1. **Управленческая диагностика в практике современного менеджмента**
   1. **Понятие управленческой диагностики**

**Организационно-управленческая диагностика -**выявление и анализ основных ресурсов и проблемных зон в организации Клиента, определение направлений развития, создание программы изменений.

Любая «грамотная» консалтинговая компания согласно «классическим» представлениям должна начинать сотрудничество с клиентом с диагностики – якобы, чтобы назначить правильный курс лечения, нужно сначала выявить ваши «болячки»… Однако, в 90% случаев заказчик платит за то, что вводит консультанта в курс дел предприятия. Важно совместить диагностику с вводным курсом, в котором нужно представить свои «модели управления организацией».

#### 1.2. Диагностическая поддержка принятия кадровых управленческих решений

##### В каких случаях в организации необходима комплексная диагностика

По нашему мнению, в ситуации активного роста и развития Компании важно максимально эффективно использовать имеющийся квалифицированный ресурс руководителей и специалистов. Это позволит значительно снизить риски, связанные с некомпетентностью руководителей.

В каких случаях необходима комплексная информация, позволяющая принимать руководителям кадровые решения:

* Когда ставятся новые цели, задачи, развиваются новые направления деятельности и необходима информация для наиболее эффективного использования руководящих кадров;
* Когда предприятие выводится из кризиса и нужна эффективная управленческая команда и сильные линейные руководители;
* Когда команда работает неэффективно, и необходимо определить причины;
* Когда планируется провести аттестацию профессиональной квалификации сотрудников, оценку их потенциала и направлений развития;
* Когда необходима эффективная система подбора на входе.

##### Достоинства и недостатки метода

##### Достоинства

* Комплексность
* Минимальные затраты времени
* Принцип соответствия
* Возможность сравнивать между собой оцениваемых

##### Недостатки

* Требует привлечения большого количества людей на стадии разработки и проведения
* Достаточно дорого стоит, если не является внутренней технологией

##### Что такое комплексная оценка по технологии Центров оценки и ее применение: комплексная оценка по технологии Ассесмент-центра (Центры-оценки)

Задача по выделению ресурса руководителей, способных решать профессиональные задачи в новых условиях решается при помощи комплексной организационно-управленческой диагностики по технологии Ассесмент-центра.

Комплексность оценки достигается за счет применения различных диагностических инструментов, позволяющих получить максимально достоверную информацию о профессионально-важных умениях, навыках, качествах необходимых для эффективной работы в должности.

В основе технологии Центров оценки заложен принцип определения соответствия работников организации требованиям, предъявляемым к должности.

##### Последовательность проведения комплексной оценки

Совместно с руководством уточняются цели и задачи диагностики, определяется состав руководителей, подлежащих оценке.

В ходе совместной работы консультантов и руководства Компании конкретизируются задачи, определяются критерии оценки, требования к должности и формируется специфическая для данных задач батарея методик.

Затем определяется последовательность проведения организационно-управленческой диагностики руководящего состава и уже после этого проводится процедура комплексной оценки.

После обработки результатов проводится обсуждения результатов организационно-управленческой диагностики с руководством Компании.

Используя данные, полученные в результате оценки, были проведены кадровые перемещения, определены те кадровые перемещения, на которые нет внутренних ресурсов, части руководителей было предложено покинуть организацию.

##### Результаты оценки

По результатам проведения организационно-управленческой диагностики мы можем Вам представить:

* Характеристику возможных трудностей в развитии направлений, разворачивании структурных подразделений, связанных с организационно-управленческим потенциалом кадрового ресурса организации;
* Состав и описание резерва руководителей и возможные перемещения, для наиболее эффективного использования руководящих кадров.
  1. **Управлеческая диагностика в условиях кризиса**

**Кризисное управление и стратегия предприятия**

Нарушение платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности стратегии предприятия по отношению к изменчивости внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия теряют прибыльность, происходит сокращение активов, теряется платежеспособность. Финансовые сложности в этом случае становятся лишь видимой частью айсберга.

**Значение стратегии в преодолении кризиса**

При такой постановке проблемы кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря им финансовой устойчивости становится неизбежной. Соответственно, уже до внешнего проявления трудностей появляется потребность в принятии экстренных мер для минимизации потерь. Недостаточная активность нововведений и связанная с этим неспособность вовремя адаптироваться к меняющимся условиям приводит к кризису не только крупные, но и небольшие фирмы, работающие на динамичных рынках.

Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, является одна торговая компания, которая в 1994 - 1995 г.г. импортировала и предлагала отечественным покупателям многофункциональную высококачественную офисную мебель со строгим дизайнерским исполнением производства ФРГ.

В начале 1995 г. фирма столкнулась с воздействием трех основных внешних факторов, требовавших адекватной реакции. Во-первых, происходило смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели. Во-вторых, происходил рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызывало рост продажных цен относительно конкурентов, поставлявших аналогичный товар из других стран. В-третьих, модель корпусной мебели, составлявшая основу ассортимента, к этому моменту продавалась уже два года и морально устарела. В совокупности с иными причинами воздействие указанных факторов привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженностей и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса фирме, наряду с принятием мер по жесткой экономии и ужесточению финансовых требований к клиентам, требовалось привести свой ассортимент в соответствие с меняющейся рыночной сегментацией. Это можно было сделать путем подбора новой модели дешевой корпусной мебели от нового поставщика.

Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, фирма предпочла чисто финансовые методы реагирования. В стремлении сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, цены на основную действующую модель мебели были снижены практически до уровня нулевой рентабельности. Параллельно было введено отсутствовавшее ранее регулярное финансовое планирование и учет. Изменение структуры потребительского спроса, ставшее основной внешней причиной неприятностей, было проигнорировано.

В результате принятых мер некоторый положительный эффект, полученный от снижения цены, был нейтрализован продолжавшимся ростом курса немецкой марки. И фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Введение в ассортимент новых моделей, соответствовавших спросу в новом сегменте рынка, произошло, когда все остальные привычные способы реагирования были испробованы. Однако запас прочности в виде существовавших финансовых резервов был уже почти израсходован. Времени на обстоятельную проработку проекта уже не оставалось.

В результате сравнительно дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. А новая модель корпусной мебели хоть и соответствовала новым вкусам потребителей, но находилась в начальной стадии жизненного цикла и была дороже традиционной продукции. Одновременно с этим недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. И в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Таким образом, отсутствие ясного представления о принципах эффективной деятельности в меняющихся условиях и четкой программы по выходу из кризиса, иначе говоря - стратегии, оказались губительными.

**Изменчивость рынка и активность нововведений**

Приведенный выше пример наглядно свидетельствует, что первым стратегическим разрывом, с которого следует начинать диагностику причин кризиса, является несоответствие инновационной активности стратегии предприятия по отношению к изменчивости его внешней среды.

На **рис. 1** представлена формализованная модель, которая может использоваться для такого анализа. Она представляет собой несколько модифицированную матрицу стратегий. По ее столбцам расположены основные факторы, определяющие тенденцию изменений на рынке. Для каждого из факторов экспертным путем определяется его относительная важность. Суммарная важность всех факторов равна «1». По строкам расположены основные элементы стратегии, на выполнение которых нацелены нововведения в деятельности фирмы. Каждый элемент стратегии каким-то образом может изменить положение фирмы на фоне действия конкретного внешнего фактора. Например, предложение потребителям качественного дорогого товара в условиях жесткой ценовой конкуренции однозначно ухудшает положение фирмы, а введение в ассортимент более дешевой продукции - улучшает. Данное влияние оценивается тоже экспертно, а количественное значение оценки (от –1 до +1) проставляется на пересечении соответствующих строк и столбцов. Знак «+» означает улучшение, а «-» - ухудшение. «0» – нейтральное отношение элемента стратегии к внешнему фактору.

Далее, в результате умножения важности факторов на оценку влияния и нахождения суммы этих произведений по строке, получается значимость элемента стратегии для фирмы. «+» означает степень полезности, «-» – степень вредности. Вредные элементы из стратегии следует устранять, если это возможно, и менять на те, которые будут усиливать позиции фирмы. Если общая сумма значимости всех элементов положительная, то стратегия способствует усилению позиций фирмы, если отрицательная, то способствует ухудшению.

Данная модель является достаточно простой. Однако она позволяет хоть в какой-то степени формализовать процесс разработки стратегии и сделать его более целенаправленным. Опыт консультирования показывает, что при управленческой диагностике кризисного предприятия определяющим фактором оказываются жесткие временные ограничения на разработку и внедрение необходимых нововведений. Поэтому в подобной ситуации удобно использовать как раз простые методы анализа, обеспечивающие необходимое качество принятия решений и экономию времени в условиях дефицита информации.

