

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Горшкова Л.А., д.э.н.

*Нижегородский государственный университет им.
Н.И. Лобачевского*

Успешность проведения экономических реформ в России, стабилизация основных отраслей и ориентация на экономический рост в решающей мере зависят от эффективного управления хозяйствующими субъектами хозяйствования.

Образ действий отдельного хозяйствующего субъекта есть результат выбора из множества вариантов поведения. Успех вознаграждает тех, кто умеет анализировать представившиеся возможности, на ходу испытывать и отбирать жизнеспособные альтернативы, соответствующие поставленным целям. Генерирование и оценка вариантов – основное назначение аналитической составляющей управления.

Изменения системы общественных отношений и условий функционирования субъектов хозяйствования предопределили необходимость серьезной трансформации аналитического инструментария управления. В условиях развития свободной конкуренции, интенсификации жизненного цикла организации, внедрения гибких автоматизированных производств и новых информационных технологий принципиальной становится диагностика не только эффективности работы предприятия с позиций интенсивных факторов и резервов производства, но и организации управления.

Наиболее актуален анализ системы управления в тех случаях, когда не удастся применить операционные методы снижения или сохранения на стабильном уровне издержек, повысить производительность труда, закрепить и расширить ниши на внутреннем и внешнем рынке, привлечь дополнительные финансовые ресурсы.

Анализ системы управления принципиально необходим при принятии решений об изменении структуры хозяйствующих субъектов или значительном изменении масштабов их деятельности, расширении номенклатуры выпускаемой продукции, выходе на новые рынки, изменении ситуации на рынке ресурсов, освоении производственных процессов, обосновании стратегии развития предприятия.

Побудительным мотивом к проведению организационного анализа является стабильная перегрузка или смена высшего руководства и большей части управленческой команды. Анализ систем управления актуален в случае возникновения глубоких и устойчивых разногласий по организационным вопросам, в частности распределению функций, прав, обязанностей, ответственности, власти и другим аспектам делегирования полномочий.

Даже в условиях благоприятного психологического климата в коллективе, сохранения устойчивого ассортимента продукции, стабильных процессов производства и сбыта при наличии тенденции роста масштабов деятельности наблюдается необходимость необходимых в структурных преобразованиях, которым должен предшествовать организационный анализ.

Аналитический процесс при изменении стратегии предприятия неизбежно сопровождается корректировкой в структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более гибких стратегических решений. Перераспределение задач, прав, ответственности, информационных потоков, повышение квалификации, либо улучшение мотивации персонала способствуют росту эффективности организации за счет совершенствования системы управления.

Инновационные задачи стратегической и структурной направленности не могут быть решены независимо друг от друга. Тем не менее, приоритет отдается целям, распределению ресурсов по основным программам, позволяющим наиболее полно реализовать стратегию предприятия. Это связано с тем, что большинство серьезных проблем на крупных предприятиях имеет стратегический характер.

Необходимым компонентом анализа системы управления является оценка состава, квалификации и загруженности управленческого персонала. Серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно быстрой подготовкой их внутри предприятия или набором со стороны. Такой фактор важно учесть при распределении функций в рамках имеющейся или проектируемой структуры и разработке ручных и автоматизированных технологий оценки управленческих ресурсов.

Несмотря на актуальность, теоретико-методологические основы анализа систем управления разработаны недостаточно. Практически отсутствует теоретическая основа для проведения целевого анализа, диагностики организационно-функциональной структуры и информационной системы хозяйствующих субъектов. Существует также целый спектр научных проблем анализа управленческого персонала и организационной культуры, в значительной мере предопределяющих эффективность системы управления хозяйствующего субъекта. По-прежнему остро стоит вопрос об информационном обеспечении аналитических процессов и организационной поддержке решений аналитиков. Недостаточно исследованы, что очень принципиально, методологические проблемы, связанные с определением характеристик системы управления, подлежащих оценке, выбором методов диагностики управляющей подсистемы.

Во многих случаях о достижениях хозяйствующего субъекта свидетельствуют наряду с количественными показателями, качественные параметры системы управления, такие как интеллектуальный потенциал, полнота и комплексность использования информационных технологий, уровень корпоративной этики, принципы стимулирования, ответственность, дисциплина и прочие характеристики.

