj} = O_{kj} \cdot W_{kj}$.

Сумма значений оценок формирует индекс (I_t), который сравнивается с предыдущим значением (I_0): $I_t = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^t$, Q_{kj}^t — значение оценки j -го критерия производства в момент времени t ;

$I_0 = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^0$, Q_{kj}^0 — значение оценки j -го критерия производства в базисный момент времени t .

Если состояние объектов управления на предприятии задано графом «Показатель состояния», отражающим степень достижения целей объектов по их элементам: ресурсы — процесс производства — продукт, тогда производственные критерии, выбранные в составе контролируемых параметров в методике оценки эффективности управления, могут рассматриваться как функция изменения величин показателей состояния:

$K_j = f(\Delta p)$, $i = 1, \dots, r$, $j = 1, \dots, n$, K_j — производственный критерий; Δp_i — изменение величины показателей состояния; i — индекс показателя состояния; r — количество анализируемых показателей состояния; j — индекс критерия производства; n — количество контролируемых критериев производства.

Если, согласно методике Феликса—Риггса, текущее значение j -го критерия производства можно отобразить его оценкой Q_{kj} , то величину эффективности управления (прирост эффективности от совершенствования функций управления) можно определить, как разницу между суммарными значениями оценок, составляющим индекс I_t (на момент времени t после внедрения мероприятий по совершенствованию управления) и индексом I_0 (на первоначальный момент анализа): $E = I_t - I_0$, где E — величина эффективности управления.

Таким образом, предполагаемый подход к измерению результативности труда управленческих работников и на его основе эффективности организационной структуры (опосредованно, через параметры состояния производства), предполагает формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий предприятия.

Стратегическое управление предприятием должно намечать направление, масштабы и структуру развития предприятия [4].

Планирование потенциалов и организационное планирование в качестве конкретизации политики предприятия следует за постановкой экономических и социальных целей, которые точно так же являются частью концепции предприятия: планирование потенциалов и организационное планирование должны соответствовать политике предприятия, приспосабливаться друг к другу [4]. На рис. 1 представлена схема полей приспособляемости для организационной адаптации предприятия.

Из представленных полей приспособленности с организационной точки зрения на первое место выступает соединение потенциалов и организационного планирования.

При этом исходят из представления о последовательном согласовании планов для достижения «приспособляемости» (рис. 2).

Эффективность функционирования организации ставится в прямую зависимость от ее умения адаптироваться к условиям внешней среды. Эффективность развития — в зависимость от перспектив взаимодействия с внешней средой в будущем. Сознательная адаптация к условиям внешней среды достигается усилиями менеджмента организации.

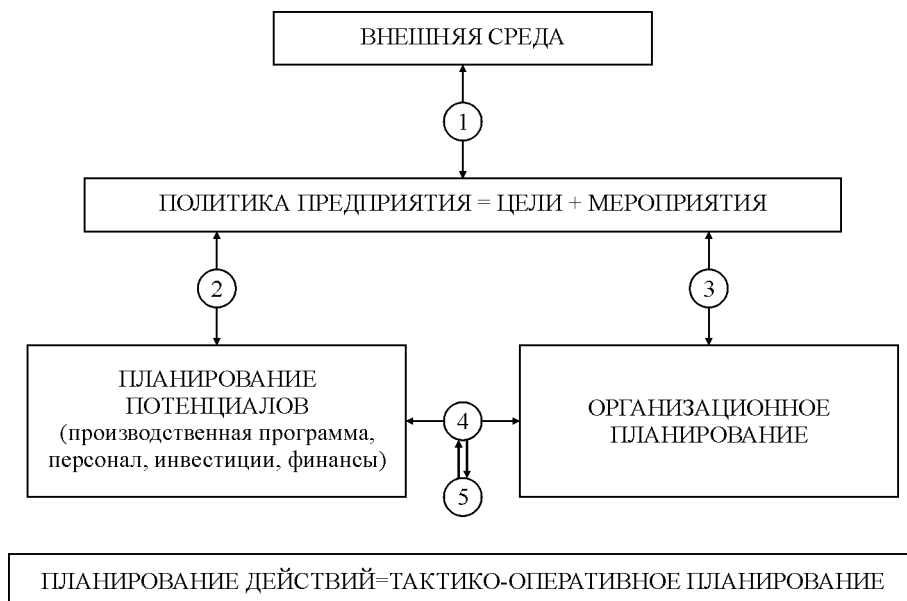


Рис. 1. Поля приспособляемости для организационной адаптации

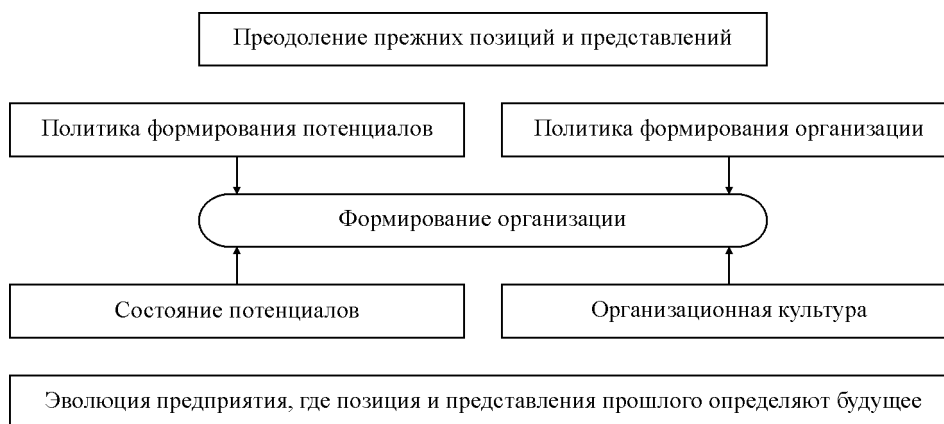


Рис. 2. Разработка нацеленной на будущее политики предприятия на основании связанной с прошлым истории предприятия

Конкурентоспособность организации на длительную перспективу зависит от сознательного выбора направления развития, что является прерогативой сферы управления.

Поскольку потенциал организации есть совокупность ресурсов и источников их пополнения, то организационный потенциал — существующая возможность приведения всех взаимоувязанных и взаимообусловленных ресурсов производственной организации в полное соответствие с выбранной стратегией.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: Инфра — М, 1996.
2. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. М.: ИНФРА — М, 1996.
3. *Федорова Н.Н.* Организационная структура управления предприятием: Учеб. Пособие. — М.: ТК Велби, 2003. — 256 с.
4. *Экономика предприятия:* Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 2001. — XVI, — 928 с.