Зубарева Е.В.
Российский университет кооперации

Эффективность организации оперативного учета в управленческих бизнес-процессах

Современная организация представляет собой сложную систему, включающую техническую базу, производственную структуру, трудовые и материальные ресурсы, которая находится в постоянном взаимодействии и развитии. Для эффективного достижения целей, стоящих перед организацией, необходима система оперативного учета, обеспечивающая ее руководство информацией для планирования и координации деятельности всех бизнес-процессов.

Двести лет назад Адам Смит сделал выдающееся открытие: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые операции. Он показал, что разделение труда способствует росту его производительности.

Однако за истекшие двести лет ситуация в бизнесе коренным образом изменилась. Бизнесом стал управлять рынок - потребитель продукции. И основная идея выживания бизнеса в новых постиндустриальных условиях - это реинтеграции отдельных операций в единые бизнес-процессы, то есть наборы операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя (Майкл Хаммера и Джеймс Чампи «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе»).

Информация оперативного учета всегда направлена на управление конкретными хозяйственными операции, ее необходимость и использование ограничены временем выполнения этих операций.

В современных условиях рыночных преобразований у организаций возникает острая необходимость в новых инструментах и методах, способствующих сделать их бизнес более эффективным и конкурентоспособным.

Существует множество мнений и методик, дающих возможность оценивать эффективность систем управления бизнес-процессами с той или иной степенью объективности. Но они, по нашему мнению, имеют недостатки, которые затрудняют практическое их использование.

Во-первых, эффективность системы управления, как правило, оценивается конечными количественными результатами деятельности всей производственно-хозяйственной организации. В пользу такого подхода выдвигаются два аргумента:

1) руководство предопределяет в существенных для организации моментах полный объем качества и количества производимой продукции, следовательно, оценивать его эффективность следует по всей производимой продукции;

2) поскольку использование всех ресурсов производственно-хозяйственной организации осуществляет руководство, постольку все затраты организации являются его затратами. Поэтому, эффективность всей деятельности руководства (какое бы определение эффективности не использовалось) есть эффективность деятельности той организации, которое руководство, и наоборот, эффективность организа-

ции есть эффективность управления ею.

Такой подход не согласуется с задачей выделения в целостной системе управляемой и управляющей подсистем и оценки деятельности каждой из них по собственным критериям эффективности. Конечно, было бы неверно игнорировать итоги, характеризующие степень достижения общей цели. Однако, ставить их на первое место в данном случае вряд ли оправдано. Рост объемов производства и улучшение его качества, повышение производительности труда и экономия на капитальных вложениях, снижение себестоимости, увеличение прибыли и другие — все эти количественные результаты образуются непосредственно в сфере производства под влиянием множества разнонаправлено действующих факторов. И далеко не всегда высокие результаты производства свидетельствуют о столь же высоких характеристиках системы управления. Весьма часто выгоды, получаемые от увеличения масштабов производства, использования более совершенной техники и технологии, поглощаются потерями, связанными с излишней централизацией управления, громоздкими бюрократическими структурами управленческого аппарата, резким увеличением и усложнением потоков информации.

В этих условиях использование в качестве критериев оценки экономических показателей, характеризующих деятельность всей производственно-хозяйственной организации, нивелирует влияние собственно управленческих факторов на эти результаты, создает видимость благополучия в управляющей системе, в известной мере, сдерживает процесс ее совершенствования.

Использование различных качественных критериев, относящихся к собственно системе управления бизнес-процессами, в определенной степени смягчает, но не устраняет последствия данного недостатка.

Во-вторых, количественный подход к выбору критериев в большинстве случаев делает их довольно условными.

Общий критерий эффективности системы управления можно рассчитать по формуле:

$$Эу = Эс/Эп$$

Определение эффективности системы управления ($Э_у$) путем отнесения показателя ее экономичности ($Э_с$) к показателю эффективности производства ($Э_п$) не достигает цели. Она оказывается тем выше, чем ниже числовое значение формулы. Это происходит за счет снижения показателя экономичности системы и роста показателя эффективности производства. Разнонаправленность значений представляется очевидной.