В силу указанных факторов при разработке организационных решений целесообразно ориентироваться не только на традиционные инструменты экономического анализа, предназначенные главным образом для осуществления детерминированного моделирования, но и на эвристические методы анализа. Эти методы не подкреплены математическими моделями, а опираются в значительной мере на интуицию, опыт специалистов, выводы по аналогии, нечеткую логику, методы активной коллективной работы.

Управляющая подсистема организует хозяйственную деятельность. В узком смысле в понятие субъекта управления входят руководители, в широком понимании – помимо них специалисты и технические исполнители, а также нормы и правила их поведения.

Основные элементы системы управления побуждают объединяться в организацию и взаимодействовать в ее рамках физиологические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, работники аппарата управления «складывают» свои способности и влияют на поведение организации в целом.

Совокупный результат их деятельности зависит от ряда факторов. В первую очередь, от того, какой квалификацией обладают эти работники (знания, умения, навыки), и от того, как конкретные люди относятся к своим обязанностям. Если цели конкретного человека не направлены на поддержание организации в целом, и его работа не способствует решению главной задачи хозяйствующего субъекта, его усилия не являются продуктивными и лишены целесообразности. Отсутствие последней может быть результатом неумения или нежелания специалиста связать свою работу с задачей организации.

Однако более вероятное объяснение заключается в том, что от конкретного исполнителя в этом отношении мало что зависит, поскольку нецелесообразность заложена самой организацией. Даже если цели и задачи каждого лица сформулированы ясно и четко, полному соответствию этим целям может помешать структура организации. Важно как осуществляются действия отдельных работников в силу их служебного положения и должностных обязанностей, какой информацией они располагают, в какой атмосфере трудятся.

В силу указанных причин следует рассматривать систему управления не только как группу работников управленческого аппарата, но и как совокупность взаимосвязанных блоков, от «настройки» которых непосредственно зависит вклад каждого человека в достижение целей хозяйствующего субъекта. К важнейшим блокам, на наш взгляд, относятся целевой, структурный и организационно-поведенческий.

Управленческий персонал присутствует в каждом из указанных блоков, ибо он – ключ к повышению продуктивности организации. Однако для удобства диагностики полезно выделить работников в отдельный блок. Такое решение подчеркивает значение управленческого персонала, его особую природу и позволяет связать воедино остальные блоки.

Организационно-поведенческий блок представляет управленческую идеологию, систему ценностей, интересы и поведенческие нормы, разделяемые управленческим персоналом организации. Структурно в нем выделены работники с характеризующими их параметрами и социально-культурные отношения между людьми: организационная культура.

Структурный блок – это совокупность управленческих органов, подразделений, исполнителей, методов и средств, с помощью которых осуществляются управляющие воздействия.

Важнейший элемент блока – организационная структура. Это многогранное понятие включает набор подразделений, распределяющих между собой определенный объем работ, стоимость занятой техники и численность работников. Сюда же относятся связи и отношения меж-

ду службами, распределение полномочий внутри организации, отражающие соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры являются коммуникации, необходимые для решения общих задач.

Для реализации своих целей организация базируется на формально и точно определенных взаимоотношениях между ее членами, то есть формальной структуре, представленной в виде организационной схемы, которая децентрализует управленческую иерархию.

Поскольку деятельность в рамках организации предполагает разделение функциональных работ, формирование рабочих мест и обеспечение синхронности отдельных действий, то очевидна необходимость функциональной структуры. Каждая функция включает в себя различные виды деятельности, которые, в свою очередь, охватывают должности и задания, необходимые для их реализации. Каждая должностная единица отвечает за выполнение ряда заданий, состоящих из набора операций по исполнению некоторого множества действий.

Сокращению непроизводительных затрат времени, принятию более разумных решений способствуют рациональные информационные технологии, функционирующие на основе современных информационных систем.

Существование целевого блока предопределяется наличием у каждой организации своей общей цели, выполнение которой оправдывает ее существование. С точки зрения системного подхода, управление субъектом хозяйствования представляет собой способ организации совместных действий коллектива людей, обладающих некоторыми ресурсами, для достижения целей. Цели задаются при его создании, а в процессе функционирования – корректируются. Под целью (миссией) понимается характеристика организации, обозначающая результат сознательной деятельности человека.

Миссия как глобальная цель организации превращает ее в открытую социально-экономическую систему. Как долгосрочная цель она позволяет разумно распределять усилия и ресурсы для обеспечения долговременной результативности бизнеса. Другими словами, миссия представляет собой результат позиционирования организации среди других участников рынка.

