

## ДВА ПОДХОДА К ИЗМЕРЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Р. Г. Пожидаев

*Воронежский государственный университет*

Понятие эффективности организационных структур управления можно рассматривать с нескольких точек зрения. Во-первых, это эффективность новой структуры относительно соответствия стратегии и достижения целей организации. Она определяется сопоставлением желаемых и фактических результатов, достигнутых организацией за период реализации стратегии. Во-вторых, это экономическая эффективность работ по проектированию и внедрению новой организационной структуры управления, которая определяется соотношением затрат на реорганизацию и полученного эффекта. Наконец, это эффективность подсистемы управления, которая определяется степенью выполнения стандартов и процедур, принятых в компании.

В статье рассматриваются способы, методы и показатели измерения экономической эффективности реорганизации структуры управления и эффективности подсистемы управления, использование которых позволяет сократить затраты на реорганизацию структуры управления и, главное, повышает управляемость организацией.

Развитие рынков, экономический рост, относительно стабильное деловое окружение побуждают российские компании, прежде всего средние и крупные, к формулированию более детальных стратегий. Стратегия предъявляет новые требования к подсистеме управления организацией, выражающиеся как в изменении управления бизнес-единицами, обслуживающими рынки, так и управления функциональными подразделениями, то есть предполагает реорганизацию структуры управления. Процесс внедрения и результаты изменений в структуре управления во многом определяют степень реализации стратегии: «организационные структуры сами по себе оказывают решающее влияние на работоспособность организации» [4, с. 35]. Как следствие, логично поставить вопрос об измерении эффективности организационных структур управления.

Понятие эффективности организационных структур управления можно рассматривать с нескольких точек зрения. Во-первых, это эффективность новой структуры относительно соответствия стратегии и достижения целей организации. Она определяется сопоставлением желаемых и фактических результатов, достигнутых организацией за период реализации стратегии. Во-вторых, это экономическая эффективность работ по проектированию и внедрению новой организационной структуры управления, которая определяется соотношением

затрат на реорганизацию и полученного эффекта. Наконец, это эффективность подсистемы управления, которая определяется степенью выполнения стандартов и процедур, принятых в компании.

Определение эффективности новой структуры относительно соответствия стратегии и достижения целей организации можно отнести к компетенции руководства компаний: такая оценка наиболее проста в измерении и субъективна, потому что в том числе будет зависеть от амбиций владельцев (акционеров) и руководства компаний. Два других измерения эффективности новой структуры управления более объективны, но для них сложно подобрать количественные параметры.

Фактически, затраты на реорганизацию структуры управления являются инвестициями в улучшение управления компанией, следовательно, их можно рассматривать как самостоятельный инвестиционный проект, для принятия решения о целесообразности которого необходимо экономическое обоснование, то есть сопоставление предполагаемых затрат и результатов. Процесс соизмерения затрат и достигаемого за их счет эффекта должен быть именно «процессом», то есть процедурой, проводимой на протяжении всего периода разработки и внедрения проекта, результат которой способен повлиять на дальнейшее продолжение проекта в рамках организационного развития.

Эффективность определяется как некоторое соотношение затрат и результатов. Качество

любой методики оценки эффективности зависит от качества инструментария, используемого для измерения результатов внедряемого проекта и связанных с ним затрат. Сложность состоит в том, что изменения в структуре управления воздействуют на конечные финансово-экономические показатели деятельности компании опосредованно, через управленческие процедуры, которые не всегда формализованы и с трудом поддаются количественному измерению.

Финансово-экономическая оценка качества инвестиционного проекта предусматривает сбор, верификацию и оценку трех основных параметров:

- потребность в инвестициях с разбивкой по срокам осуществления вложений, экономическому содержанию и направлениям использования;

- затраты на осуществление организационных изменений;

- выгоды («эффекты»), являющиеся следствием реализации проекта, с учетом сроков проявления, направлений и экономического содержания (увеличение прибыли, сокращение затрат и прочее).