Сомнительна также возможность объективно оценить экономичность системы управления показателем собственно управленческих затрат на один рубль основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Желаемая величина показателя может быть получена не только путем снижения затрат на управление, имеющего свои объективные границы, но и за счет далеко не всегда оправданного роста производственных фондов. Да и сами затраты имеют важное, но отнюдь не решающее значение в оценке эффективности управляющих систем.

В-третьих, такие качественные критерии, как производительность в сфере управления, численность управленческого персонала, вряд ли характеризуют эффективность функционирования управляющей системы. Можно резко снизить, на-

пример, численность занятого в сфере управления персонала, но не улучшить качественную сторону дела, напротив, ослабить воздействие на управляемый объект. Даже самая высокая степень правовой обеспеченности функций управления не исключает их дублирования, «рассеивания» ответственности и других недостатков, снижающих возможности принятия управленческих решений, а квалификация руководителей не всегда гарантирует добросовестное выполнение обязанностей.

Необходимость поиска более совершенных критериев очевидна. Важность решения этой задачи возрастает в крупных производственно-хозяйственных организациях.

При выборе критериев необходимо учитывать, что:

– для определения эффективности организационных структур, ориентированных на реализацию программ постоянного и периодического характера, нужно пользоваться только теми критериями, которые характеризуют качество самой структуры;

– предпочтение должно быть отдано качественным критериям, характеризующим способность организационных структур адаптироваться к целям и изменяющимся условиям жизнедеятельности организации;

– количественные оценки качественных характеристик можно с высокой степенью условности использовать главным образом для сравнения структур аналогичных организаций.

Выведение показателей экономической деятельности производственно-хозяйственной организации из состава критериев эффективности диктуется соображениями, высказанными в связи с рассмотрением недостатков существующих методик. Представляется, что показатели объема и качества продукции, производительности труда, себестоимости, прибыли, и другие могут дать ответ на главный вопрос: насколько успешно достигла производственно-хозяйственная организация стоящих перед ней конечных целей. Они дают самую общую, принципиальную качественную оценку деятельности всей организации, в том числе и управляющей системы. Оценить же целенаправленность функционирования организационных структур позволяет обращение к специфическим, только им присущим критериям.

Критерии должны вытекать из принципов формирования организационной структуры и, следовательно, быть пригодными для оценки ее эффективности именно с этой точки зрения. Органическая связь критериев с принципами - методологическая основа в решении данной проблемы. Следуя ей, можно выделить критерии, позволяющие сравнивать и оценивать существующие и вновь вводимые в действие организационные структуры, согласующиеся с принципами: необходимости разнообразия структуры, преемственности видов управления, комплектности управления, ориентации оперативного управления на ключевые экономические объекты, целесообразного сочетания превентивного и последующего воздействия на объекты.

Выделение критериев в соответствии с этими принципами дает возможность оценивать именно те стороны организации управления вообще и оперативного в частности, которые определяют успех дела в исключительно важной и сложной управленческой деятельности. По нашему мнению, такими критериями могут быть:

совпадение целей отдельных подразделений организационной структуры с целями находящихся в их компетенции объектов, сосредоточенность ответственности (минимизация точек ее совпадения), адаптивность структуры к целям объектов;

четкость взаимодействия функций управления, упорядоченность информационных связей, минимизация дублирования функций;

степень сосредоточенности в центрах принятия решений функций оперативного и текущего управления, главным образом функций планирования, учета, контроля, анализа;

четкое определение объектов и центров оперативного управления, их совпадение, скорость принятия решений.

Целенаправленность осуществляемой в оперативном режиме функции учета не может оцениваться вне связи с критериями, определяющими эффективность всей системы оперативного управления. Но она во многом зависит от организационной структуры управленческого звена, поэтому задача состоит в том, чтобы, во-первых, увязать выделенные критерии с принципами организации оперативного учета. Во-вторых, в самых общих чертах рассмотреть структуру, альтернативную общепринятой. В-третьих, оценить возможность достижения высокой эффективности организации оперативного учета в обеих структурах.