Практической основой для представленного примера послужила история еще одной торговой фирмы, тоже попавшей в затруднительное финансовое положение. Более 95% продаж этой компании приходится на продукцию одного европейского поставщика, который при проникновении на Украинский рынок использовал стратегию, в свое время хорошо зарекомендовавшую себя в Европе. В момент создания фирмы рынок ее продукции в Украине находился в начальной стадии нового жизненного цикла. Поэтому владельцы фирмы и основной поставщик рассчитывали на быстрый рост фирмы и усиление ее конкурентных позиций.

Трудности фирмы состояли в том, что она каждый год в период сезонных снижений спроса и сокращения товарооборота не могла погасить поставщику товарный кредит. И точно с той же периодичностью у фирмы менялся генеральный директор. Очередной генеральный директор, вступая в должность, взял на ключевые руководящие посты новых сотрудников, которым четко объяснил, что не хочет вместе с ними через год разделить судьбу предшественников.

Диагностика состояния фирмы показала, что навязанная ей поставщиком коммерческая стратегия, хорошо зарекомендовавшая себя в Европе, не соответствует реальностям украинского рынка. Предпринимаемые попытки инноваций в организации торговой деятельности не соответствовала задачам, которые ставились внешней средой. И, как видно на **рис. 1** , все внешние процессы ухудшали положение фирмы.

Оценка относительной важности факторов изменчивости проводилась экспертно.

Оценка элементов стратегии по внешним факторам проводилась на основе следующей шкалы: знак “-” означает, что элемент стратегии ухудшает позиции фирмы и данный внешний фактор представляет угрозу, знак “+” - улучшает позиции и использует данный фактор как благоприятную возможность. “1” означает, что данный элемент стратегии полностью максимизирует возможности / потери по данному фактору. Отсутствие оценки или “0” - элемент стратегии индифферентен относительно данного фактора.

Стратегическая реакция фирмы по данному фактору есть простая сумма оценок элементов стратегии по внешним факторам по столбцам матрицы и показывает эффективность всей стратегии в целом по данному фактору.

Значимость элемента стратегии и соответствующего нововведения, благодаря которому внедряется элемент стратегии, есть сумма произведений оценок элементов стратегии по внешним факторам по строкам матрицы.

Общая оценка стратегии получается в правой нижней ячейке матрицы и показывает готовность фирмы к реакции на внешние изменения.

**рис. 1** *Матрица для анализа соответствия инновационной активности стратегии по отношению к изменчивости внешней среды.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Факторы внешней изменчивости** | | | | | | | | |
| Элементы стратегии | Ценовая конку-ренция и смещение спроса в сторону дешевого ассортимента | Сезонность спроса | Сегментирован-ность рынка | | Периодическая сменяемость ассортимента | Требование широты ассортимента, связанного общей потребностью, но группы которого не связаны технологически | Глобализация Украинского рынка канцелярских товаров (формирование глобальных сетей сбыта) | Глобализация международного рынка (распространение на Россию европейских потребительских стандартов прежде всего на офисную канцелярию) | Значимость элемента стратегии для фирмы |
| **Относительная важность фактора изменчивости** | **0,17** | **0,10** | | **0,12** | **0,18** | **0,10** | **0,17** | **0,16** | **1,00** |
| **Действующая стратегия.** | | | | | | | | | |
| Ассортимент качественного европейского  товара по высоким ценам | - 1,00 |  | |  |  |  |  | +1,00 | -0,010 |
| Обновление ассортимента. Отсутствие учета особенностей спроса на отечественном рынке. |  |  | | -0,70 | -0,50 |  |  |  | -0,174 |
| “Все из одной руки” - продвижение 15 000 наименований товаров по европейскому стандарту |  |  | |  |  | -0,30 |  |  | -0,03 |
| Сервис для клиентов. Консультирование по ассортименту. |  |  | |  |  | +0,40 |  |  | +0,04 |
| Логистика и управление запасами. Оперативные поставки по заявкам без гарантийного запаса |  |  | |  |  |  | -0,90 |  | -0,153 |
| Сезонные продажи. Распродажи сезонного товара. |  | -0,40 | |  |  |  |  |  | -0,040 |
| Итого стратегическая реакция фирмы по данному фактору | -1,00 | -0,40 | | -0,70 | -0,50 | +0,10 | -0,90 | +1,00 | -0,367 |
| **Предлагаемая стратегия** | | | | | | | | | |
| Широкий ассортимент, дифференцированный по качеству и цене. Расширение ассортимента за счет дешевого товара. | **+1,00** |  | |  |  | **+1,00** |  | **+1,00** | **+0,430** |
| Рыночная диверсификация. Привлечение новых групп клиентов за счет нового ассортимента. |  |  | | **+0,30** |  |  |  |  | **+0,036** |
| Регулярное обновление ассортимента с учетом сезонности. Введение нового ассортимента к сезонным пикам спроса. |  | **+1,00** | |  | **+1,00** |  |  |  | **+0,280** |
| Региональная диверсификация и система управления запасами для региональных дилеров. Поставки с упреждением и образование гарантийных запасов. |  |  | |  |  |  | **+0,7** |  | **+0,119** |
| Итого стратегическая реакция фирмы по данному фактору | **+1,00** | **+1,00** | | **+0,30** | **+1,00** | **+1,00** | **+0,70** | **+1,00** | **+0,865** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Как и в Европе, в Украине товар фирмы позиционировался в качестве наиболее массового и дешевого, несмотря на то, что по цене, дизайну и качеству в наших условиях соответствовал узкому дорогому сегменту спроса. Тем самым игнорировалась значимость ценовой конкуренции и смещение спроса в сторону более дешевого товара.

Широта ассортимента поставляемой продукции тоже соответствовала западным стандартам и превышала реальные запросы отечественного рынка примерно в десять раз.

Продвижение товара происходило минуя промежуточное оптовое звено региональных посредников - непосредственно через магазины с организацией оперативных поставок без учета необходимости образования гарантийных и страховых товарных запасов. Это не соответствовало реальным срывам сроков и ошибкам при доставке грузов в пределах Украины.

В нижней части рисунка приведена новая стратегия, рекомендованная фирме для выхода из кризиса. Главным отличием новой стратегии от прежней является взаимная гармонизация оперативной деятельности, направленной на рост продаж и получение прибыли от операций с действующим ассортиментом продукции, и инновационной, направленной на регулярное обновление ассортимента в соответствии с реальной рыночной сегментацией. Для обеспечения текущей рентабельности были разработаны системы оперативного планирования и управления запасами, учитывающие большой период возобновления запасов и оптимизирующих гарантийные запасы. Все указанные новые элементы стратегии должны были позволить использовать стратегические изменения во внешней среде для усиления конкурентных позиций фирмы.

**Система целей и стратегия**

Вторым стратегическим разрывом, зачастую приводящим к кризису предприятия, является противоречие целей его деятельности и инновационной активности стратегии, необходимой для ликвидации первого разрыва. Смысл этого противоречия заключается в том, что, в соответствии с интересами основных контактных групп, система целей может быть ориентирована на достижение краткосрочных результатов, в то время как внедрение нововведений предполагает среднесрочную и долгосрочную экономическую эффективность. Не совпадать так же может и качественное содержание целей внешних групп и задач стратегии.

В США, например, владельцами корпоративных акций часто являются частные лица или компании, не имеющие прямого отношения к бизнесу корпорации. Такие собственники ориентированны, прежде всего, на краткосрочный доход в виде роста курсовой акций стоимости или дивидендов. Наряду с гибкостью, позволяющей эффективно перераспределять капитал между разными секторами экономики, интересы собственников акций зачастую начинают противоречить необходимости реинвестирования средств в перспективные разработки, результаты которых имеют высокую степень неопределенности, но значительно влияют на курсовую стоимость.

Этот фактор традиционно считается одним из важнейших, обеспечивающих конкурентоспособность японских компаний в наукоемких отраслях промышленности. В Японии частные лица могут владеть не более чем 30% акций предприятий, а основными владельцами, оказывающими ключевое влияние на формирование системы целей компаний, являются крупные банки. Одновременно эти же банки являются и кредиторами предприятий, вследствие чего ориентированы на поддержание своих доходов на основе долгосрочного сотрудничества. Поэтому вложение капитала в перспективные технические и организационные нововведения здесь гораздо эффективнее с точки зрения системы целей владельца.