Конечные финансово-экономические выгоды компании лежат в области таких показателей, как увеличение выручки, повышение эффективности использования оборотных средств, снижение операционных затрат, оптимизация структуры активов и др.

Реорганизация системы и структуры управления рационализирует бизнес-процессы и позволяет добиться таких качественных улучшений, как сокращение дублирования функций и информационных потоков, повышение оперативности, ликвидация лишних бизнес-операций, увеличение возможностей оптимизации управленческих решений. Очевидно, что нет прямого, однозначного соответствия между конечными финансово-экономическими выгодами и качественными улучшениями за счет изменений в подсистеме управления. Выход — в структуризации финансово-экономических целевых показателей до уровня бизнес-процедур. Для этого необходимо построить многоуровневую систему — «цели — задачи — подзадачи — функции/бизнес-процессы», — которая свяжет качественные и количественные характеристики и даст набор оценок эффектов новой структуры управления.

В процессе проектирования руководствуются правилом, что структура управления выстра-

ивается как «сверху-вниз», так и «снизу-вверх», то есть сопоставлением желаемых результатов «сверху» с возможностями и ограничениями «снизу». Данное правило в общем верно и для выстраиваемой системы, но имеет свои сложности реализации. При движении «сверху-вниз» возникает следующая проблема: кто и на основании чего должен изначально сформулировать целевые финансово-экономические установки организационных изменений. Кто (какие разработчики и руководители компании) возьмет на себя ответственность за создание и внедрение подобной системы?

Движение «снизу-вверх» подразумевает выявление взаимосвязей и зависимостей между перераспределением информационных потоков, функций, полномочий в принятии решений и соответствующими качественными улучшениями в подсистеме управления, аккумуляцию этих улучшений по уровням и функциональным подсистемам управления и выражением их в конечных финансово-экономических показателях.

В общем виде процесс перехода от качественных характеристик организационных изменений к количественным можно представить в виде следующей последовательности этапов и действий.

1. Определение состава сотрудников компании, участвующих как в формулировании стратегии, так и в реорганизации структуры управления. Определение ответственных за финансово-экономическую составляющую реализации организационных изменений.

2. Формирование количественных измерителей, которое нужно начинать на этапе обследования системы и структуры управления компанией с целью выработки общих требований к необходимой (в соответствии со стратегией) системе управления, выявления организационных проблем управления и определения возможностей воздействовать на их решение. На этом этапе необходимо попытаться количественно выразить потери компании, возникающие вследствие организационных проблем управления, возможный процент снижения этих потерь (экспертно или на основе выявленных закономерностей), а также стоимость реорганизации системы управления.

3. На основе процесса реорганизации «снизу-вверх» выявить и структурировать возможные улучшения подсистемы управления от

уровня бизнес-процессов до экономических факторов эффективности и конечных выгод компании.

4. На основе сопоставления возможных экономических выгод (выявленных на этапах 2 и 3) и планируемых организационных изменений, принять в качестве целевых ориентиров проекта показатели, выраженные в терминах конечных финансово-экономических результатов.

5. Согласовать выбранные целевые ориентиры по многоуровневой цепочке до значений характеристик совершенствования конкретных бизнес-процессов на нижнем уровне.

6. Рассчитать показатели экономической эффективности организационных изменений как инвестиционного проекта.

7. Скорректировать пункты (3—6) данного процесса на каждом этапе принятия решений, касающихся разработки проекта и внесения изменений, а также решений о приостановке или продолжении проекта на различных этапах.

Для реализации процесса оценки экономической эффективности проектирования и внедрения новой структуры управления необходимо решить следующие задачи:

- научиться переходить от качественных к количественным характеристикам изменений;
- обеспечить получение необходимой и достоверной информации о результатах изменений;

- научиться определять момент проявления экономического эффекта, то есть учитывать фактор времени.

Решение первой задачи заключается в конструировании логико-расчетных формул для трансформации качественных улучшений на нижних уровнях в количественные экономические результаты. Однозначного ответа на решение этой задачи нет, здесь можно привести лишь общие рекомендации.