Потери цели приводят к разрушению организации как системы. Миссия порождает систему подцелей, которые формируются с учетом реальности и сложившихся ценностей.

В широком толковании миссия включает принципы работы субъекта хозяйствования, определяющие усилия персонала, ценности, которые являются приоритетными. Такая трактовка миссии позволяет работникам почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения. Миссия с позиций рыночной ориентации определяет организацию с точки зрения ее деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и (или) удовлетворению конкретных нужд и запросов.

В рамках миссии и в ее развитии устанавливаются хозяйственные подцели в таких важнейших функциональных областях, как маркетинг, производство, финансы, инвестиции.

Система подцелей образует фундамент для определения стратегии развития организации, под которой понимается взаимосвязанный комплекс действий, направ-

ленный на укрепление жизнеспособности и мощи субъекта хозяйствования по отношению к его конкурентам. Содержание стратегии предприятия определяется особенностью его функционирования в прошлом, уровне развития в настоящем, возможностью использования потенциала в будущем с учетом изменения внешней среды. Стратегическая концепция задает движение всего хозяйственного организма предприятия.

Блоки субъекта управления, находящиеся в динамическом взаимодействии между собой, предназначены для регулярной оценки системы управления и результатов мероприятий, проводимых по ее развитию.

Предложенная трактовка системы управления представляет основу для выявления сущности и направлений развития аналитического инструментария управления организацией, предопределяет особенности методологии исследования.

Анализ системы управления предназначен для целеполагания, оценки организационной и функциональной структур, управленческого персонала, информационных систем и организационной культуры, отслеживания соответствия их текущего состояния целевым установкам организации.

Реализация анализа систем управления (организационного анализа) предполагает применение соответствующего аналитического инструментария, который можно представить в виде серий следующих структур:

A=><B,V>;

B=><Г,Д,Е,Ж,З>;

Ж=><И,К>;

И=><Л,М>;

З=><Н,О>;

В=><П,Р>;

где => – знак соответствия;

Б – методика;

В – организационное обеспечение;

Г – теоретико-познавательные категории;

Д – принципы;

Е – методы;

Ж – информационное обеспечение;

З – задачи;

И – информационные единицы;

К – информационные носители;

Таблица

ОБОБЩЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Задачи анализа	Параметры, показатели анализа	Методы анализа	
Эффективности функционирования системы управления	Наличие, Четкость, Актуальность миссии Объем, Ассортимент, Качество продукции Себестоимость Фондоотдача Соответствие требованиям экологии Рентабельность Прибыль Выручка Финансовая устойчивость Ликвидность Платежеспособность Норма прибыли по инвестициям Объем капиталовложений Риск	Сравнение (временное, структурное, динамическое, пространственное, базисное, рейтинговое) Упорядочение (группировка, агрегирование, метод ведущих звеньев и узких мест) Моделирование (детерминированное, стохастическое, имитационное) и прочие методы	Расчетные
	Цены, Объемы и Темпы продаж продукции Послепродажное обслуживание Экономичность Адаптивность Гибкость Оперативность Надежность систем управления	Оценочные бескритериальные (ранжирование, парное сравнение, балльная оценка, экспертная оценка, экспертная комиссия, дельфийский метод, интервьюирование, анкетирование) Оценочные критериальные (целевая оценка, контрольные вопросы, «паутина», типология, метод анализа иерархий, репертуарные решетки) Поисково-оценочные (мозговой штурм, комиссии и конференции, коллективный блокнот, банк идей, метод активного социологического анализа и контроля, деловые игры, функционально-стоимостной анализ) и прочие методы	
Структурно-информационных элементов	Тип организационной структуры Состав подразделений Охват контролем (норма управляемости) Уровень централизации (иерархичность) Степень стандартизации трудовых функций Разнообразие ответственности Четкость определения диапазона ответственности Степень распределения фактических активов по различным рабочим местам и регионам Масштаб, Глубина работ Уровень управляемости Эффективность, Экономичность управленческого труда Загруженность работников Уровень автоматизации управления Прочие параметры		
Управленческого персонала	Квалификация Профессионализм Личностный потенциал Результативность Прочие характеристики		
Организационной культуры	Тип Уровень Состояние Направленность Широта Сила Открытость культуры Управленческий стиль Конфликтность		

Л – показатели;
М – параметры;
Н – объекты;
О – цели;
П – технологии;
Р – исполнители.