Один из наиболее радикальных способов ликвидации разрыва между целями основных контактных групп и задачами инновационной стратегии заключается в смене собственника предприятия. И именно потребностью в устранении второго стратегического разрыва объясняется необходимость приватизации, часто возникающая при санации государственных предприятий.

Практическим примером влияния второго стратегического разрыва на инновационную активность и экономическую эффективность деятельности может служить консультативный проект по приватизации одного крупного промышленного предприятия.

После начала широкомасштабной конверсии в 1989 г. и экономической реформы в 1992 г., государство как единственный собственник предприятия принципиально изменило свои цели. Оно больше не готово было обеспечивать это предприятие госзаказом и полностью финансировать его деятельность. В лице отраслевого министерства оно было заинтересовано в получении того минимума продукции для научных исследований, которое реально способно было оплатить из бюджета. Деятельность же любого предприятия, связанного с производством опытных партий продукции для научных исследований, требует вложения средств в разработки и внедрение новых изделий с долгосрочным экономическим эффектом.

Рассчитывать на замещение сокращающегося госзаказа за счет коммерческих проектов так же было невозможно из-за неблагоприятного инвестиционного климата в стране.

Поэтому предприятию были предложены два глобальных сценария развития. Первый - диверсификация и интернационализация деятельности с параллельной приватизацией для привлечения собственников, ориентированных на достижение долгосрочной экономической эффективности и решение профессиональных научно - технических задач. В 1992 г. в качестве таких собственников могли выступить только персонал и администрация самого предприятия, а также несколько наиболее крупных финансовых учреждений. Второй вариант выхода из создавшейся ситуации заключался в сохранении статуса государственного унитарного предприятия и пассивном следовании за сокращающимся рынком.

К сожалению, сама администрация предприятия в силу своей управленческой культуры считала происходящие экономические реформы явлением временным. Как это часто и бывает на государственных унитарных предприятиях, реальными полномочиями на нем обладала сама администрация, имеющая свои корыстные интересы и ориентированная на текущую эффективность. Ею был выбран второй сценарий, приведший в итоге к неплатежеспособности, долгам по зарплате и потере большей части квалифицированного персонала.

Инструмент для анализа второго стратегического разрыва, аналогичный матрице стратегий, представлен на **рис. 2** . По столбцам расположены основные контактные группы, способные влиять на принятие управленческих решений. А по строкам – цели, которые преследуются контактными группами и достижение которых является условием участия этих групп в предприятии. Все цели делятся на две группы. В первую попадают текущие цели, достигаемые в рамках оперативной деятельности. Во вторую – цели, достижение которых интересует контактные группы в отдаленной перспективе и возможно только в результате проведения необходимых нововведений.

Для каждой группы определяется оценка ее влиятельности. Для акционеров значение влиятельности может кореллировать с долей в капитале предприятия. На пересечении строк и столбцов матрицы указывается значение данной цели для данной группы интересов. Сумма значений значимости всех целей по каждой группе равна «1».

В результате перемножения значений влиятельности групп и значимости целей и суммирования полученных произведений по строке получается оценка значимости цели для предприятия. А также – суммарная оценка значимости группы целей, достигаемых в результате оперативной деятельности, и группы целей, достигаемых в результате инновационной деятельности. В том случае, если значимость этих групп целей значительно расходится со значимостью типа деятельности (оперативная и инновационная) в стратегии, предприятие не сможет работать эффективно.

В рассматриваемом случае, для которого была показана матрица стратегий, наибольшее влияние на принятие управленческих решений оказывал иностранный поставщик. Его интерес был связан прежде всего с извлечением текущего дохода от своей существующей системы торговли, которая, как говорилось ранее, не соответствовала реалиям украинского рынка.

Изменить систему интересов или состав групп влияния для данного предприятия в отведенные короткие сроки было невозможно. Поэтому новые менеджеры пошли по пути изменения влиятельности контактных групп. На **рис. 2**  данная ситуация отражена через указание в матрице двух значений влиятельности контактных групп и итоговой значимости целей. Первое из них соответствует состоянию до проведения изменений влиятельности, второе – после. Поскольку значимость целей для групп влияния не менялась, в каждой ячейке матрицы указано только одна оценка значимости.

Оценка влиятельности контактных групп и значимости целей для контактных групп (значения в ячейках матрицы) осуществлялась экспертно.

Значимость цели определяется как сумма произведений влиятельности групп на значимость цели по строкам матрицы. Поскольку все значения нормировались по единице, значимость группы целей по типу деятельности (цели, максимизируемые в рамках данного типа деятельности) является суммой значимостей соответствующих целей.

Значимость типов деятельности определялась по соотношению прибыли от оперативной деятельности (на основе действующего ассортимента) и инновационной (новый ассортимент - новые рынки).

Разрыв между целями и стратегией определяется как корень квадратный суммы квадратов разностей оценки значимости типа деятельности и оценки значимости соответствующей группы целей, деленной на два. Это аналог статистического среднего квадратического отклонения.

Корректировка системы целей фирмы происходила путем изменения влиятельности различных контактных групп при принятии управленческих решений благодаря внедрению формальной процедуры оперативного планирования. Перераспределения собственности и воздействия на ценностные ориентиры групп не происходило из-за отсутствия достаточного времени и высокой неопределенности конечного результата. По этой причине оценки значимости целей для контактных групп остались неизменными до и после изменения системы целей. Корректировка ценностных ориентиров для придания устойчивости системе целей возможна после преодоления кризиса.

**рис. 2** **.** *Матрица для анализа соответствия системы целей и инновационной активности стратегии.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Владельцы** | | **Поставщик** | | **Администрация** | | **Персонал** | | **ИТОГО значимость цели** | | **ИТОГО значимость группы целей по типу деятельности** | | **Разрыв между целями и стратегией** | | **Значимость типа деятельности** | **Тип деятельности** |
|  | **До изме-нения** | **После изме-нения** | **До изме-нения** | **После изме-нения** | **До изме-нения** | **После изме-нения** | **До изме-нения** | **После изме-нения** | **До изме-нения** | **После изме-нения** | **До изме-нения** | **После изме-нения** | **До изме-нения** | **После изме-нения** |  |  |
| |  | | --- | | **Оценка второго стратегического разрыва.** |   **Экспертная оценка влиятельности контактной группы** | **0,1** | **0,2** | **0,5** | **0,1** | **0,1** | **0,6** | **0,3** | **0,1** |  |  |  |  | **0,49** | **0,02** |  |  |
| **Текущие доходы – дивиденды** | **0,5** | |  | |  | |  | | **0,05** | **0,10** |  |  |  |  |  |  |
| **Текущие доходы - заработная плата** |  | |  | |  | | **0,8** | | **0,24** | **0,08** |  |  |  |  |  |  |
| **Текущая прибыль** |  | | **0,3** | |  | |  | | **0,15** | **0,03** |  |  |  |  |  |  |
| **Текущий рост продаж** |  | | **0,7** | |  | |  | | **0,35** | **0,07** | 0,79 | 0,28 | +0,49 | -0,02 | **0,30** |  |
| |  | | --- | |  |   **Профессиональные интересы** |  | |  | | **0,1** | | **0,2** | | **0,07** | **0,08** |  |  |  |  |  |  |
| **Персп. Доходы – дивиденды** | **0,5** | |  | |  | |  | | **0,05** | **0,10** |  |  |  |  |  |  |
| **Персп. Доходы – заработная плата** |  | |  | | **0,2** | |  | | **0,02** | **0,12** |  |  |  |  |  |  |
| **Перспективный рост продаж** |  | |  | | **0,3** | |  | | **0,03** | **0,18** |  |  |  |  |  |  |
| **Стабильная занятость** |  | |  | | **0,4** | |  | | **0,04** | **0,24** | 0,21 | 0,72 | -0,49 | +0,02 | **0,70** |  |

Для этого они ввели практику формализованного финансового управления и управления запасами. Субъективное мнение поставщика зачастую стало игнорироваться под разными благовидными предлогами. Его влияние на коммерческую стратегию ослабло. При условии аккуратного расчета по кредиту поставщик согласился с таким положением вещей, поскольку других каналов продвижения продукции на местный рынок он не имел.

Как показывает расчет на **рис. 2** , такое изменение влиятельности контактных групп позволило торговой фирме привести свою систему целей в соответствие с требованиями стратегии. Значимость типов деятельности определялась на основе прибыли, которую планировалось получить от уже действующего и от нового ассортимента продукции.

