

РЕЗУЛЬТАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК БАЗОВЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2012 С.И. Ашмарина, А.С. Майорская*

Ключевые слова: результативное управление, принципы результативного управления, механизм реализации результативного управления, экономико-управленческая диагностика.

Рассматриваются сущность, принципы и механизм результативного управления, дается определение результативного управления, а также характеристика экономико-управленческой диагностики, как отдельного компонента результативного управления.

Центральным вопросом развития любого современного предприятия является обеспечение экономической устойчивости. Особую остроту он приобретает в условиях кризисности развития мегаэкономики. Проведя комплексное исследование теории и практики управления, мы пришли к выводу, что в современных условиях хозяйствования, характеризующихся высокой степенью неопределенности, быстротой смены укладов, повышением требований к качеству и оперативности информационного обеспечения, необходим новый вид управления - эффективное управление, направленное на результат и выстроенное в системе и методологии процессного управления, а именно результативное управление. Под данным видом управления, на наш взгляд, необходимо понимать совокупность действий и методов, направленных на повышение способности и возможностей управляющей системы адекватно и оперативно реагировать на изменение внутренней и внешней среды, а именно на развитие способностей управленческой системы приспособиться к новой обстановке с помощью новых инструментов и методов управления. Целевой вектор развития результативного управления направлен на аккумуляцию знаний о состоянии и развитии системы управления, методах, инструментах и возможностях его эффективного использования в системных объектах, дает возможность повысить обоснованность принимаемых управленческих решений.

Основной целью результативного управления должно стать выявление, обоснование и систематизация наиболее эффективных ва-

риантов принятия и исполнения управленческих решений, направленных на повышение устойчивости функционирования и развития промышленных предприятий в конкурентной среде. Базовые задачи результативного управления связаны с реализацией цели функционирования и развития предприятия и основываются на концепции формирования методологии, организации процесса управления, разработки комплекса многогранных механизмов реализации управления по стабилизации и повышению экономической устойчивости организации в конкурентной среде, оценки эффективности управления предприятием.

Каждый вид управления является эффективным механизмом адаптации промышленных предприятий к изменениям конкурентной среды и средством повышения уровня конкурентоспособности. Управление требует высокого профессионализма в различных сферах: организационно-технической, правовой, экологической, демографической, инновационной, инвестиционной, производственной, маркетинговой, логистической, кадровой и т.п. Субъект управления, осваивая различные области профессиональных знаний и опираясь на их многообразие, интегрирует, объединяет знания в принятых управленческих решениях.

Для увеличения эффективности применения на практике результативного управления необходимо придерживаться следующих принципов¹.

◆ Принцип вариативности решений предполагает возможность различных вариантов

* Ашмарина Светлана Игоревна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой прикладного менеджмента; Майорская Анастасия Сергеевна, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: as-mayorskaya@rambler.ru.

решения задач, умение осуществлять систематический отбор вариантов, сравнивать их и находить оптимальный вариант.

◆ Принцип прозрачности гарантирует максимально полный учет интересов различных участников управленческого процесса, обеспечивающий информацией субъектов управления и допускающий ограничение в доступе к определенной информации.

◆ Принцип информационной обеспеченности подразумевает наличие единого информационного пространства.

◆ Принцип устойчивости и адаптивности определяет умение перестраиваться и приспосабливаться к новым условиям. Это является существенным фактором устойчивого положения в конкурентной среде.

◆ Принцип иерархичности исходит из того, что промышленное предприятие - сложная система с множеством подчиненных подсистем, реализуемых через принципы системной координации и субординации, т.е. обуславливает упорядоченность связей по горизонтали и вертикали.

◆ Принцип рефлексивности развивает формирование управленческого воздействия на изменения, чем существенно снижает неопределенность и риск принимаемого решения.

◆ Принципы демократизации и гуманизации выражаются в вовлечении персонала в деятельность промышленного предприятия, что отражается в изменении стиля организационного поведения, в делегировании ответственности, в качестве продукции и мотивации персонала, в создании управленческой команды, а также в вовлечении работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, и использовании положительных моментов групповой самоорганизации.

◆ Принцип результативности управления состоит в том, чтобы оно было направлено на формирование современной материальной базы, на создание квалифицированного и мотивированного персонала и их влияние на систему управления.

Структурная динамика любой управленческой деятельности связана с выполняемыми функциями, которые охватывают цикл управления. Функции системы результативного управления, безусловно, непосредственно взаимосвязаны с основными, такими как: про-

гнозирование и планирование; организация работы; активизация и стимулирование; координация и регулирование; контроль, учет и анализ.

