

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГ-ГРУППЫ "АЛЬЯНС"

CRITERIA OF EFFICIENCY IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION HOLDING THE EXAMPLE OF THE "ALLIANCE"

A. Chekalin

Annotation

This article presents a brief analysis of the development and future use of performance criteria on the example of a holding of the "Alliance". The basis of the laid-date scientific research based on practical examples of a functioning corporate structure. The article includes tables and charts designed for management activities in the field of business and commerce.

Keywords: analysis, effectiveness, criteria, Holding group "Alliance" korporatsiya, structure.

Чекалин Александр Павлович

*К.пед.н., доцент, научный консультант
лаборатории маркетинговых исследований
Южно-Уральского Института
Управления и Экономики.*

Аннотация

Данная статья представляет собой краткий анализ разработки и дальнейшего использования критериев эффективности на примере деятельности холдинг-группы "Альянс". В основе её положены современные научные исследования, основанные на практических примерах функционирующей корпоративной структуры. Статья включает таблицы и схемы предназначенные для управленческой деятельности в сфере бизнеса и коммерции.

Ключевые слова:

Анализ, эффективность, критерии, Холдинг-группа "Альянс", корпорация, структура.

В условиях рыночной экономики потребность в стратегическом планировании, результативности и принятии эффективных управленческих решений в организациях обусловлено экономической свободой, социальной ответственностью за результаты, высокой конкуренцией и качеством производимых товаров и услуг.

Тактическое решение задач в управлении организацией всё чаще подменяется стратегическим планированием, а разовые акции (мероприятия) принимают проектный характер, из которого возникает ряд новых инвестиционных направлений [2].

Оценка эффективности инвестиционных проектов определяет миссию и последствия реализации финансовой прибыли (убытка) для всех участников проекта.

Необходимость в разработке критериев управления организацией – задача с которой сталкиваются не только молодые управленцы, но и опытные менеджеры. Ещё недавно вопрос эффективности системы управления организацией возникал, когда стандартный анализ финансовых коэффициентов показывал существенные отклонения от нормы или организация оказывалась уже на грани кризиса. Сегодня данный вариант обрекает организацию на неоправданные риски.

Решение проблемы состоит в принятии комплексных мер по разработке критериев эффективности системы управления организацией и возможности устойчивого достижения конечной цели.

Понятие "эффективность" рассматривается как результативность управленческих действий организации, соотношение затрат к результатам. Управление – процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля [4].

Качественные и количественные показатели безусловно являются ключевыми направлениями в определении эффективности самого процесса производства.

При оценке актуальности проблемы и принятия концептуальных решений, например: организация и управление венчурными организациями, включаются другие категории оценки:

1. Инвестиционная привлекательность;
2. Актуальность спроса и предложения;
3. Эластичность спроса и предложения;
4. Объём вложения капитала в соотношении со сроками окупаемости;
5. Масштабность;
6. Легитимность (приемлемый риск).

Таблица 1

Стили управления организацией

| № | Стили управления | Содержание |
|---|------------------|---|
| 1 | Авторитарный | Руководителем не воспринимается критика со стороны, отсутствует мотивация для сотрудников, тяжело организован процесс производства, в основе всей работы - репрессивная система. Однако точно сформулированы и поставлены цели и задачи для работающего персонала, распределены функциональные обязанности, персонафицирована степень ответственности, осуществляется непрерывный контроль. |
| 2 | Демократический | Руководитель поддерживает в организации, доверительный, морально - психологический климат. Подчинённые активно участвуют в принятии управленческих решений, используют собственную инициативу в выполнении заданий. Мотивация труда для сотрудников является приоритетом. |
| 3 | Либеральный | Больше подходит к малым творческим (креативным) коллективам. Минимальное участие руководителя в управленческих процессах, слабая организация, контроль и как следствие низкая результативность. |
| 4 | Смешанный | Руководитель использует различные стили управления в зависимости от ситуации в которой пребывает организация, например: неустойчивый морально-психологический климат коллектива, для эффективности управления подходит демократический стиль управления, и.т.п. |

Эффективность управления организацией во многом зависит и от успешного соединения высокого профессионализма и слаженности работы специалистов-управленцев. Степень успеха организации определяет стиль управления руководителя.

Стратегическое планирование является фундаментом для принятия эффективных управленческих решений. Используя преимущества стратегического планирования возможно максимально точно сформировать образ желаемого будущего на ближайшее 5–7 лет.