**Стратегия и потенциал управления**

Как только предприятие начинает внедрять новую стратегию, предназначенную для выхода из кризиса, оно сталкивается с проявлением третьего стратегического разрыва - разрыва между новой стратегией и прежним потенциалом управления (т.е. структурой, системой планирования и контроля, управленческой культурой). Возникает системное сопротивление предприятия нововведениям, от правильного управления которым зависит успешность реализации всего антикризисного плана.

Управление сопротивлением подразумевает осуществление двух групп мероприятий. Во-первых, - политических: определение управленческих культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к нововведениям, создание опорных точек внедрения новой стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к нововведениям. Во-вторых, - системных: создание переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению нововведений без взаимных помех с оперативной деятельностью.

При хорошей восприимчивости нововведений на малых и средних предприятиях, имеющих широкий профиль внешних задач, можно последовательно адаптировать старую структуру и накладывать на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение новой стратегии. Добиться эффективности  таких сложных матричных структур с пересекающимися сферами ответственности и подчиненностью, учитывая особенности отечественной управленческой культуры с ее стереотипами жесткого использования власти и четкой иерархичности, бывает практически невозможно. В процессе организационных изменений происходит либо разрушение старых, хоть как-то функционирующих систем, либо, что бывает наиболее часто, текучка и рутина поглощают все рабочее время сотрудников. Однако при малых кадровых ресурсах альтернативы “пересечению” нового и старого может просто не оказаться.

В ситуации со слабым восприятием нововведений и при значительных масштабах предприятия требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение новой стратегии, насколько это возможно, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет управляющим обеспечить необходимую поддержку нововведениям в тех подразделениях, которые заняты их реализацией, и жестко использовать властные полномочия для быстрого проведения необходимых решений. При этом может происходить разрушение традиционно сложившейся последовательности прохождения команд и ее замена непосредственными быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни иерархии.

**План выхода из кризиса**

Если предприятие своевременно отследило появление внешней угрозы и обладает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все стратегические разрывы путем постепенной адаптации (**рис. 4** -1).  Но в кризисной ситуации реализацию всех нововведений надо успеть осуществить в жестко ограниченный промежуток времени. Поэтому при планировании антикризисных мероприятий необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. В рамках общего графика мероприятий внедрение новой инновационной стратегии оказывается наиболее эффективным тогда, когда она ложится на уже адаптированную структуру и подчиняется непротиворечивой системе целей (**рис. 4** - 2).  Но если времени на подготовку базы для стратегических нововведений не остается, тогда приходится решительно разрывать сложившуюся систему деятельности и ликвидировать все стратегические разрывы одновременно, что в целом бывает очень болезненно (**рис. 4** - 3).

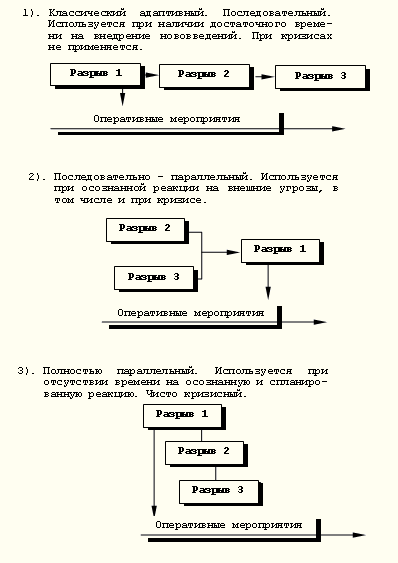


Рисунок 4.

На **рис. 3** представлен пример кризисного плана, предложенного для описанного выше случая торговой фирмы, менявшей стратегию и влиятельность контактных групп. Главной особенностью этого кризисного плана стало наличие в распоряжении управляющих сравнительно большого срока для реализации стратегических нововведений. Их необходимо было завершить в течение примерно девяти месяцев с момента подготовки плана - к началу очередного сезонного всплеска спроса. На благоприятной конъюнктурной волне фирма легче должна была воспринять новую логику работы и в полной мере использовать возможности своего роста.

Благодаря наличию определенного запаса времени ликвидацию стратегических разрывов удалось выстроить в следующей последовательности: параллельная ликвидация третьего и второго разрыва (подготовка базы для новой стратегии)? ликвидация первого разрыва (внедрение новой стратегии).

Параллельно с ликвидацией третьего и второго разрывов проводились мероприятия по оптимизации системы оперативного планирования и контроля, нацеленные на достижение безубыточности в краткосрочной перспективе. Как говорилось выше, одновременно оптимизация системы принятия оперативных управленческих решений позволила изменить влиятельность основных контактных групп. И тем самым был ликвидирован второй стратегический разрыв и создана системная база для новой стратегии и преодоления кризиса.

При проектировании структуры главная сложность заключалась в том, что фирма с количеством сотрудников меньше ста человек имела сложный профиль внешних стратегических задач. Поэтому каждый отдел и исполнитель должен был принимать участие как в оперативной деятельности, так и в перспективном развитии. Одновременно управленческая культура фирмы не позволяла подразделениям гибко устанавливать связи, необходимые для реализации проектов.

Поэтому на фирме был введен новый пост Директора по перспективному развитию, которому в подчинение были переданы все ключевые функциональные и маркетинговые подразделения, от которых зависело внедрение нововведений - отдел автоматизации и обработки информации, отдел по продвижению товаров в регионы и т.д. Одновременно этот директор стал отвечать за реализацию проектов развития: расширения ассортимента и развития производственной стратегии, регионального развития, развития операционной системы. При этом в рамках матричной структуры интеграция проектов и функциональных отделов происходила на уровне Коммерческого директора и Директора по перспективному развитию.

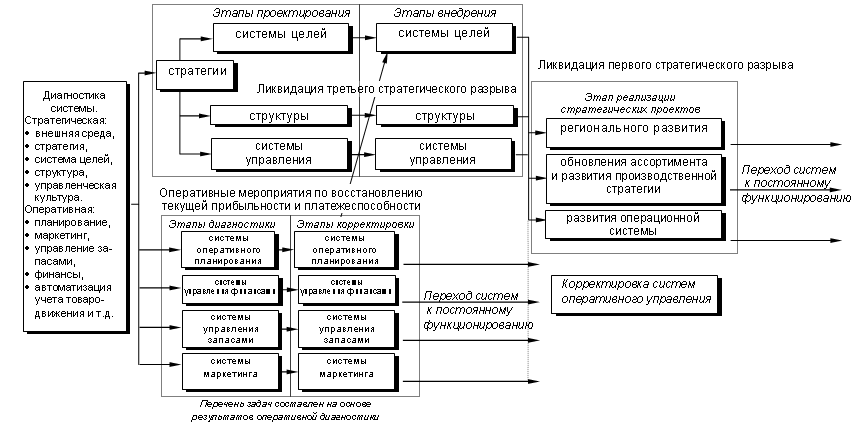


Рисунок 3.

Благодаря этому, с одной стороны, было обеспечено максимально возможное разделение оперативной и перспективной деятельности; с другой стороны, не был нарушен принцип единоначалия. Таким образом сохранилась возможность жесткого использования властных полномочий для внедрения новой стратегии. Администрация фирмы к моменту начала внедрения новой стратегии четко осознала необходимость принятия экстренных мер. Поэтому в условиях конкретной управленческой культуры указанная реорганизация позволила свести к минимуму системное сопротивление фирмы нововведениям.

### 2. Развитие менеджмента как процесс достижения наибольшей эффективности функционирования организаций

*Развитие менеджмента как процесс достижения наибольшей эффективности функционирования организаций на основе мобилизации:*

* *нормирования, рационирования,*
* *потенциала бюрократической организации,*
* *мотивации,*
* *стратегии,*
* *маркетинга,*
* *управления финансами,*
* *собственно структуры (отход от жесткой структуры, переход к гибким структурам).*

Достижение прироста эффективности функционирования организаций за счет увеличения затрат на менеджмент, которые, в свою очередь, способствуют более быстрому росту результата функционирования организаций. Мобилизация последующего фактора по мере исчерпания позитивного потенциала предыдущего. Ответственность менеджмента. Границы использования факторов менеджмента на предприятиях в зависимости от их размера и параметров внешней среды. Специфика современной Украины.

Строго говоря, история менеджмента насчитывает чуть больше одного века. Правда, ведя разговор о менеджерских (управленческих) революциях, мы отмечали, что в период промышленной революции стали происходить процессы отделения управления от собственности и формирования слоя наемных управляющих (см. выше), однако он принял необратимую форму только к концу XIX века, когда появилась научная школа менеджмента (работы Ф. Тейлора прежде всего).