Принципы системной упорядоченности организации учета, его приближения к объекту, иерархичности, делегирования полномочий и ответственности, взаимодействия учета с другими функциями управления и другие в той или иной степени взаимозависимы и взаимосвязаны. Во взаимосвязи находятся и критерии эффективности системы оперативного управления. В силу этих обстоятельств представляется целесообразным использовать матричный подход к увязке критериев и принципов.

Важность совершенствования организационных структур определяется ростом масштабов производства и усложнением системы управления, повышением роли социальных факторов, введением в сферу управления современных информационных технологий, создающих условия для его совершенствования на качественно иной технологической основе и требующих приведения организационных форм управления в соответствие с новыми возможностями обработки информации и принятия управленческих решений.

Каждый из перечисленных факторов имеет самостоятельное значение в анализе причин, диктующих необходимость использования нетрадиционных организационных структур управления. Но все более сложные управленческие проблемы образуются на стыке этих факторов, и для их решения нужны адекватные организационные структуры.

Существующие в строительстве линейно-функциональные структуры не могут в полной мере решать сложные управленческие проблемы. Они начинают приобретать самостоятельное значение и во многих случаях функционируют без жесткой ориентации на цели объектов. Возникает ситуация, когда не цели определяют структуру, а, напротив, сама структура, состав кадров и другие факторы начинают все больше воздействовать на выбор целей, на их интерпретацию.

Дополнение структуры целевыми органами матричного типа ослабляет, но не решает проблему. В конструкторской подготовке и технологическом обеспечении производства - структуры матричного типа позволяют успешно решать разовые задачи создания новых видов продукции и прогрессивных технологий за счет организационного объединения усилий конструкторов, технологов, механиков, снабженцев и других специалистов, по характеру своей деятельности участвующих в реализации программ. Здесь матричные структуры оказываются достаточными для ликвидации несогласованности традиционной структуры с идеями программно-целевого подхода и выработанными в духе этих идей принципами ее формирования.

В иных сферах деятельности они лишь ослабляют несогласованность, поскольку создаются для решения проблем разового характера. Но деятельность организации в пространстве и времени постоянна, и организационные структуры, создающиеся только на период выполнения программ кратковременного действия, не вносят кардинальных изменений в текущее управление. Ведь по-прежнему остаются рассредоточенными функции управления всеми видами ресурсов, процессами производства и реализации в подразделениях, одни из которых адекватны соответствующим сферам, другие - имеют узкофункциональную ориентацию.

Более того, одновременная реализация значительного количества программ существенно усложняет управление, приводит к перегрузке высших руководителей, затрудняет общую координацию решений, ослабляет эффект программно-целевого управления. Вместе с тем ухудшается качество выполнения непрограммных работ, так как значительная часть ресурсов отвлекается для использования по целевому назначению.

Все это заметно снижает возможность применить в постоянном, циклическом управлении ресурсами и процессами такие элементы программно-целевого подхода, как постановка целей функционирования экономических объектов, разграничение ответственности между отдельными звеньями управляющей системы, концентрация функций с целью комплексного управления объектами, дифференциация и минимизация критериев оценки достижения целей, стимулирование по степени достижения целей.

Рассредоточенность функций и ответственности в управлении одними и теми же объектами снижают возможность разработки и практического применения, согласованных между собой эффективных систем планирования и материального стимулирования коллективов, базирующихся на достоверном учете и глубоком экономическом анализе. В этой связи нужно обратить внимание на то, что в строительных организациях не ведется оперативный учет отклонений фактических затрат материалов и заработной платы от текущих норм на виды работ, смысл которого состоит в группировке отклонений по местам возникновения, причинам, виновникам.

Результаты исследований показывают, что ответственность за достижение целей управления организацией рассредоточена в службах и отделах, дублирующих друг друга в основных сферах деятельности, особенно в управлении экономикой, решение этой проблемы возможно в условиях использования программно-

целевых организационных структур, ориентированных на управление стабильной деятельностью организации.