Стратегия позволяет выстроить детальный всесторонний комплексный план.

1. Внешняя стратегия: предпочтительное и преимущественное вхождение в отраслевые рынки;

2. Внутренняя стратегия: разработка основных организационно-экономических моделей существования организации (миссии);

3. Финансовая стратегия: эффективное и с – пользование собственных активов (ресурсов) и их распределение, перевод пассивов в активы, поиск новых, стабильных источников финансирования;

4. Кадровая стратегия: совершенствование и сохранение основных принципов, правил работы с персоналом;

5. Научно-аналитическая стратегия: научная обоснованность управления организацией (обучение персонала, анализ объекта, прогнозирование результатов).

6. Безопасность: сведение к минимуму потенциальных и скрытых угроз во внешней и внутренней среде [5].

Рассмотрим на реальном примере организационно-экономические и управленческие аспекты деятельности холдинг-группы "Альянс", уникальность которой, заклю-

чается в том, что в максимально короткий срок, из не большой компании с более чем скромным оборотом активов, был создан холдинг, включающий в себя ряд строительных, образовательных, производственных компаний с высокой результативной деятельностью и эффективной управленческой системой. Понятие "результативность", как совокупность последствий оптимально принятых решений.

Степень результативности и эффективности напрямую зависят от разработанных и введённых в норму критериев, позволяющих комплексно подойти к проблемам неэффективных организаций. Процесс консолидации малых организаций всё чаще применяются в создании крупных многопрофильных корпораций, холдингов. Именно горизонтальная интеграция разных экономических моделей организаций путём объединения в одну структуру позволили холдинг-группе "Альянс" стать экономически независимой и устойчивой базой.

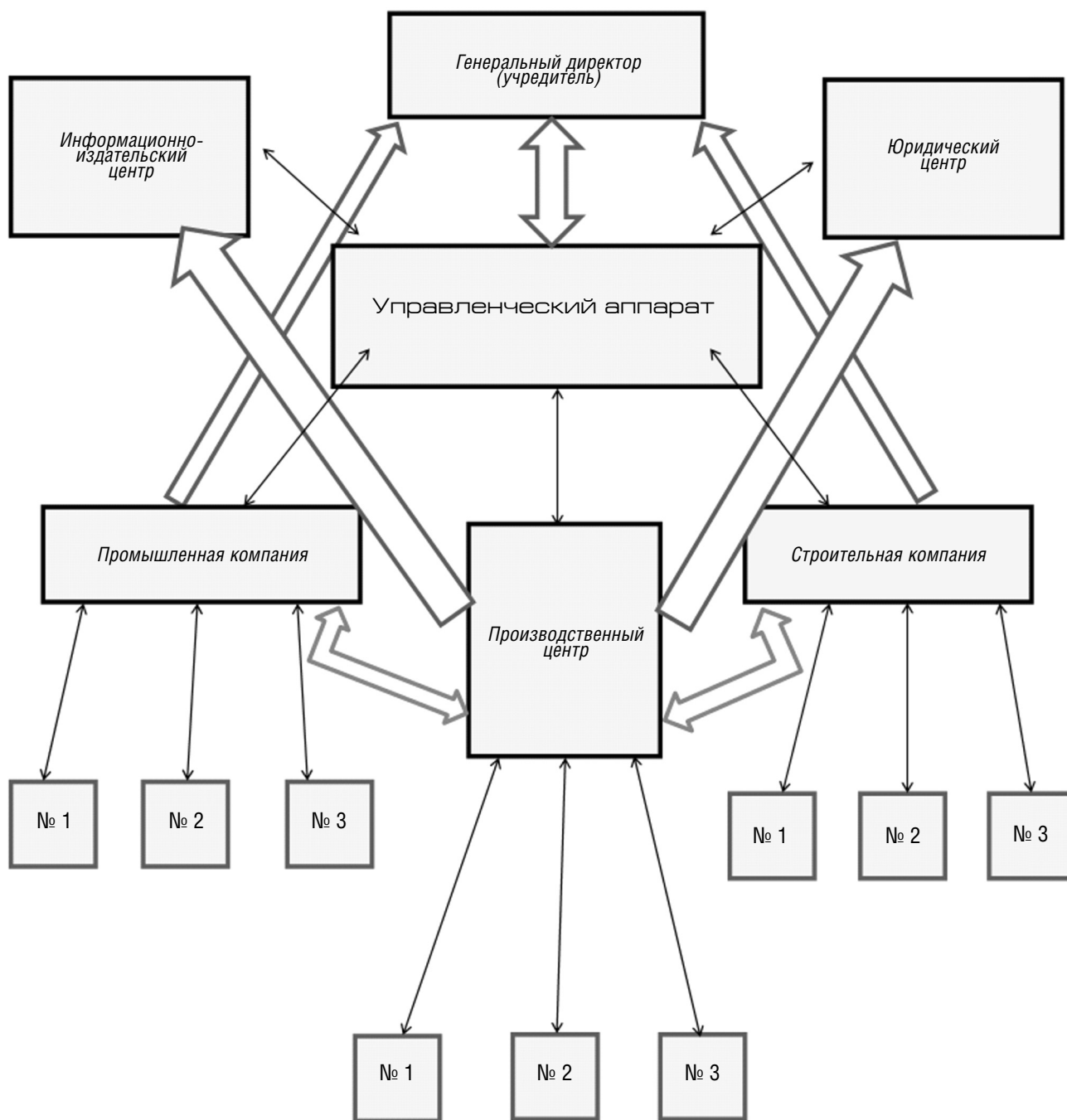
Проблемой №1 концептуального слияния нескольких организаций был определен острый дефицит управленческого состава, способного к реальной оценке нынешней ситуации холдинга т.к. имелись экономические, организационно-правовые, и управленческие проблемы.

