



Современные методы повышения эффективности управления предприятиям (российский опыт)

доц. д.э.н. Смирнов,
Валерий Валерьевич
кафедры «Бухгалтерского учета»
Финансовой академии
при Правительстве
Российской Федерации

Начало деятельности большинства современных мировых лидеров, в том числе и ведущих российских компаний, в традиционных отраслях экономики приходится на XIX – начало XX в. Например, начало деятельности шведской компании Ericsson мирового признанного лидера в поставках техники для телекоммуникации, в том числе и мобильных средств связи приходится на 1881 г. Одна из самых инновационных компаний мира 3M была основана в 1902 г. В 1902 г. была организована автомобильная империя Генри Форда Ford Motors. Мировой лидер в области производства кондитерских изделий, продовольственных продуктов и кормов для домашних животных корпорация MARS начало своей деятельности относит к 1911 г. Мировой производитель продуктов питания

корпорация Nestle была основана Генри Нестле в 1866 г. Деятельность ОАО МКФ «Красный октябрь» началась с функционирования небольшой кондитерской мастерской на Арбате в 1851 г. Концерн «Бабаевский» был основан Алексеем Ивановичем Абрикосовым в 1804 г. и т.д.

Благодаря чему этим компаниям удалось не только сохранить свой бизнес, но и оставаться конкурентным, высокоэффективным мировым лидером в своей отрасли на протяжении длительного времени?

Любой менеджер всегда мечтает о том, чтобы его предприятие работало эффективно. Однако многие понимают, что оценить эту самую эффективность управления не так-то уж просто, поскольку единого взгляда на критерии эффективности пока не существует. И даже само понятие «эффективность» видоизменяется в зависимости от выбранного подхода к ее оценке.

Управление - это приведение системы в желаемое состояние.

Как правило, понятие «эффективность» сводится к «рентабельности» и «прибыльности» компании, определить которую можно различными способами, в частности, вычислив показатели:

уровень рентабельности =

Балансовая прибыль / Выручка от реализации;

оборачиваемость активов = Выручка от реализации / Общая стоимость активов;

ставка доходности активов = Чистая прибыль / Общая стоимость активов и т.д.

Такой подход является правильным, если целью управления предприятием является обеспечение устойчивого функционирования коммерческого предприятия во внешней среде в течение длительного (в идеале - неограниченного) периода времени. В тоже время существуют и другие подходы к оценке эффективности.

1. Эффективность как степень достижения поставленных целей (иногда используется термин «результативность»).

Этот подход можно применять выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по ряду причин.

Цели предприятия как сложной



социотехнической системы далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможным оценку степени их достижения.

Если цели сформулированы, то их обычно много и они характеризуют желаемое состояние предприятия со многих сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что делает процедуру «свертывания» оценок степени их достижения к единой оценке «эффективности управления» сложной и неоднозначной.

Формирование целей деятельности предприятия с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды есть одна из функций управления предприятием. От качества и «правильности» их постановки во многом зависит эффективность деятельности предприятия, то есть предприятие может вполне успешно добиться поставленных руководством целей к определенному времени и испытывать значительные трудности в дальнейшем.

2. Эффективность как *соотношение «результатов деятельности» к «затратам»* (или «выходов» ко «входам» в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».

Данный подход наиболее широко распространен при оценке эффективности деятельности коммерческих предприятий.

Существует огромное количество показателей этой группы (финансовые коэффициенты, различного вида «отдачи»: фондоотдача, отдача от вложений в фонд оплаты труда и пр.). Этот подход дает возможность проводить сравнения среди хозяйствующих субъектов, функционирующих в сходных условиях (например, в рамках одной отрасли), и давать оценки «более эффективно» или «менее эффективно».

Оценка эффективности как отношения затрат и результатов очень сильно зависит от рассматриваемого временного интервала: предприятие, вкладывающее в развитие значительные средства, может работать в начальном периоде экономически неэффективно, однако достигать поставленных целей и давать экономический эффект в будущем.

3. Эффективность как *степень соответствия эталону*. Этот подход сейчас, пожалуй, самый модный. Он известен в том числе под названием «бенчмаркинг». При использовании этого подхода мы сравниваем состояние нашего предприятия с некоторым эталоном или состоянием предприятия в прошлом. Сопоставление показателей эффективности дает возможность понять уязвимые и рациональные стороны деятельности компании в т.ч. в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области. Это позволяет найти незаполненные рыночные ниши, выйти на вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и выяснить преимущества слияния компаний.