Что нового было внесено в существовавший и до этого процесс управления организациями (вспомним проблему концентрации и централизации капитала, которая протекала и в технологической, и в организационной, и в экономической формах (см. выше))? Какой новый ресурс был мобилизован для упорядочивания работы организаций? Это - *нормирование деятельности*, которое позволило рационировать все трудовые операции, свести к минимуму потери рабочего времени как в процессе непосредственного производства, так и на “стыках” между операциями и процессами.

В результате всего этого был достигнут зримый рост производительной силы труда, что не могло было не сказаться на общем уровне эффективности функционирования фирмы. Дополнительные затраты на осуществление процесса нормирования были существенно ниже дополнительного эффекта (результата), который был получен в результате использования данного менеджерского ресурса (можно говорить и о менеджерской технологии).

Здесь очевидно, что дополнительные затраты на менеджмент окупились сполна. Менеджеры не могли были не уверовать в собственные силы и в возможность непосредственного их влияния на производительную силу труда и эффективность функционирования фирмы.

Однако постепенно эйфория улеглась и кое-где даже сменилась унынием. Достигнув рационального способа упорядочивания трудовых движений работника и рационального распределения операций и обязанностей между сотрудниками, фирма фактически столкнулась с резким замедлением темпов прироста производительной силы труда, что не могло было не сказаться на общей эффективности функционирования фирмы.

Выход был найден в рамках административной школы в менеджменте (работы А. Файоля), позволившей вовлечь в “менеджерский оборот” новый ресурс - бюрократическую организацию, дающую возможность рационировать работу не производительных работников, а самих управленцев разных уровней иерархии, за которыми закреплялись различные функции.

Расходы на создание бюрократических структур (многоуровневых административных иерархий) достаточно быстро окупались за счет улучшения уровня слаженности действий всех подразделений компании и сокращения потерь “на стыках” всего процесса движения капитала, что приводило к ускорению оборота капитала и росту эффективности функционирования фирмы в целом.

Более подробно “плюсы” бюрократической структуры выглядят следующим образом: 1) иерархическая цепочка команд, которая привносит простой и масштабный порядок в организацию, 2) специализация и организация на основе должностных обязанностей, дающие возможность добиться эффективности за счет разделения труда и сосредоточения интеллекта в центре организации, 3) единые правила для всех, создающие ощущение справедливости, 4) стандартные процедуры, обеспечивающие жесткую организационную связь, позволяющие преодолеть устаревшие методы работы, 5) карьера в результате продвижения по служебной лестнице, обеспечивающая преемственность управленцев и профессионалов, 6) безличностные отношения, снижающие роль семейственности в организации и позволяющие ввести твердую дисциплину, 7) координация сверху, дающая возможность регулирования неквалифицированной рабочей силы, снижающая текучесть кадров .



Реализация достоинств бюрократической организации дает возможность увеличить производительную силу труда в фирме. Однако данный ресурс тоже исчерпаем и не является безграничным. В координатах доход - затраты бюрократическая организация утрачивает свой позитивный потенциал, повышающий общую эффективность функционирования организации. Это проявляется, например, в формулировании известных законов Паркинсона, не оставляющих сомнения в том, что достоинства бюрократической организации ограничены и даже при определенных условиях сомнительны.

Какой следующий ресурс, позволяющий дать новый толчок росту эффективности функционирования организаций по мере исчерпания позитивного потенциала бюрократической структуры, был вовлечен менеджерами в фирменный оборот? Это - *мотивация работников*.

Система “человеческих отношений” и развитие поведенческих наук (работы М. Фоллет, Э. Мэйо, Д. МакГрегора, Ф. Герцберга и др.) дали возможность научным способом мобилизовать потенциал работников для повышения производительной силы труда.

Хорошо мотивированный работник является более производительным, а немотивированный или мотивированный отрицательно создает проблемы для менеджеров. Положительная мотивация в 20-е, 30-е годы нашего века фактически позволила добиться прорыва в росте производительности труда. Такое положение способствовало созданию психологически комфортной ситуации в фирме и мобилизации творческого потенциала личности для достижения общих целей компании (предприятия). Использование данного специфического менеджерского ресурса позволило повысить эффективность функционирования организаций.

Управление персоналом, конечно же, - элемент дополнительных издержек, но, с другой стороны, и важный резерв увеличения результата функционирования организации.

Пока соотношение складывается в пользу положительного эффекта от мотивации работников, менеджеры стремятся воспользоваться именно этим менеджерским ресурсом. Однако, как известно, возможности человеческого организма все-таки ограничены и неизбежно наступает момент, когда положительный баланс “плюсов” и “минусов”, получаемых от мотивации, меняет знак на противоположный.

Объективно возникает потребность в мобилизации какого-то другого ресурса, который позволил бы добиваться роста эффективности функционирования организации. Таким специфическим менеджерским ресурсом становится стратегия фирмы (о возникновении стратегии и стратегического менеджмента в результате разрешения организационных противоречий в этой работе уже говорилось).

Не секрет, что выработка стратегии - чрезвычайно дорогостоящее дело, требующее колоссальных дополнительных затрат, связанных с изучением рынка, внешней среды, перспектив технологического прогресса, потребностей и т. д. Однако и “плюсы” использования стратегии более чем очевидны.

Правильно поставленная стратегическая цель и выбранные средства ее достижения позволяют: 1) в целом в длительном периоде времени снижать издержки, 2) рационировать производство, 3) добиваться высокой производительности труда, 4) делать понятной и осознанной деятельность персонала, мотивируя ее в долгосрочном периоде времени, 5) мобилизовать достоинства бюрократической структуры организации, 6) эффективно использовать основной капитал, 7) грамотно применять новейшие достижения научно-технического прогресса, “плюсы” от использования которых возрастают в более протяженном периоде времени и др.

Общеизвестно, что стратегия “под силу” только крупным капиталам. Она требует значительных затрат на выработку и реализацию. “Плюсы” же стратегии в полной мере могут проявиться только при значительном объеме производства компании, которая может сама оказывать определенное влияние на рынок своего товара.

Первыми в истории, как уже говорилось выше, воспользовались достоинствами стратегии крупнейшие американские гиганты бизнеса “Дженерал Моторз” и “Дюпон де Немур”. Это позволило им, помимо собственно реализации достоинств стратегии, решить и проблему треугольника собственность - контроль - управление, преодолеть недостатки Х-структуры компании. Переход к стратегии связан со структурной перестройкой компании и переходом к М-структуре.

Ниже мы увидим, рассматривая матрицу реструктуризации (подробнее 9.3), что соответствие определенных подразделений компании стратегии фирмы является основным условием при решении вопроса о дальнейшей судьбе таких подразделений (они сохраняются в иерархии реструктурированной компании).

Нетрудно заметить, что такой менеджерский ресурс, как стратегия, является ограниченным в своем использовании. Дав фирме первоначальный толчок в развитии (росте эффективности функционирования организации), он в дальнейшем уже не может постоянно (регулярно) давать возможность получения дополнительных доходов компании. Следовательно, менеджеры должны искать иные специфические ресурсы, которые бы позволили фирме повышать эффективность функционирования организации.

Такими ресурсами становятся маркетинг и финансовый менеджмент. Достаточно активно они стали использоваться на Западе с 60-х годов нашего века.

Маркетинг, как известно из теории, вполне эффективен (позволяет увеличить сбыт продукции, расширить собственный рыночный сегмент и проч.) в условиях насыщенных рынков. Хотя маркетинг возник на несколько десятилетий раньше (в 30-годы), но только после трансформации на рынках основных товаров, когда изменилось само соотношение между спросом и предложением в пользу первого, он стал специфическим менеджерским ресурсом, использование которого позволило при сопоставлении результатов и затрат получать превышение первого над вторым (т. е. положительный эффект в конечном итоге).

Не стоит специально доказывать, что маркетинг - очень недешевое удовольствие для фирмы (исследование рынка, изучение товара, поставщиков, конкурентов, поведения потребителя, его вкусов и предпочтений и т. д. связан с реальными дополнительными затратами как явными (дополнительные бухгалтерские издержки), так и неявными (вмененные, трансакционные и проч. издержки)). Источником дополнительных затрат становится и такая специфическая форма маркетинга, как стратегический маркетинг.

Маркетинг как менеджерский ресурс, повышающий эффективность функционирования организации, не исчерпал себя. Справедливости ради стоит сказать о том, что в настоящий момент одновременно используются несколько таких специфических ресурсов.