Эффективная реализация концепции результативного управления должна опираться на совокупность методов. Прежде всего, это методы, традиционно используемые в системах автоматизированного управления. В основе методов должен быть заложен системный принцип, базирующийся: на четкой определенности стандартных задач; узкой специализации работ; централизованной структуре; преобладании вертикальных связей; использовании формальных правил и процедур; обезличенности отношений; снижении сопротивления изменениям; строгой системе контроля. В рамках развития результативного управления должны быть задействованы также методы органического подхода, цель развития которых связана с формированием более гибкой и легко приспосабливаемой к изменениям внешней среде. Направления развития методов должны быть определены скоростью решения проблем, закреплением по времени задач и спектра выполняемых работ за отдельными исполнителями, должны учитываться децентрализация полномочий и ответственность, превалирование горизонтальных связей, минимум употребления формальных правил и процедур, а также необходимо развитие использования труда каждого сотрудника в решении общих задач, выполнение работы в группах, осуществление самоконтроля и контроля со стороны коллег.

Таким образом, построение и развитие системы результативного управления, прежде всего, должно быть направлено на решение проблем оперативности, своевременности, качества и профессионализма в принятии управленческих решений, т.е. четкая формализация задач и работа на результат. Выполнение данной установки в полном объеме возможно при развитии адекватных механизмов информационного обеспечения.

Мы предлагаем в качестве основы успешного функционирования системы результативного управления использовать интеграционный подход в применении разнообразных методов и в качестве связующего инструмента использовать мониторинг экономических или управленческих процессов или экономи-

ко-управленческую диагностику. По нашему мнению, гибкое сочетание методов и функций в системе экономико-управленческой диагностики даст возможность активно влиять на конкурентоспособность предприятий в режиме реального времени, а мониторинг ключевых показателей деятельности позволит принимать и исполнять обоснованные управленческие решения.

Анализ опыта работы строительных предприятий позволил сделать вывод, что в условиях неустойчивости структур систем развития предприятий наибольшую эффективность показал процессный подход к управлению, т.е. управление процессами принятия и выполнения решения. Актуальность данного вида управления отвечает теории и практике управления в условиях изменений. Мы предлагаем использовать целостное и системное применение функций и методов процессного и результативного управления в технологии развития механизмов принятия и исполнения управленческих решений.

Таким образом, механизм взаимодействия методологии результативного управления можно отнести к системному измерению и оценке состояния развития предприятия, технологизации различных сфер деятельности и росту профессиональной компетенции менеджеров, и в этих условиях основная роль в реализации результативного управления отводится управленческому решению.

Методологические принципы теории принятия решения основываются на соединении в единой системе как концепций, так и принципов. Важно и то, что в любом процессе управления предполагается наличие цели, выполнение которой возможно путем оказания воздействий на процессы принятия и исполнения решения, что возможно только на базе структуризации управленческих информационных массивов. Результативное управление должно отличаться от обычных систем управления, прежде всего, тем, что в его системе должен быть заложен модуль ответственности за проведение анализа и прогноза возможных последствий управления, что предопределяет необходимость параметризации, т.е. выявления и анализа переменных, полностью отражающих поставленные задачи. В этом случае целесообразно применять концептуальные положения “рациональных

решений”, основанные на том, что базовым аргументом в принятии решений применяется количественно и качественно подтвержденная система доказательств, и только тогда может формироваться множество альтернатив решений и у лиц, принимающих решения, есть выбор. Подобная концепция дает возможность более обоснованно выбирать из ряда альтернативных вариантов оптимальную альтернативу, и поэтому применяется принцип измерения.

К параметрам следует отнести системы экономических показателей функционирования предприятия, т.е. совокупности как количественных, так и качественных показателей, отражающих задачи и цели исследования, а также выражающие их количественно, качественно, передающие цели по вертикали управления на все уровни, осуществляющие мониторинг и измеряющие результаты, дающие возможность оперативно и информативно проводить диагностику проблемы, требующей управленческого вмешательства, вовремя осуществляющие корректировку целей в случае их недостижимости, улучшающие качество планирования, делегирующие полномочия, сравнивающие между собой объекты - бизнес-единицы, подразделения, производящие оценку качества менеджмента и уровень результативности бизнес-единиц. Стратегическая ценность подобной системы показателей связана с тем, что она отражает цели, стоящие перед менеджерами, собственниками, инвесторами промышленного предприятия посредством систематизации результатов в виде целостной системы оценочных и контрольных показателей.