1. Если построить логическую цепочку «качественный показатель организационных изменений — экономический эффект», то, поскольку для конечного фактора экономической эффективности расчетная формула известна, за счет расщепления каждой из ее компонент можно определить качественные показатели организационных изменений, а также степень их влияния.

2. Построить максимально подробное дерево «цели — ... — факторы» — детализация поз-

волит определить показатели, которые поддаются описанию формальными зависимостями.

3. Уже на этапе предварительной оценки целесообразности реорганизации структуры управления косвенно оценить потенциальные выгоды на основе метода аналогий и экспертного анализа.

4. Практический опыт показывает, что источниками эффективности реорганизации структуры управления являются возможности оптимизации бизнес-процессов, ликвидации излишних потерь и активизации неиспользуемых компанией резервов. Поэтому на самом высоком уровне оценки потенциальных экономических результатов можно использовать следующие обобщенные показатели:

- минимизация упущенного дохода или формирование новых источников дохода (рост прибыли);

- сокращение времени и затрат на разработку и внедрение новых продуктов;

- снижение управленческих затрат (затрат на администрирование);

- сокращение времени и затрат на разработку управленческих решений.

Группировка факторов экономической эффективности по обозначенным категориям упрощает процесс сведения показателей экономики/эффекта по проекту в целом.

5. В условиях дефицита времени или на предварительных стадиях оценки целесообразности осуществления организационных изменений, необходимо руководствоваться соображением, что пять-шесть хорошо определяемых эффектов составляют большую часть суммарного эффекта. Универсальное правило «80/20» применимо и в этой области. Поэтому в таких случаях следует оценивать только то, что действительно можно оценить. Там, где это не получается, нужно определить предельные (граничные) значения, а затем оценить, насколько полученный разброс влияет на надежность конечного результата. Тем самым можно существенно сократить трудоемкость процесса оценки экономической эффективности за счет отсеивания факторов, с высокой вероятностью не вносящих существенного вклада в совершенствование деятельности компании.

Решение задачи получения максимально достоверной информации, необходимой для выстраивания логико-расчетных цепочек, значительно облегчается в случае вовлеченности в

процесс построения и оценки дерева «цели — ... — факторы» работников соответствующих уровней управления. Причем они должны выступать и как эксперты, которым наиболее достоверно известны потенциальные резервы предприятия, и как мотивированные сотрудники, участвующие в разработке и внедрении организационных изменений.

Не менее трудный вопрос — учет фактора времени. Очевидно, что изменение каких-либо качественных характеристик управления компанией отнюдь не мгновенно ведет к изменению значений конечных экономических показателей, и запаздывание реакции увеличивается при движении вверх по дереву целей. Наиболее важным представляется учет следующих аспектов фактора времени:

- корректный выбор периода анализа;
- учет возможности временного снижения эффективности подсистемы управления в период внедрения, которое возникает в силу неизбежного возрастания нагрузки на сотрудников предприятия, связанного с тем, что, помимо выполнения обычных обязанностей необходимо осваивать новые функции, информационные потоки, знания и технологии;
- максимальное проявление эффектов смещено к окончанию процесса реорганизации, когда организационные изменения охватывают большинство уровней управления, что дает возможность проявиться эффекту синергии.

Любой рациональный расчет будет неполным и неточным из-за действия факторов неопределенности, а поэтому не исключено наличие качественных аргументов, способных при определенных условиях подтолкнуть руководство предприятия к решению о проектировании и внедрении новой структуры управления, несмотря на недостаточно высокие показатели ее эффективности.

Второе из рассматриваемых измерений связано с определением эффективности подсистемы управления. Здесь нет столь жесткой привязки к количественным показателям, кроме того, они не могут в полной мере отразить уровень эффективности подсистемы управления или степень управляемости организации, что в данном случае более важно, чем «набор цифр», подсчитанных по определенной формуле. Следовательно, нужно формировать такой набор качественных и количественных показателей, в котором последние также отра-

жают качественную сторону структуры управления.