Вообще стоит отметить, что, рассматривая общую логику и историю менеджмента под углом зрения применения специфических менеджерских ресурсов, авторы прекрасно осознают, что в реальной действительности менеджеры могут использовать не один, и даже не два из анализируемых ресурсов одновременно, а почти все или все. Для нас важно, что существует некая логическая, подтверждаемая ходом исторического процесса последовательность вовлечения менеджерских ресурсов в конкретный фирменный оборот.

Теоретической основой здесь могут служить несколько, одновременно существующих, менеджерских концепций, например, школы количественного подхода, системного анализа, ситуационного подхода. В рамках именно этих теоретических подходов и стоит анализировать такие конкретные менеджерские ресурсы, как стратегия, маркетинг, финансовый менеджмент и собственно структура компании (управление структурой).

Теперь настало время остановиться на таком специфическом менеджерском ресурсе, как финансовый менеджмент.

Вряд ли стоит специально описывать важность финансов для любой фирмы. “Денежный язык” - универсальный язык всех экономических субъектов. Все они прекрасно его понимают, для них это один из основных каналов получения информации (вспомним, что рынок, контрактная система, да и внутрифирменная иерархия характеризовались нами с точки зрения движения информации и определялись как большие информационные системы).

Но нас интересуют здесь не финансы сами по себе, а возможность управления ими для повышения эффективности функционирования фирм.

Активное использование данного ресурса также приходится на 60-е годы нашего века. Именно в этот период отношение к финансовому менеджменту изменилось и он выдвинулся на одно из первых мест в технологическом арсенале менеджеров.

Сам по себе финансовый менеджмент является источником дополнительных затрат (явных и неявных). Однако его правильное использование позволяет сократить величину оборотных средств, которые необходимы компании для успешного функционирования. Умелое управление финансами может приносить и чистый, явный дополнительный доход за счет минимизации рисков, грамотного распределения инвестиционного портфеля, получения большей прибыли от умелого оперирования на рынках различных финансовых активов и т. д. Технологические приемы, которые использует финансовый менеджмент, достаточно хорошо известны и описаны. К ним следует отнести эффект финансового рычага, эффект операционного рычага, комплексное управление текущими активами и текущими пассивами, выбор инвестиционного проекта и выработку финансовой стратегии.

Алгоритм соотнесения результата от использования ресурса с затратами на него действует и в отношении финансового менеджмента.

Стоит специально отметить, что возможности эффективного использования данного ресурса далеко не исчерпаны. Экономическая наука продолжает открывать новые способы упорядочивания финансов, распределения активов в инвестиционном портфеле компании и т. д. Достаточно вспомнить о Нобелевских премиях в области экономики. За 90-е годы, по крайней мере, дважды эти самые престижные премии присваивались за работы в области финансов (управления финансами).

Список специфических менеджерских ресурсов завершает сама структура фирмы, которая в последнее время становится объектом постоянного управления. Причину этого следует искать в переходе от жестких структур организации к гибким. Здесь напрямую можно утверждать, что ресурс “потенциал бюрократической организации” во многом исчерпан и уже не обеспечивает прироста эффективности функционирования фирмы.

Гибкая структура организации, переход к новой единице построения организаций мы будем специально рассматривать в дальнейшем (подробнее см. 7, 9.2). Сейчас нас интересует вопрос: насколько все-таки управление структурой компании является ресурсом, обеспечивающим рост эффективности функционирования организации? Для ответа на него мы должны выявить: где в этом случае появляются дополнительные доходы (результат), а где источники дополнительных издержек.

Начнем с первого.

Рационализация структуры позволяет снижать общие затраты, связанные с деятельностью фирмы, т. е. получать дополнительные доходы. Здесь и экономия на трансакционных издержках, как внешних, так и внутренних, и сокращение численности персонала, и уменьшение количества уровней управления и проч. Кроме того, рациональная структура позволяет быстрее осваивать производство новых товаров, приводит к росту производительности труда в сфере непосредственного производства, к повышению мотивированности персонала, мобилизации творческого потенциала работников и т. д.

На стороне затрат от использования собственно структуры как объекта управления следует отметить дополнительные издержки, связанные с гибкостью структуры и ее постоянной “поднастройкой” к изменяющимся внутренним и внешним условиям хозяйствования.

Такие затраты фирма может нести только с уверенностью покрытия их доходами от управления структурой и только в том случае, если имеется достоверная информация о внутренней среде и адекватная - о внешней среде организации. В свою очередь, получение информации - также элемент дополнительных, причем значительных, издержек.

Следовательно, управление структурой организации может быть эффективным, если в результате будут покрыты все перечисленные дополнительные затраты. Их величина значительна, поэтому и эффект от применения гибких структур организации, и переход к иной единице их построения должны быть соответствующими.

Ниже мы увидим, что в ряде случаев это становится реальностью. При рассмотрении реинжениринга (подробнее см. 8.1), использования реинжениринговых технологий для эволюционной перестройки внутрифирменной структуры (подробнее см. 8.2) и сетизации (подробнее см. 8.3) речь будет идти о вероятности достижения значительного чистого эффекта от управления структурой организации.

Такая вероятность, конечно, будет меньше единицы, но она и не будет близкой к нулю. Следовательно, данный менеджерский ресурс становится реальностью современного менеджмента и может привести к росту общей эффективности функционирования организаций.

Еще одна важная сторона рассматриваемой проблемы - ответственность менеджмента (менеджеров) за функционирование организации. Истоков такой ответственности можно выделить, по крайней мере, два.

Первый - профессиональная этика менеджеров. Критерий профессионализма - эффективное функционирование фирмы. Следовательно, ответственность становится важной профессиональной характеристикой любого менеджера.

Второй - необходимость сочетания интересов всех экономических субъектов, связанных с фирмой. В этом случае появляется возможность свести к минимуму потери от оппортунистического поведения в рамках организации и тем самым также способствовать росту эффективности функционирования фирмы.

Пожалуй, ответственность менеджмента - это единственный менеджерский ресурс, который не может быть отнесен к исчерпываемым, а кроме того, он может стать еще и реальным средством, повышающим эффективность функционирования фирмы.

Можно ли сформулировать некие правила, которые дают возможность с положительным эффектом для организации пользоваться специфическими менеджерскими ресурсами?

Вероятно, да, если мы сможем определить те факторы (причины, условия), которые влияют на данную ситуацию.

Прежде всего - это размер фирмы (величина основного капитала, количество занятых, объем производства, доля рынка, величина рыночного сегмента, занимаемого в настоящее время, и проч.). В конечном итоге - это возможности, которыми располагает фирма. *Чем они больше, тем больше и возможности эффективно использовать специфические менеджерские ресурсы (и наоборот).* Это - правило № 1.

Во-вторых, - это состояние внешней среды (мера неопределенности, степень риска для экономических субъектов), которое самым непосредственным образом влияет на соотношение результат - затраты применительно к специфическим менеджерским ресурсам. *Чем неопределеннее внешняя среда и чем больше риск для экономических субъектов, который она порождает, тем ниже эффективность использования специфических менеджерских ресурсов (и наоборот).* Это - правило № 2.

Третье обстоятельство, которое необходимо учитывать в данном случае, - это мера независимости экономического субъекта в принятии решений (степень его суверенитета на рынке). Поэтому правило № 3 будет звучать следующим образом: *чем самостоятельнее экономический субъект в своих действиях на рынке (при принятии решений), тем с большим положительным эффектом он может использовать специфические менеджерские ресурсы (и наоборот).*

Еще один очень важный момент связан с самими специфическими менеджерскими ресурсами. Заметим, что нормирование, рационирование, использование потенциала бюрократической организации, мотивация и, наконец, управление собственно структурой - это ресурсы, связанные преимущественно с состоянием внутренней среды фирмы, параметры которой во многом определяются менеджерами компании, а стратегия, маркетинг, управление финансами - с состоянием внешней среды фирмы, параметры которой менеджеры, в лучшем случае, могут только учитывать.

Отсюда можно вывести еще одно правило. *Фирма в состоянии использовать с высокой вероятностью получения конечного эффекта такие специфические менеджерские ресурсы, как нормирование, рационирование, бюрократическая организация, мотивация, управление собственно структурой фирмы. Применение же стратегии, маркетинга, управления финансами дает конечный эффект с меньшей вероятностью.* Это - правило № 4.

Заданные этими правилами “рамки” дают возможность фирме принимать конкретное решение об использовании того или иного специфического менеджерского ресурса или их совокупности.

Очевидно, что максимальный эффект может быть получен капиталами-монополиями, которые “вписываются” во все рассматриваемые ограничения.