Механизм реализации результативного управления предприятием в конкурентной среде должен являться составной частью управления предприятием в целом и быть направлен на обеспечение целенаправленного воздействия на факторы, от состояния развития которых зависит конкурентоспособность предприятия. Механизм результативного управления предприятием в конкурентной среде является слиянием принципов, инструментов и технологий принятия и инструментов реализации управленческих решений и осуществится посредством экономико-управленческой диагностики принятия и осуществления решений на основе управленческих и

экономических показателей. Таким образом, результативное управление предприятиями целесообразно рассматривать в широком и узком смысле. В узком смысле, результативное управление предприятиями можно представить как специфический вид управления предприятиями, пребывающими в состоянии неустойчивого развития, требующего модифицирования элементов в системе управления с целью усиления гибкости в приспособлении к изменяющейся среде. В широком смысле, под результативным управлением целесообразно понимать управленческую деятельность, представляющую собой взаимосвязанный комплекс воздействий на объекты управления, нацеленный на поддержание конкурентоспособности предприятия с помощью инновационных механизмов управления, основой которого должна стать система эффективного мониторинга принятия и исполнения решения, когда желаемое состояние системы определяется на базе предшествующего процесса управления, посредством анализа управленческих показателей. Итогом результативного управления должно стать повышение устойчивости предприятия, а оценить результат следует при применении показателей экономико-управленческой диагностики.

Целью экономико-управленческой диагностики в системе промышленного предприятия должна стать информационная поддержка принятия и исполнения решений по изучаемым объектам.

Достижение поставленной цели возможно путем решения следующих задач: осуществлять непрерывное наблюдение за функционированием промышленного предприятия и получать оперативную информацию о нем; объединять и ранжировать информационные потоки, формируемые разными подразделениями промышленного предприятия, принимающими участие в оценке; оперативно выявлять изменения, происходящие внутри промышленного предприятия, а также выявлять факторы, вызвавшие их; предупреждать негативные тенденции, ведущие к экономической нестабильности; осуществлять краткосрочное прогнозирование развития основных процессов промышленного предприятия; анализировать и проводить оценку наблюдаемой ситуации, обобщать и формировать оценку ситуации для оперативного принятия ре-

шения по планированию эффективных мер; подготавливать рекомендации, направленные на преодоление отрицательных и поддержку положительных тенденций, отправлять их по месту назначения; контролировать исполнение решений.

Предметом диагностики являются все процессы предприятия, как на уровне производства, так и на уровне управления, и важным становится не столько диагностика развития предприятия с использованием отдельных показателей, сколько определение соответствия целям управления. Предназначением экономико-управленческой диагностики промышленного предприятия является то, что она должна быть направлена на комплексный анализ нормативного поля как результата действий в процессе принятия решений.

Области экономико-управленческой диагностики должны охватывать основные области деятельности предприятия с последующей детализацией их на подпроцессы в зависимости от уровня принятия решений.

Мы выделяем в качестве базовых объектов диагностики и, соответственно, областей принятия управленческих решений следующие основные области: производственная сфера, маркетинг, инновации, инвестиции, управление человеческими ресурсами, качество, финансовая деятельность, бизнес-процессы. При построении соответствующей областям исследования системы показателей, позволяющей обеспечить эффективность процессов диагностики, необходимо придерживаться определенных условий. Детализация информации должна быть тем выше, чем ниже уровень управления. Показатели, характеризующие одни и те же области исследования, меняются в зависимости от субъектов исследования. В качестве субъектов исследования мы выделяем владельцев, менеджеров, потребителей, координаторов. Целесообразно соотносить систему показателей с основными функциями управления. Следует выделить отдельно основной базовый критерий и для обеспечения эффективности развития результативного управления и проведения экономико-управленческой диагностики - это достижение финансово-экономической устойчивости предприятия.

Суть концепции экономико-управленческой диагностики как многоцелевой инфор-

мационной системы связана с наблюдением и анализом динамики промышленного предприятия. Итоговая информация направлена на повышение эффективности работы, связанной с анализом и прогнозированием общеэкономических процессов, регулированием на базе нормирования устойчивого развития, по контролю за реализацией принятого решения. Механизмы принятия и реализации решений представляют собой инструменты сбора, учета, обработки, анализа управленческих показателей принятия и реализации решений.

Вектор развития предлагаемого инструментария зависит от направлений использования ресурсов и факторов диагностики, а

результаты ее не могут являться альтернативой показателей статистики, используемой на предприятии, и в целом должны применяться для формирования комплекса действий, связанных с сопоставлением действительного положения промышленных предприятий с прогнозируемым, а также в целях формирования стратегий и действий по развитию объекта в необходимом направлении, формирования заключения об эффективности мер по управлению объектом и формирования долгосрочной стратегии развития.

¹ *Бушмелева Г.В.* Адаптивное управление промышленным предприятием в конкурентной среде : монография. Екатеринбург, 2008.

Поступила в редакцию 15.05.2012 г.