Важно также учесть, что существующие системы показателей [2, с. 65; 3, с. 32], основанные на определении коэффициента управляемости, коэффициента централизации функций управления, норм управляемости, числа уровней управления, удельного веса работников управления и т. п., в большей степени применимы для сравнения однородных организаций. Растущее многообразие их форм (прежде всего, распространение мультиструктур и оболочечных фирм), преобладание сферы услуг над производством (в сфере услуг гораздо большее значение имеет число филиалов, нежели размер подразделений), снижает полезность перечисленных показателей. Кроме того для владельцев и руководства компаний интересно не столько сравнение с другими организациями (что при отсутствии достоверной информации сделать трудно), сколько измерение эффективности подсистемы управления своей компании. Поэтому приоритет должен принадлежать параметрам, позволяющим оценить структуру управления с точки зрения эффективности систем функций и информации, системы принятия решений.

Прежде всего эффективность подсистемы управления определяется степенью выполнения стандартов и процедур, принятых в компании. Имеется в виду вся совокупность стандартов, регламентирующих деятельность организации, то есть стандарты выполнения работ, стандарты обслуживания, процедуры принятия решений и т. п. Оценочные показатели рассчитываются как удельный вес невыполненных (выполненных с нарушениями, опозданиями) стандартов и процедур в общем их числе за определенный период.

Если удельный вес невыполненных стандартов достаточно высок, необходимо выяснить причины отклонений и соответствующим образом изменить специализацию работ, формы стандартизации, системы функций и информации, а возможно и группирование позиций и подразделений.

В отношении системы принятия решений могут также использоваться другие показатели (в том числе и включенные в «традиционные» системы параметров): удельный вес работников организации, участвующих в принятии решений, матрица распределения обязанностей и

полномочий по выполнению функций управления.

Признаком хорошего баланса обязанностей и полномочий управленческих работников является минимум обращений нижестоящих руководителей (по вопросам, входящим в их компетенцию) к вышестоящим. Измерение объема подобных обращений также является показателем оценки эффективности системы принятия решений. Норма управляемости, безусловно, нужный показатель, но важно не только и не столько измерение норм, сколько выявление превышения пределов управляемости — когда потребности в управлении снизу не совпадают с возможностью управления сверху, что может выражаться в следующем:

— управляющий не знает положения дел «внизу» (предел восприятия информации или ее недостаток);

— управляющий не успевает решать вопросы, поступающие снизу (слишком большое число подчиненных или высокое разнообразие функций, выполняемых подчиненными);

— управляющий не все вопросы (входящие в его компетенцию) решает самостоятельно, часть старается передать вверх по иерархии (дефицит прав или квалификации).

Большинство параметров связано с измерением отклонений, что в свою очередь зависит от степени саморегулирования подсистемы управления — то есть ее способности быстро фиксировать отклонения, вырабатывать и осуществлять контрмеры, позволяющие вернуть деятельность организации в нормальное состоя-

ние. Степень саморегулирования может выступать в качестве интегрального параметра эффективности подсистемы управления, который, однако, сложно измерить (выразить в точных цифрах).

Таким образом, система параметров должна отвечать задачам измерения и оценки системы принятия решений и подсистемы управления в целом, а также включать показатели, не имеющие точного количественного выражения, но отражающие качественную сторону структуры управления.

При всем желании нельзя сказать, что экономическая эффективность реорганизации структуры управления, равно как и эффективность подсистемы управления, находятся в центре внимания руководства компаний в процессе разработки и реализации стратегии. Между тем, важность их очевидна, так как позволяет сократить затраты на реорганизацию структуры управления, и, главное, повышает управляемость организацией, что делает процесс внедрения изменений более коротким и простым.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Кадушин А.И., Михайлова Н.Б.* Эффект «окисления» // Управление 3000. — [www.bizoffice.ru](http://www.bizoffice.ru)
2. *Обэр-Крие Дж.* Управление предприятием: пер. с фран. — М.: Прогресс, 1973. — 302 с.
3. *Радченко А.И.* Проектирование систем управления новыми предприятиями. — М.: Экономика, 1975. — 157с.
4. *Робсон М. Уллах Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство: пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222с.