С другой стороны, мелкие предприятия, субподрядчики, работающие на основе франчайзинговых и иных отношений, имеют меньше возможностей для использования специфических менеджерских ресурсов.

Что касается тех специфических менеджерских ресурсов, которые связаны с внутренней средой организации, то, вероятно, принципиальных различий в их использовании между крупными независимыми и мелкими зависимыми компаниями (фирмами) не так уж и много (возможно, ими даже можно пренебречь).

Для нас наиболее интересным являются два из описанных специфических ресурса - потенциал бюрократической организации и управление собственно структурой компании (фирмы). Несмотря на известные возможности крупных капиталов-монополий по сравнению с небольшими фирмами, и те и другие в *одинаковой степени могут с положительным конечным эффектом использовать преимущества упорядоченности элементов организации потому, что они являются элементами внутренней среды организации* .

В заключение несколько слов о специфике украинских фирм в использовании упомянутых менеджерских ресурсов. Здесь нам могут помочь сформулированные выше правила.

Прежде всего, для украинских компаний актуально использование таких специфических менеджерских ресурсов, которые фактически “лежат на поверхности” - нормирование и рационирование (организация элементарного учета). Наведение надлежащего порядка на производстве и в фирме в целом сулит большой эффект и даст значительный прирост производительности труда. Здесь можно привести любопытный пример из реальной украинской действительности.

Один зарубежный консультант столкнулся на одном украинском предприятии со специфическим поведением персонала на складе. Люди что-то куда-то передвигали, при этом постоянно смотря вверх. Выяснилось, что причина этому - дырка в потолке. На вопрос: почему бы ее не заделать? - последовал ответ об отсутствии на это средств. Западный консультант нашел “гениальное” решение. Он посоветовал навести элементарный порядок на складе. После этого нашлись не только средства на ремонт крыши, но еще и осталось на разрешение других, столь же “неподъемных” до этого, проблем.

Резервы роста производительности труда, снижения издержек на украинских предприятиях огромны. Мобилизация специфического менеджерского ресурса - нормирования и рационирования - позволила бы зримо повысить эффективность функционирования фирмы.

Столь же легко используемым, причем в связке с указанным выше источником, на украинских предприятиях является другой менеджерский ресурс - мотивация.

Можно считать доказанным тезис о том, что современным украинским компаниям не хватает идеологии (мотивация персонала - одна из важнейших ее составляющих).

Сложнее обстоит дело с мобилизацией такого ресурса, как структура, причем и в виде бюрократической организации, и в виде управления собственно структурой. Тем не менее и он может быть задействован с позитивным для украинской фирмы эффектом.

Практически сложно использовать те менеджерские ресурсы, которые в большей степени зависят от состояния внешней среды, которое в нашей стране и рискованно и неопределенно. Это - маркетинг, стратегия и управление финансами.

В целом, как нам представляется, украинские фирмы должны суметь мобилизовать те менеджерские ресурсы, которые “лежат на поверхности” и могут дать заметный прирост эффективности функционирования предприятия.

**3. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты  
(на примере лесопильно-деревообрабатывающего комбината ЛДК)**

Анализ эффективности управления компанией - задача, с которой консультанты сталкиваются в самых различных ситуациях. До недавнего времени на практике чаще всего этот вопрос возникал в связи с кризисным положением компаний. Стандартный анализ финансовых коэффициентов может выявить существенные отклонения от нормы, но для того, чтобы разобраться, связано ли ухудшение показателей с воздействием внешних неблагоприятных факторов или является следствием неэффективного управления, нужны дополнительные исследования (т.н. "управленческий аудит"). Другой распространенный случай - принятие решений о прямых инвестициях. Большинство профессиональных инвесторов (и в первую очередь венчурные инвестиционные фонды) прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят т.н. проверку "должной добросовестности" (due diligence) компании-реципиента, а поместив средства в предприятие, тщательно следят за эффективностью их использования.

Кроме того, в последнее время все чаще анализ эффективности систем управления оказывается востребованным в связи с созданием или реорганизацией холдинговых структур. В случае, когда речь идет об унификации систем управления в компаниях, входящих в холдинг, крайне важно определить какую модель управления принять в качестве базовой. Очевидное решение состоит в том, чтобы проанализировать эффективность систем управления в каждой из компаний и взять за основу наиболее эффективную, "подгоняя" под нее остальные. Еще более остро эта задача стоит в случае выстраивания централизованной системы управления и при операциях слияния/поглощения. Принимая решение о слиянии или поглощении, необходимо помнить, что возможные различия в системах управления объединяемых компаний, могут существенно повлиять на стоимость сделки за счет издержек, связанных с проведением организационной перестройки.

И, наконец, случай достаточно экзотический для Украины, но довольно распространенный на Западе - оценка эффективности системы управления компании при проведении мероприятий по реинженирингу или внедрению корпоративной информационной системы.

В рассматриваемом нами примере инициатива проведения анализа эффективности системы управления предприятием исходила от инвестиционного фонда NORUM, вложившего около 2 млн. долларов в лесопильно-деревообрабатывающий комбинат (ЛДК). Примерно за год до намеченного срока выхода инвесторов из проекта ситуация на комбинате начала ухудшаться, причем одной из причин этого по мнению акционеров была неэффективная система управления. Перед консультантами была поставлена задача - найти "узкие места", провести аттестацию управленческого персонала и дать рекомендации по его сокращению.

Эффективность управления: managerial effectiveness или management efficiency?  
Прежде чем перейти к описанию методов и инструментов, использованных для решения этой задачи, необходимо внести ясность в вопрос о том, что же является предметом анализа, т.е. о какой эффективности идет речь.

В англоязычной литературе понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

· managerial effectiveness - т.н. "системная" эффективность;   
· management efficiency - т.н. "операционная" эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.  
Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.  
В случае с ЛДК двойственная природа предмета анализа была очевидна. Из самой постановки задачи следовало, что предстоит проанализировать не только системную эффективность, но и эффективность управленческой деятельности конкретных менеджеров.

Две модели и два подхода к диагностике системы управления  
Следует заметить, что различия в определении предмета анализа тесно увязаны с различными подходами к моделированию и оценке эффективности управления предприятием.

"Механистическая" модель рассматривает предприятие как механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов, как машина для реализации целей ее создателей. Теоретической базой этого подхода являются положения школы научного управления (Ф.Тэйлор, М.Вебер). Большое значение при этом придается анализу технико-экономических связей и зависимости различных факторов производства. А задача менеджмента при таком подходе состоит прежде всего в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и, тем самым, добиться максимальной эффективности в достижении целей.

"Гуманистическая" модель представляет предприятие как коллектив людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда, при этом важнейшим фактором производительности является человек, как социальный деятель. Элементами модели являются такие составляющие как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений. Задачи руководителей состоят в регулировании отношений между работающими, координации процессов выполнения конкретных задач и производственных планов путем личного и непосредственного воздействия на сотрудников. В качестве критерия эффективности управления принимается повышение производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, т.е. считается, что если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, то у предприятия не возникает проблем с достижением намеченных целей по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д.

Оба эти подхода, несмотря на их принципиальные отличия, имеют одну общую черту, - и в том и в другом случае предполагается, что цели организации однозначно определены и принимаются всеми участниками управленческой деятельности. При этом совершенствование системы управления сводится к решению некоторой инженерной задачи:

1. Существует желаемое состояние системы S1, которое известно;  
2. Существует настоящее состояние системы S0;  
3. Существуют альтернативные пути перехода из S0 в S1.  
4. Задача аналитика ("системного инженера") состоит в том, чтобы определить наилучшие средства перехода из S0 в S1.

В отличие от этого т.н. "жесткого" системного подхода, мягкий системный подход исходит из необходимости учитывать разнообразные и разноплановые интересы стэйкхолдеров (помимо акционеров и менеджеров, к ним относят также работников и их семьи, поставщиков и покупателей продукции предприятия, органы власти и некоммерческих партнеров), т.е. всех тех, кто так или иначе заинтересован в существовании предприятия. Такой подход практически означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Критерием эффективности управления при этом выступает способность поддерживать определенный баланс между такими разными целями как объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.

При этом аналитик-консультант не рассматривается как эксперт, способный предложить единственно верное решение проблемы - организационный консалтинг и проектирование предполагает использование такого стиля проведения исследования, при котором достигается соглашение между всеми участниками, вовлеченными в проблемную ситуацию.