4. Эффективность как *степень удовлетворенности процессом его участников*. При этом удовлетворенность зависит от степени реализации интересов участников в процессе.

При применении этого подхода к оценке эффективности управления необходимо выделить группы, участвующие в процессе (собственники, руководство компании, менеджеры среднего звена, потребители, общество и проч.). Каждая из этих групп имеет свои интересы в существовании предприятия, на основании которых могут быть сформулированы цели деятельности предприятия и критерии эффективности с точки зрения группы.

Поскольку интересы заинтересованных групп в деятельности предприятия разнонаправлены, то критерием эффективности управления при данном подходе может выступать способность поддерживать определенный баланс между такими разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, соблюдение интересов персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.

Необходимо отметить, что согласование этих интересов и формирование на их основе комплекса целей предприятия основная задача управления.

Эффективность управления одним и тем же предприятием с точки зрения различных заинтересованных групп будет различной, например, предприятие, которое действует



эффективно по оценке его собственника (дает стабильный доход, требует малого участия собственника в своих делах), может получить весьма «низкую» оценку эффективности управления с позиций потенциального инвестора. То есть при оценке эффективности необходимо учитывать, для кого и кем она проводится.

Поскольку процесс «управления предприятием» включает в себя значительное количество «подпроцессов» (таких как «постановка стратегических целей», «организация выполнения программы развития», «оперативное планирование и контроль», «управление финансовыми потоками» ипр.), то оценка эффективности управления обычно включает в себя целый комплекс показателей, отражающих эффективность указанных подпроцессов.

При оценке эффективности желательно использовать несколько показателей (абсолютные и относительные, общие и частные).

По мнению представителей бизнеса и ученых эффективность компаний обеспечивается в первую очередь способностью менеджеров предвидеть наилучшие из возможных вариантов развития событий и пути избежать негативных вариантов их развития. В большинстве случаев это делается за счет хорошей информированности руководителя, а иногда интуитивно, но в любом случае при принятии управленческого решения всегда присутствует неопределенность и риск, т.е. эффективное управление всегда связано с успешной деятельностью в условиях риска.

Современный бизнес деятельность, которая связана с различного рода рисками: экономическими, техногенными, социальными, природными, политическими и т.д. Без них она просто невозможна. К сожалению, до сих пор ни в России, ни за рубежом не сложилось однозначного как законодательного, так и научного толкования сущности категории «риск». Это происходит как вследствие сложности самого понятия, так и ввиду того, что в настоящее время появляется множество направлений, школ и подходов, односторонне трактующих данное явление. Отметим, что мы риск будем рассматриваться с позиции вероятности наступления событий,

которые затрудняют или делают невозможным достижение оперативных и стратегических целей организации.

Любое управленческое решение в принципе связано с риском. Поскольку сама управленческая деятельность усложняется и возрастает число факторов влияющих на риск принятия и реализацию управленческих решений возрастает и роль концепции риска. Причина возрастания роли концепций риска также связана и с ростом масштабов проявления последствий наступления рисков событий и возникающих в связи с этим проблем.

Рост качества жизни в РФ и развитых странах сопровождается адекватным повышением чувствительности населения к негативным воздействиям со стороны опасных явлений природного, техногенного, социально-экономического характера многие из которых ранее вообще не принимались во внимание. Одновременно проявляют себя и новые явления. Так в настоящее время в РФ одновременно имеет место несколько переходных процессов: реформирование экономики и общества в целом, вступление России в ВТО, переход к открытому информационному обществу, формирование инновационной экономики.

Имеющиеся результаты исследований подтверждают необходимость научного подхода к управлению рисками, поскольку уже выявлены устойчивые объективные связи, законы и закономерности, сформулированы категории, применяемые в процессе управления рисками.

Впервые научные концепции управления предприятиями в условиях измерения риска их операций начали широко применять на практике во второй половине XX века благодаря разработке теории, относящихся к сложным открытым системам: теории катастроф, бифуркации, хаоса и т.д.

Для целей эффективного практического управления рисками, приоритетное значение имеет использование системного алгоритма действий по управлению рисками и их классификация, которая в первую очередь позволяла бы отслеживать сферу, место и закономерности возникновения рисков.