Обобщенная характеристика аналитического инструментария системы управления отражена в таблице.

Специфической при формировании аналитического инструментария системы управления является задача соотношения, «наложения» друг на друга традиционных аналитических приемов и так называемых эвристических методов.

При выборе инструментария исследования необходимо учитывать такие предъявляемые к нему требования, как практическая пригодность метода, затраты времени и средств на исследование, наличие необходимой информации, совместимость метода с другими приемами на различных этапах формирования решения. Применение тех или иных методов зависит от цели и глубины анализа, особенностей объекта исследования, квалификации субъектов, принимающих участие в анализе.

Адрес для связи:
 Горшкова Людмила Алексеевна
 E-mail: gorka@mail.r

Статьи, опубликованные в «Сборнике научных трудов» в 2004 г.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

№ ¹	Название статьи	Авторы
1	Механизмы уклонения от уплаты налогов. Закономерности и тенденции схемотворения	Городецкий А.Е.
		Долгих Н.В.,
		Мастепанова Д.А.,
		Бурцев И.В.
		Петров С.С.
2	Анализ текущего развития налоговой системы и оценка перспектив реформирования налогов	Занкин Д.Б.
		Горский И.В.
		Малис Н.И.
		Медведева О.В.
		Левицкая Л.А.
4	Борьба с экономическими правонарушениями в офшорных зонах	Семкина Т.И.
		Юдин Е.А.
		Наумов В.В.
		Крашенинников В.М.
		Скудалов Т.В.
		Капылова А.А.
		Вагин В.Д.

ТЕОРИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И АУДИТА

№	Название статьи	Авторы
1	Организация дополнительного бухгалтерского образования в России в соответствии с международными стандартами	Лианский М.Е.

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

№	Название статьи	Авторы
1	Анализ финансирования правоохранительной деятельности на региональном и муниципальном уровне (на примере Челябинской области)	Опальский А.П.
3	Исследование влияния ликвидности на финансово-экономическую деятельность фирмы	Ишина И.В., Демин В.А., Пугач И.П.
4	Практика анализа финансовой отчетности транснациональной практика анализа финансовой отчетности транснациональной	Бурцев В.В.
4	Стратегический учет – информационная база для принятия управленческих решений	Елисеева А.И.
		Керимов В.Э.
		Богатко А.Н.

За 2004 г. в «СБОРНИКЕ НАУЧНЫХ ТРУДОВ. Приложение к журналу «Аудит и финансовый анализ» опубликовали свои работы:

БАНКОВСКИЙ АУДИТ

№	Название статьи	Авторы
3	Анализ кредитоспособности заемщика	Вишнинская Г.Н. Щербакова Е.Ю.
3	Стратегический учет в управленческой системе коммерческих организаций	Керимов В.Э. Богатко А.Н.

ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

№	Название статьи	Авторы
4	Анализ инвестиционной привлекательности заемщика	Ишина И.В. Домке И.А.
4	Внутренняя норма эффективности инвестиций	Царьков В.А.

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

№	Название статьи	Авторы
1	Классификатор количественных моделей финансового менеджмента	Ложкин О.Б.
2	Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний	Недосекин А.О.
4	Временная стоимость денег, финансовый рычаг, рыночная стоимость	Ложкин О.Б.
4	Оценка риска бизнеса на основе нечетких данных	Недосекин А.О.

БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

№	Название статьи	Авторы
1	Оценка и управление стоимостью имущества промышленного предприятия	Козырь Ю.В.
2	Концепция системы стратегических резервов в экономике России	Тренев Н.Н.
3	Интегральные показатели для ситуативного центра транспортной компании	Тренев Н.Н.
3	Совершенствование теоретических основ, моделей и методов оптимизации развития сети автомобильных дорог	Белюсова Н.И. Бушанский С.П. Васильева Е.М. Лившиц В.Н. Позамантур Э.И.
4	Проблемы управления субъектом ТЭК в современных условиях	Акопов А.С.
4	Финансирование проектов модернизации жилищно-коммунального хозяйства России	Хачатрян С.Р. Егорова Н.Е. Ерзинкян Э.А.

9 докторов наук;
 18 кандидатов наук;
 16 соискателей.

¹ Номер сборника, вышедшего в 2004 г.