Инструменты: компьютерное моделирование или психологическое тестирование?  
Таким образом, выбор тех или иных методов и инструментов сбора и анализа информации зависит как от характера поставленной задачи, так и от того, кто ее ставит и зачем.

Если заказчика интересует оптимизация системы управления в рамках постановки "регулярного менеджмента", то вполне достаточно описать существующую организационную структуру, оценить ее на соответствие принципам "best practice" и дать рекомендации по проведению соответствующих мероприятий (переподчинения структурных подразделений, перераспределения функций и т.п.). При этом вполне уместным является построение компьютерных моделей, или использование программных средств типа "БИГ-Структуризатор".

Если перед клиентом стоит задача сократить излишне раздутый штат управленцев, то естественным решением является организация аттестации и психологического тестирования с последующим отсеиванием "балласта". При этом основным инструментом, помимо тестов, должны быть индивидуальные собеседования и интервью.

Однако если разрабатываемые консультантами рекомендации затрагивают интересы более чем одного стейкхолдера (а именно так и бывает в большинстве случаев), то в инструментарий аналитика должны быть включены средства, предполагающие коллективное обсуждение проблемы и поиск согласованного решения.

В случае с ЛДК в соответствии с техническим заданием перед консультантами были поставлены следующие задачи:

1. Оценка организационной структуры, процессов управления и информационного взаимодействия.  
2. Оценка деловых качеств, потенциала роста и личностных характеристик руководителей.  
3. Выработка рекомендаций по совершенствованию системы управления, в частности, путем сокращения и перемещения административно-управленческого персонала, замены неэффективных руководителей и повышению эффективности работы подразделений.

При этом с самого начала стало ясно, что помимо ключевого акционера (инвестиционный фонд), работа консультантов затронет интересы еще нескольких акционеров и коммерческих партнеров, не говоря уже о менеджерах. Комплексность решаемой задачи предопределила разнообразие использованных методов, инструментов и аналитических процедур.

Результаты работы, выводы и рекомендации

1. В рамках анализа организационной структуры предприятия рассмотрен состав структурных звеньев, а также их линейная и функциональная подчиненность.

1.1. Существующая организационная схема (рис.1) достаточно точно отражает состав структурных подразделений предприятия. Все обозначенные на ней подразделения (за исключением Спецчасти), адекватно отражены также в штатном расписании и реально функционируют. Анализ фактической подчиненности показал, что большинство вспомогательных подразделений (паросиловое хозяйство, РММ, электроцех, участок по кранам, участок КИПиА, инструментальное хозяйство) подчиняются Директору по производству не напрямую, а через Главного механика и энергетика.

1.2. Анализ уровня нагрузки на руководителей показал, что среди директоров близкий к среднему уровень загрузки имеют Директор коммерческий, Главный бухгалтер и Директор финансовый. Менее всего загружены Директор по строительству и Директор по кадрам и быту. Наибольшее беспокойство вызывает уровень загрузки Директора по производству.

1.3. В рамках анализа системы управления по функциям проведено описание основных функций и их распределения по структурным подразделениям. При этом не выявлены существенные функции, которые реализуются в практике, не будучи закрепленными за конкретным структурным подразделением или должностным лицом. В то же время возможным источником проблем может являться недостаточный объем и полнота выполнения функций, присущих каждому эффективно работающему коммерческому предприятию. Среди функциональных областей наибольшее беспокойство вызывают инновационная сфера и маркетинговый блок, среди управленческих функций (процессов управления) хуже всего дела обстоят в области анализа и принятия решений.

1.4. В результате анализа взаимного соответствия функций, закрепленных за структурными подразделениями, сделан вывод о наличии противоречий между функциями вспомогательных подразделений и основными производственными функциями. Кроме того, отмечена очевидная разнородность функций, закрепленных за подразделениями, входящими в блок Директора по кадрам и быту.

1.5. При анализе дублирования функций, как возможные источники проблем отмечены сфера материально-технического снабжения, а также ситуация с разделением ответственности в сфере ремонта и эксплуатации оборудования.

1.6. В ходе анализа соответствия между функциями структурных подразделений и их местом в системе линейных связей особое внимание было уделено работе структурных подразделений финансово-экономического профиля. Отдельные подразделения этого профиля (всего их шесть) входят в три различных блока (Главного бухгалтера, Директора по кадрам и быту и Директора финансового). Такое организационное разделение мешает координировать их деятельность в рамках общих задач учетного и экономического плана.

1.7. Выявленные в процессе анализа особенности действующей организационной структуры позволили рекомендовать проведение ряда мероприятий по ее совершенствованию.

§ Выделение из производственного блока вспомогательных подразделений.  
§ Объединение подразделений финансово-экономического профиля.  
§ Передача функций обеспечения производства в ведение главного инженера.  
§ Формирование единого блока подразделений, ответственного за развитие.   
§ Совершенствование системы материально-технического снабжения.

2. Диагностика административно-управленческого персонала проводилась методом т.н. "встречного" тестирования, при котором подчиненные оценивают своих руководителей (тестирование "снизу вверх"), а руководители дают характеристику должностных обязанностей и деловых качеств своих подчиненных (тестирование "сверху вниз").

2.1. По результатам тестирования "снизу вверх" выявлено преобладание в компании коллегиального стиля руководства при недостатке директивности. После введения соответствующих весовых коэффициентов определен показатель навыков руководства и составлен соответствующий рейтинг руководителей. Для увеличения достоверности проведена "встречная" оценка навыков руководства и деловых качеств, определенных по результатам тестирования "сверху вниз".

2.2. Рассчитан потенциал роста руководителей, учитывающий помимо деловых качеств, уровень сложности работ, выполняемых ими в настоящее время. Дополнительное сопоставление полученных результатов с персональными данными показало высокую степень корреляции между оценкой потенциала роста и такими показателями как образование, возраст и стаж работы.

2.3. На основании обобщения проведенных исследований получена интегральная рейтинговая оценка руководителей.

2.4. В дополнение, в рамках определения уровня достоверности оценок "снизу вверх" сделан ряд выводов и предположений об однородности и степени сплоченности отдельных подразделений.  
Итоговые рекомендации по совершенствованию системы управления представлены в виде четырех вариантов организационной структуры. Каждый из вариантов сопровождается предложениями по перемещению персонала с указанием конкретных фамилий руководителей, а также комментариями по поводу результатов, которые дает тот или иной вариант реорганизации.

В результате обсуждения предложенных вариантов проведения организационных изменений, был выработан пятый, наиболее приемлемый для всех заинтересованных сторон.

**ВВЕДЕНИЕ**

**Управленческая диагностика предприятия составляет:**

* + систематизация существующих бизнес-процессов
  + анализ и систематизация входящей и выходящей документации, необходимой для осуществления бизнес-процессов
  + анализ управляющих факторов реализации бизнес-процессов
  + изучение механизмов, поддерживающих систему бизнес-процессов

**Разделы экспресс-диагностики:**

*Общий анализ предприятия*

Для определения текущей ситуации в компании целесообразно собрать и проанализировать следующие данные:

· Численность и ФЗП персонала по категориям работников

· Структуру основных фондов

· Износ и загруженность основных производственных фондов

· Объем выпуска продукции на 1 основного работника и объем продаж на грн. ФЗП (общего и отдельно - высшего руководства)

· Плановые и фактические показатели реализации, себестоимости и объемов производства

· Структуру реализации

* долю денежных поступлений в общем объеме реализации
* долю продаж по долгосрочным контрактам в реализации
* долю продаж на экспорт в общей реализации

*Анализ финансовых показателей*

· Анализ структуры документов финансовой отчетности

* Анализ структуры отчета о финансовых результатах
* Анализ активов
* Анализ пассивов

· Анализ движения денежных средств

· Анализ ликвидности и финансовой устойчивости

· Анализ эффективности деятельности компании

* Оборачиваемость текущих активов и пассивов
* Длительность финансового цикла
* Оборачиваемость активов
* Рентабельность продаж
* Рентабельность активов

Наиболее эффективный результат аналитических исследований (диагностики) - точное определение ключевых проблем и причин их возникновения. После этого должны быть предложены варианты решения этих проблем с прогнозом возможных результатов.

**Литература**

1. Акулов В. Теория организации. – М. Инфра-М. 2003
2. Алексеев Н. Кризисное управление организацией. // Корпоративный менеджмент № 3, 2004.
3. Горинов П. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты.//Корпоративный менеджмент № 1, 2004.
4. Данилова Е.Н. Диагностическая поддержка принятия кадровых управленческих решений .//Корпоративный менеджмент № 8, 2003.