Возможность использования в управлении организацией программно-целевых организационных структур достигается путем формирования блочных подразделений: программно-целевого, функционального, координационного.

Подразделения первого блока - отделы капитального строительства, конструкторское, технологическое, материально-технического снабжения, производственно-диспетчерское, сбыта - ориентированы на целевое управление постоянными программами соответствующих бизнес-процессов. Это исключает совпадение их интересов и ответственности, предполагает осуществление комплексного управления программами на основе сосредоточения в подразделениях всех взаимосвязанных функций управления.

Подход предполагает переосмысление концепции жесткой централизации функций управления в направлении рационального сочетания централизованного и децентрализованного подходов.

Подразделения второго блока - планово-экономическое, труда и заработной платы, финансовое, кадровое, бухгалтерия - ориентированы на выполнение определенных функций управления.

Существенно повышается возможность усиления целевого начала в условиях реструктуризации отделов и служб функционального блока. Предпочтительным представляется объектный принцип, так как совпадают интересы, и достигается четкое их взаимодействие с соответствующими отделами программно-целевого блока. Приемлем также функциональный принцип создания служб, не разрушающий циклического целевого управления программами постоянного характера основных сфер деятельности.

Третий блок - службы, ориентированные на объединение усилий подразделений программно-целевого и функционального блоков, а также управление программами периодического и разового действия.

Получение оперативной информации о происходящих бизнес-процессах является сложным, но эффективным подходом к управлению организации. Это идеальный управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции, инструмент, позволяющий иметь информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Попытаемся оценить эффективность организации оперативного учета в различных структурах управления.

Таблица

Эффективность организации оперативного учета

Критерии эффективности	возможность эффективной организации оперативного учета	
	в программно-целевых структурах	в функциональных структурах
Совпадение целей отдельных подразделений организационной	Согласованность повышается за счет целевых блоков, ориентированных на комплексное управление программами основ-	Цели экономических объектов являются общими для многих подразделений

структуры с целями объектов Минимизация дублирования ответственности	ных бизнес-систем Создание подразделений целевого блока, ориентированных на комплексное управление программами основных бизнес-систем; ослабляется рассредоточенность ответственности	Ответственность рассредоточена в многочисленных подразделениях
Адаптивность структуры	Повышается в связи с четкой ориентацией подразделений, осуществляющих комплексное управление программами основных бизнес-систем	Отсутствует возможность быстрой перестройки в соответствии с программными целями, дополняется разовыми органами управления
Четкость взаимодействия функций управления	Повышается за счет сосредоточения функций в подразделениях целевого и функционального блоков	Рассредоточены оперативные, технологические и экономические функции
Минимизация дублирование функций	Существенно уменьшаются за счет реализации комплексного подхода в управлении программами основных бизнес-систем	Дублирование функций носит масштабный характер
Упорядоченность информационных связей	Информационные связи более короткие и рациональные	Рассредоточенность функций мешает оптимизации информационных связей
Скорость принятие решений	Повышается за счет конкретизации ответственности и комплексного подхода к управлению	Многочисленные согласования снижают скорость принятия решений

На наш взгляд, преимущества оперативного учета в программно-целевых структурах очевидна.

Использование программно-целевого управления помогает своевременно и эффективно внедрять достижения науки и практики в работу организаций. Цели, которые не в состоянии решить отдельные подразделения, отвечающие за их выполнение, решаются комплексно по организации в целом. Этим достигается повышение оперативности текущего руководства выполнением программ, обеспечение более устойчивого функционирования всей системы и ее развития, обеспечение более эффективной системы учета и контроля над ходом выполнения работ по программе и стимулирование исполнителей на более качественное и своевременное выполнение работ.

Литература:

1. Алборов Р.А. Бухгалтерский управленческий учет (теория и практика).- М.: Издательство «Дело и сервис», 2005.
2. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса/ Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2003.
3. Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2001.