Подбор управленческого персонала определялся по следующим критериям:

1. Высокая компетентность и работоспособность;
2. Многопрофильность;
3. Опыт антикризисного управления;
4. Способность к быстрому восприятию новых знаний [8].

Рисунок 1.

Структура управления холдинг - группой "Альянс"



Управленческий аппарат действующий, как орган для обеспечения эффективности осуществления управленческих функций, определен, как центр стратегического планирования.

В состав аппарата входят руководители отраслевых организаций: (промышленной, строительной, учебно-производственной, информационно-издательской, юридической компаний).

Оценка управленческой деятельности аппарата холдинга "Альянс" предусматривает абсолютную и относительную эффективность, где абсолютная эффективность есть анализ общеэкономических результатов:

- ◆ рентабельность производства и продукции,
- ◆ производительность труда,
- ◆ коэффициент капиталовложений.

А относительной является выбор оптимальных вариантов:

- ◆ сроки окупаемости,
- ◆ коэффициент сравнительной эффективности дополнительных капиталовложений [1].

Структура управления холдинг–группы "Альянс" основана на централизации власти и общего руководства в лице одного человека (ген. директор, учредитель), что позволяет без особых искажений принимать решения и нести полную ответственность за деятельность организации.

Используемый смешанный стиль руководства удобен и гибок по отношению к внешним и внутренним переменным. Входящие в холдинг: промышленная, строительная компании, учебно–производственный центр, имеющие по всей стране филиалы и строительные объекты (№1, №2...) управляются и контролируются внутренним управленческим составом, а директора отраслевых организаций уже входят в главный управленческий аппарат холдинга. Жёсткая вертикаль управления ведёт к высокоорганизованной работе, распределению функциональных обязанностей и персонализированной ответственности.

Процесс разработки критериев позволили принципиально сместить акценты в измерении результатов дальнейшей деятельности холдинга.

1. Экономичность.

Измерение экономичности сводится к определению стоимости входных ресурсов и затрат осуществление процесса преобразования. Управление затратами, очень важно, поскольку около 50 % – 65 % полных затрат связаны с производством и поставкой товаров, услуг и являются операционными затратами. Некоторые статьи затрат на приобретение входных ресурсов (электроэнергия, теплофикация, аренда), могут быть измерены с помощью простых данных и показателей экономичности. Но полагаться только на показатели экономичности рискованно, так как показатели могут быть не связаны с результатами выхода (затраты могут уменьшиться из–за сниженной производительности).

2. Эффективность.

Цель измерения эффективности – определить насколько хорошо организация использует свои ресурсы. Типичным показателем эффективности является производительность. Соотношение единиц выхода к единицам входа [9]. Выходы могут измеряться с помощью финансовых показателей: количество проданных единиц товаров, услуг. Входы измеряются с помощью показателей,

как затраты: количество труда, капитала, энергии, материалов. Показатели прямых затрат на труд позволяют оценить производительность труда сотрудников холдинга. Продуктивность использования производственных площадей и оборудования не зависит от временных факторов, квадратных метров, а напрямую зависит от производимой продукции и ожидаемом результате.

