

## МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Кулапина Г.М., к.э.н., зав. кафедрой «Менеджмент организации»

*Волжский университет им. В.Н.Татищева, г. Тольятти*

Как показывает опыт управленческого консультирования, только комплекс исследований, включающий в себя анализ миссии и целей, факторов внешней среды организаций, управленческой и функциональной деятельности по их реализации, организационных структур управления, системы планирования и экономической оценки выполнения поставленных задач, деловых и личностных особенностей ключевых сотрудников позволяет получить реальную картину результатов управления организацией.

Проведение подобных исследований в течение ряда лет позволило проследить динамику изменения факторов, влияющих на уровень управляемости функциями и процессами, происходящими на малом и среднем предприятии (МСП), а также на оценку персоналом фирмы того или иного фактора производственной деятельности. Цель проведенного комплексного анализа – выявление уровня обслуживания и обеспечения руководителями и специалистами деятельности малых и средних предприятий и его влияния на конкурентоспособность фирмы. Методика анализа предмета исследования выполнена на примере малых и средних предприятий сферы услуг (станции технического обслуживания автомобилей, ремонтно-строительные, рекламные и др.), но она может являться общей для предприятий малого и среднего бизнеса.

Первой стадией исследований систем управления предприятиями является анализ результатов деятельности фирмы, позиции ее на рынке, уровня управляемости и организации процесса управления. Повышение объема продаж услуг, эффективности производства и качества обслуживания составляет главную цель совершенствования и развития организации управления на исследуемых предприятиях. Исходя из этой цели, характеристика и анализ производственных показателей проводятся от общего к частному с последующим углублением и расширением. Прежде всего анализу подвергается характеристика предприятия: год организации, группы видов оказываемых услуг и потребителей, основные конкуренты, плановые и фактические данные по основным показателям (объем реализации услуг, стоимость основных фондов, численность промышленно-производственного персонала в целом и по основным категориям, выработка на одного работающего, полученная прибыль). Основное внимание сосредотачивается не столько на характеристике объекта, сколько на выявлении и анализе факторов, снижающих уровень управляемости объектом.

Источником информации служат устав предприятия, его история, положение о структурных подразделениях предприятия, должностные инструкции, материалы годовых отчетов деятельности предприятия, отзывы потребителей и другие документы. Анализ проводится методами сравнения достигнутых результатов с заданиями планов, и с результатами основных конкурентов, показа-

телями потребления услуг по динамическому ряду за несколько лет, с использованием группировок, абсолютных, относительных, средних величин, метода цепных подстановок, ранжирования, попарного сравнения и других методов экономического анализа.

Изучая деловое окружение предприятия, его технико-экономическую и социально-экономическую характеристику, можно синтезировать реальное состояние управления им, а также факторы, нарушающие целостность системы управления и ее связи с внешней средой.

При обследовании и анализе управляющей системы устанавливается, какие цели поставлены перед ней и соответствуют ли эти цели решению тех задач, которые ставит рыночная ситуация перед предприятием в настоящий период. При комплексном анализе процесса управления исследуются организационные связи (линейные, функциональные и информационные), сопоставляются фактическая численность аппарата управления с оптимальной, нормами и передовым опытом. Особое внимание при анализе организации взаимодействия в управляющей системе, процедур принятия управленческих решений, технологии достижения поставленных целей обращают на уровень ее соответствия существующей ситуации во внешней среде и готовности к изменениям в ней.

Таблица 1

### МАТРИЦА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Наименование управленческих задач	Обеспечение (в баллах 1-5)			
	Кадровое (квалификационное и мотивационное)	Информационное	Материально-технологическое	Финансовое
Задача 1: учет внешней и внутренней информации; анализ ситуации (СТЭП и SWOT), анализ конкурентной среды и др.; постановка задач и разработка плановых решений; организация выполнения планов; мотивация исполнителей задачи; контроль постановки задачи и ее исполнения; регулирование (внесение необходимых изменений). Задача 2 и т.д.				

Для исследования структур управления предприятием используются графические приемы и структурно-функциональный анализ. Структурный анализ предполагает не только декомпозицию системы, но и изучение процесса ее формирования (как целого из ее частей) посредством целесообразных связей. Это имеет особое значение при исследовании возможности самоорганизации системы по мере ее развития. Так, например, структурно-функциональный анализ системы управления персоналом проводится на основе двух матриц: разделения функций и задач управления и обеспечения выполнения основных функций управления.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