Процесс управления рисками



организаций связан со следующими этапами.

Во-первых, собирается информация о влияющих на риски организации факторах (снижающих или повышающих вероятность наступления определенных событий). Содержательной стороной этого этапа является получение необходимой и достаточной информации, позволяющей проводить анализ рисков и формировать комплекс мероприятий по целенаправленному воздействию на эти факторы таким образом, чтобы минимизировать соответствующий риск.

Во-вторых, производится оценка выявленных рисков и их сопоставление с «идеальными параметрами» деятельности организации.

В-третьих, проводится анализ рисков. Основной целью этого этапа является формирование у лиц принимающих управленческие решения комплексного представления о факторах риска, условиях реализации рисков на практике, возможных масштабах негативных последствий и мерах которые могут быть приняты для минимизации рисков и потерь.

В-четвертых, формируется программа управления рисками. В ходе подготовки программы разрабатывается комплекс мероприятий позволяющих целенаправленно воздействовать на факторы риска с целью превентивного снижения вероятности наступления неблагоприятных событий на практике.

Также осуществляется оценка экономического эффекта от мероприятий, связанных с управлением риском. Как правило, может быть подготовлено несколько альтернативных программ управления рисками в организации на определенный период. Поэтому данный этап заканчивается выбором оптимального варианта программы.

В-пятых, необходимо осуществлять постоянный контроль за результатами управления рисками, т.е. осуществлять мониторинг. Данный процесс обеспечивает обратную связь процедур управления рисками и совершенствование самого процесса.

При применении на практике выше описанной системы действий существенной проблемой для управленческого персонала является идентификация (определение) самих

рисков. Задачей управленческого персонала высшего уровня становится выявление существенных не только явных, но и скрытых рисков, не определяемых персоналом среднего и низшего уровня (проблема часто связана с выявлением скрытых кризисных ситуаций в организации) и детальная классификация рисков.

Россия стала на рельсы инновационного пути развития реального сектора экономики. Это означает, что развитие будет обеспечиваться в основном не за счет экстенсивных факторов, а в большей степени за счет внедрения достижений науки, техники и технологий в деятельность предприятий и организаций. В тоже время мало обращается внимания на тот факт, что выбранный путь развития является высоко рискованным и, следовательно, «опасным». В связи с этим вопросы управления риском и создания условий для его минимизации приобретают особое значение для России XXI века.

В настоящее время в мире в США, Западной Европе, Японии, Китае и ряде других промышленно развитых странах для целей создания максимально благоприятных условий для снижения рисков деятельности предприятий широко применяют такие системы как «Just in time», систему нормативного учета и систему совершенствования «Кайдзен».

Система нормативного учета была разработана в США, основана на широком, даже повсеместном применении норм и нормативов с целью оперативного контроля и управления затратами. Суть ее сводится к тому, что применяется документация в которой указывается какое количество затрат фактически осуществлено по сравнению с их установленным (стандартным или нормативным) уровнем. Так если требуется получить дополнительное по сравнению с нормами количество материалов, то это видно уже в первичном документе на основании которого производится отпуск материалов из мест хранения в производство.

Система «Just in time» была разработана в Японии. Она основана на том, что любое крупное производство требует значительных складских расходов, связанных с хранением сырья и материалов, незавершенного



производства, готовой продукции и т.д. Снизить эти затраты возможно отказавшись от складских запасов и тем самым от соответствующих затрат путем четкого взаимодействия между поставщиками сырья и предприятием и между предприятием и потребителями продукции, т.е. они поставляют друг другу в необходимом объеме и качестве, а также точно по времени сырье, материалы и продукцию.

Выше названные системы, хотя и являются эффективными, но вместе с тем не лишены существенных с точки зрения риск-менеджмента недостатков. Они очень дороги на этапе внедрения, а также связаны с появлением новых видов сложных рисков. Например, с изменением систем поставок, при которых если один из незначительных поставщиков вдруг не поставит в необходимом объеме и в установленное время свою продукцию, то останавливается работа всего предприятия.

Система «Кайдзен» также возникла в Японии (она применяется в концернах Toyota, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita), но в настоящее время получила широкое распространение в крупных корпорациях высокотехнологичного сектора экономики других стран. В ее основе лежит постоянное стремление к комплексному совершенствованию всего, что делается в организации, воплощенное в конкретные формы, методы и технологии.