3. Результативность.

Результативность организации формируется из двух направлений: стратегического и операционного. Изменение результативности сфокусированы на том, в какой степени производимые товары или услуги отвечают желаниям и потребностям потребителей. Как правило, опеределять показатели результативности труднее, чем экономические показатели. Для их измерения часто требуются пересечение границ между функциями, чтобы оценить удовлетворённость потребителей и долю рынка. Нередко в решении подобной проблемы необходимо проведение опросов потребительских групп.

4. Производительность.

Качественные и количественные показатели измеряются с помощью экспертных оценок, путём наблюдения за процессами и результатами работы. Количественные показатели (абсолютные и относительные величины), характеризующие объём производства, реализации продукции могут выражаться в стоимостном и натуральном измерителях. Качественные показатели определяют внутренние качества изучаемых явлений и используют для оценки продукции на выходе, на предмет её соответствия установленным требованиям, (стандарты, образцы, тех. условия), необходимых для определения эффективности материальных, трудовых, финансовых затрат.

5. Экспансия.

Рост числа структурных подразделений и укрепление вертикали власти открывает целый спектр возможностей для организаций холдинга:

1. Оптимизация бизнес–проектов;
2. Инвестиционная прозрачность компании;
3. Привлечение стратегических инвесторов;
4. Снижение налоговой нагрузки;
5. Обеспечение защиты активов;
6. Усиление положительного имиджа организации.

Подобный синергетический эффект способствует продвижению и развитию холдинг–структуры.

Успех холдинг–группы "Альянс" прежде всего обязан правильному выбору структуры, экономической модели, управленческого стиля. Экспертной группой был прове–

Таблица 2

Основные критерии эффективности управления холдинг-группы "Альянс"

| № | Факторы | Критерии | Условия |
|----|-----------------------|---|--|
| 1 | Миссия | Стратегическое планирование. Мониторинг. | Благоприятные экономические, политические условия для вхождения в рынок. |
| 2 | Отраслевые рынки | Инвестиционная привлекательность. | Разработка комплексного плана по развитию организации. Бюджет. |
| 3 | Структура. Управление | Стиль управления. | Формирование управленческого аппарата. |
| 4 | Производительность | Количественные и качественные показатели. | Новые технологии производства. |
| 5 | Эффективность | Соотношение единиц выхода к единицам входа. | Мотивация персонала. |
| 6 | Результативность | Индекс удовлетворения потребительских групп. | Высокий уровень стратегической и операционной деятельности. |
| 7 | Прибыльность | Соотношение суммарных издержек к валовым доходам. | Создание условий для эффективного производства. |
| 8 | Экономичность | Эффективное управление затратами. | Благоприятные экономические условия. |
| 9 | Экспансия | Организационно-деятельная экспансия. | Благоприятные политические и экономические условия. |
| 10 | Имидж | Формирование престижа и создание положительного имиджа организации. | Взаимодействие с СМИ, PR-структурами. |

дён экономический и управленческий анализы, разработаны критерии эффективности, определяющие основные показатели.

Выявлены слабые стороны и акцентированы преимущества организации. Отлажен механизм взаимоотноше-

ния с инвестиционными компаниями, сформирована устойчивая деловая репутация. Экономическая модель холдинга позволила увеличить суммарный ежегодный доход в среднем на 24%, что в совокупности свидетельствует о позитивной динамике развития компании и правильном определении критериев эффективности [7].

ЛИТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилиана. – 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Бурмистров А.Н. Разработка стратегии развития. Эффективное управление российскими компаниями: учебное пособие. – СПб., Решение, 1999 – 2004. – 68с.
3. Граждан В.Д. Теория управления : учебное пособие / В.Д.Граждан. – М.: Гардарики, 2007. – 416с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.:ЮНИТА–ДАНА, 2005 –799с.
5. Коротков Э.М. Менеджмент– М.:ИНФРА – М:2009.–367с.
6. Камаев А. А. Экономическая теория. – М.: Камерон, 2005;– 382 с.
7. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / под ред. В. А. Раевского – М.: Финансы и статистика, 2002. – 234с.
8. Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности – СПб.: Питер, 2006.– 346с.
9. Корсаков М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений // Кадровый менеджмент. – 2005. – № 12. с 25–29.
10. Ю. Акменчук О.Б. Управление профессиональной карьерой // Кадровый менеджмент– 2007, –№ 2.