№	Элемент	Алгоритм расчета	Обозначения
1	Занятость персонала в аппарате управления	$K_3 = \frac{ПАУ}{ПП}$	$K_3$ – коэффициент занятости
			$ПАУ$ – численность персонала аппарата управления
			$ПП$ – численность производственного персонала
2	Надежность системы управления	$K_{над.} = 1 - \frac{P_H}{P_{общ.}}$	$K_{над.}$ – коэффициент надежности системы управления
			$P_H$ – количество нереализованных решений
			$P_{общ.}$ – общее количество принятых решений
3	Оперативность и качество управления	$K_{о.к.у.} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{потерь} \cdot ПП}{\sum_{i=1}^{пп} T_{смi}}$	$K_{о.к.у.}$ – коэффициент оперативности и качества управления
			$t_{потерь}$ – потери рабочего времени в производственных подразделениях из-за несвоевременного или некачественного выполнения функций управления
			$m$ – число функций управления
			$ПП$ – число производственных подразделений
			$T_{смi}$ – сменный фонд времени в соответствующих производственных подразделениях
4	Интегрированность аппарата управления	$K_{ин.} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{потерь} \cdot ПУ}{\sum_{i=1}^{пу} T_{смi}}$	$K_{ин.}$ – коэффициент интегрированности аппарата управления
			$t_{потерь}$ – потери рабочего времени в аппарате управления по вине смежных подразделений
			$T_{смi}$ – сменный фонд времени в соответствующих подразделениях аппарата управления
			$ПУ$ – число подразделений аппарата управления
5	Результативность управления	$P_y = \frac{B}{ПАУ}$	$P_y$ – результативность управления
			$B$ – объем реализованных товаров и услуг в стоимостном выражении
			$ПАУ$ – численность персонала аппарата управления
6	Экономичность управления	$K_{э.у.} = 1 - \frac{З_y}{З_{п.п.}}$	$K_{э.у.}$ – коэффициент экономичности управления
			$З_y$ – общая сумма затрат на управления
			$З_{п.п.}$ – общая сумма затрат на производство продукции
7	Эффективность управления	$Э_y = \frac{D}{ПАУ}$	$Э_y$ – эффективность управления
			$D$ – доход от реализации товаров и услуг
			$ПАУ$ – численность персонала аппарата управления

Анализ организации управления малым и средним предприятием с помощью представленной ниже матрицы (см. таблицу 1) позволяет выявить неудовлетворительное кадровое (квалификационное и мотивационное), информационное и материально-техническое обеспечение менеджмента и также помогает установить отсутствие нормативной базы этой работы, слабое владение передовым опытом решения этих задач и др.

Следующим этапом обычно мы проводим анализ технологии менеджмента, где предметом изучения исследования являются управленческие процедуры, приемы и методы труда, делопроизводство и документооборот. Но прежде сама управленческая работа в целом и каждый её элемент изучаются с точки зрения их функциональной, а главное, контекстной необходимости и целесообразности. Целью анализа технологии менеджмента является выявление резервов повышения эффективности деятельности руководителей и специалистов и разработка мероприятий по их реализации. Формирование исходного массива информации

по данному направлению исследования связано с изучением:

- взаимодействия менеджмента с внешней средой;
- трудовых процессов различных категорий управленческого персонала (руководителей и специалистов);
- условий труда;
- структуры затрат рабочего времени;
- уровня механизации и автоматизации производственных и управленческих процессов;
- стили и методов руководства;
- информационного обеспечения управления, сильных и слабых сторон исследуемых малых и средних предприятий.

Структура затрат рабочего времени менеджеров, а также отдельных других должностных категорий и тенденции их изменения во времени является одной из характеристик управленческой и функциональной деятельности руководителей и специалистов. Методика изучения затрат рабочего времени была составлена из нескольких частных методов (самофотографии и опроса, фотографии рабочего времени, моментных наблюдений, экспертных оценок) и комбинации этих

методов. С помощью этой методики определяются частные качественные и количественные показатели уровня организации управленческого труда, от которых в значительной степени зависят общие результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Выявление резервов повышения эффективности управленческой деятельности осуществляется путем сопоставления фактических данных с оптимальными, нормативными, отраженными в соответствующих методических рекомендациях, нормах и нормативах межотраслевых и действующих в данной отрасли, а также на основе передового опыта, собственного опыта исследований за время многолетней работы в отделе научной организации труда и управления, управленческого консультирования руководителей малых и средних предприятий и мнения самих работников этих организаций. Сбор информации осуществлялся с использованием следующих методов: изучения конъюнктуры рынка по статистическим и коммерческим публикациям, потребителей, партнеров и конкурентов. При этом более подробно изучались вопросы кадрового обеспечения управления, уровень профессионального развития и мотивации руководителей и специалистов и его влияние на эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, анализ в процессе управленческого консультирования, малых и средних предприятиях нацелен на выявление недостатков управления, их причин, тенденций и возможных последствий.

Он включает в себя:

- определение коэффициентов по факторам, характеризующим общий уровень организации управления;
- сравнение фактических значений коэффициентов с имеющимися нормативными, опытными или оптимальными по отрасли;
- выявление положительных сторон в организации управления предприятием и возможности их закрепления;
- систематизацию недостатков, поиск причин этих недостатков и тенденцию их развития;
- учет потерь и неиспользованных возможностей в результате недостатков в организации управленческой деятельности;
- выявление возможных угроз для предприятия и наличия факторов, способных противостоять этим угрозам.

Интерпретация всей полученной информации (маркетинговой, финансовой, организационной и социологической) – первое условие комплексного анализа уровня развития системы управления и ее влияния на конечные результаты деятельности предприятия. В конечном итоге результаты анализа определяют обоснованность выводов для консалтинговых рекомендаций и повседневной управленческой практики. Именно поэтому специалистам, занимающимся управленческим консультированием, необходимо глубоко разбираться в механизме фактического функционирования изучаемого объекта и его позиции на рынке.

*Кулапина Г.М.*