Согласно системе «Кайдзен», совершенствование всех процессов в компании должно происходить непрерывно. В компании Toyota система «Кайдзен» начала применяться 60 лет назад. С тех пор все ее сотрудники каждый день занимаются улучшениями. Улучшения обычно бывают небольшими, и каждое из них по отдельности не дает значительного эффекта, но они носят системный и систематический характер. Подобные пошаговые улучшения в совокупности приводят к значительным стратегическим улучшениям.

Ежедневные улучшения не требуют серьезных финансовых затрат. Для осуществления «Кайдзен» нужно, чтобы сотрудники различных уровней использовали свой разум и концентрировали внимание на выполняемых работах, дополнительного

финансирования не требуется. При этом процессы совершенствования часто незаметны или едва различимы, а их результаты редко проявляются сразу.

На первый взгляд система «Кайдзен» отвергает инновации. Однако это не так. Именно совмещение двух этих подходов в рамках системы позволяет достичь наилучших результатов. С помощью системы «Кайдзен» удается плавно совершенствовать эффективность действующего предприятия, постепенно готовя все его ресурсы к качественным изменениям, в том числе к внедрению нормативного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции и системы «Just in time». После этого делается большой «прыжок» внедряется инновация. Затем с новой высоты продолжается постепенное движение вверх и опять совершается качественное изменение.

Как показывает практика, такой подход оказывается более эффективным по сравнению с тем, при котором применяется только инновационный подход и организация двигается одними скачками. Кроме того, система, созданная в результате внедрения инновации, неизбежно деградирует, если не прилагать усилий сначала к ее поддержанию, а затем и к совершенствованию. Эффект от инновации постепенно снижается из-за острой конкуренции и устаревания стандартов. Да и внедрение инноваций дорогостоящая вещь. В настоящее время бюджет создания одного принципиально нового лекарственного препарата составляет в среднем 350–500 млн. дол. США. Аналогичные суммы необходимы для продвижения лекарства на рынки. Снижение затрат в инновационной экономике вопрос жизни и смерти.

Еще одним существенным преимуществом рассматриваемой системы инновационного развития предприятия является снижение всевозможных рисков, которые в большинстве своем проявляют себя при скачкообразных изменениях.

Во-первых, управленческий персонал в ходе систематической системной работы по незначительному усовершенствованию отдельных процессов и элементов на предприятии, снижает риски негативных последствий, которые могут возникать в



процессе крупных изменений.

Во-вторых, в ходе незначительных регулярных усовершенствований управленческий персонал идентифицирует большое число рисков, которые ранее были скрытыми, соответственно более полным становится представление о факторах риска, возможных последствиях и возможностях их снижения.

В-третьих, при рассматриваемом подходе можно концентрировать имеющиеся ресурсы на управлении меньшим количеством рисков, т.е. риск-менеджмент становится более доступным и надежным с точки зрения возможных для использования ресурсов предприятия.

И еще один важный аспект, на который нам хотелось бы обратить внимание. Риск в рассматриваемой формулировке является сложным, комплексным явлением. Управленческим персоналом решения принимаются не только исходя из информации о вероятности наступления негативных событий, их возможных последствиях, затратах на осуществление риск-менеджмента, но и в соответствии с субъективным восприятием рисков отдельными людьми и социальными группами, приемлемости для них различных рисков. Научные исследования в этой области выявили ряд психологических аспектов оценки рисков управленческим персоналом. Основными из них являются:

события, которые сразу осознаются индивидуумом после получения информации о каком-либо явлении и процессе, представляются для него более вероятными, чем те которые он осознает через определенный период времени;

степень реализации вероятности осознается индивидуумом тем выше, чем больше у него информации и чем более значимо событие;

реальные отдельные события, произошедшие с человеком, принимаются во внимание чаще, чем информация теоретического характера;

информация, которая вступает в противоречие с системой убеждений человека, будет, либо проигнорирована, либо недооценена.

Таким образом, система постоянного

совершенствования всех аспектов деятельности предприятия и постепенной подготовки его к серьезным качественным изменениям позволяет управленческому персоналу более полно и объективно осуществлять оценку рисков благодаря тому, что появляется возможность собрать более полную и достоверную нужную информацию, получить практический опыт управления определенными факторами риска, изменить систему взглядов на инновации персонала предприятия, оценить возможные последствия и изменений