Качуляк Г.Г.

СОИСКАТЕЛЬ ГОУ ВПО «ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СТРУКТУРНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИОННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основным элементом реструктуризации предприятия являются конкретные результаты реализации реструктуризационных управленческих решений (РУР) ее проведения, которые не всегда полностью соответствуют поставленным ранее целям и/или задачам. Анализ результатов и эффективности того или иного РУР является одним из важнейших этапов процесса проведения реструктуризации. Без соответствующего контроля невозможно правильно оценивать уровень достигнутых показателей, корректировать политику предприятия и планировать действия на будущее. Современные методы управленческого учета, контроллинга, экономического анализа и аудита позволяют своевременно отслеживать возникающие в ходе реализации РУР отклонения фактических значений показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий, от запланированных показателей и выявлять причины этих отклонений.

Эффективность реструктуризационных управленческих решений (РУР) – вопрос, слабо изученный в экономической литературе. Категория эффективности - одна из основных экономических категорий, неотъемлемый элемент механизма реализации основного экономического закона. В современной литературе понятие эффективности имеет, по меньшей мере, две интерпретации. Первая связана с трактовкой эффективности как синонима результативности, то есть некоторой абстрактной возможности давать результат, без какого либо упоминания о связанных с ним затратах и попыток или даже просто намерений выразить результат количественно. Во втором случае эффективность употребляется как количественная характеристика результата в связи с понесенными затратами, в наиболее распространенной в экономике результатно - затратной форме. Классическая формула эффективности, в разном виде трансформируемая со времен А. Смита, предполагает максимизацию результатов при минимальных затратах. Если для общей теории управления такое определение кажется вполне пригодным, то для теории принятия реструктуризационных управленческих решений на наш взгляд требуется некоторое уточнение, когда речь идет именно об реструктуризационных

управленческих решениях предприятия.

Сложность определения понятия «эффективность реструктуризационного управленческого решения» заключается, на наш взгляд, в содержательном описании составляющих классической формулы экономической эффективности или экономического эффекта. Практические наблюдения и анализ литературных источников позволили нам обозначить три подхода, с позиции которых можно рассматривать эффективность реструктуризационных управленческих решений предприятий промышленности.

Согласно первому из них, главные предпосылки успеха деятельности предприятия лежат вне предприятия, успех связывается с тем, насколько удачно предприятие приспосабливается к внешнему окружению - экономическому, социально – политическому, научно – техническому и т.д. Исходя из этого, первый подход к рассмотрению понятия эффективность реструктуризационного управленческого решения содержит гипотезу, согласно которой наиболее эффективным можно считать РУР, которое улучшает внешнее состояние предприятия (финансово - экономическое, социально - политическое, научно - техническое и т.д.). Результатом в данном случае является состояние предприятия, которое рассматривается с точки зрения элементов внешней среды, в которой функционирует предприятие. Вопрос определения затрат на достижение определенного состояния предприятия является, на наш взгляд, наиболее сложным и в настоящее время каких либо исследований по данной теме в аспекте принятия РУР практически нет. По всей видимости, к затратам на достижение определенного состояния можно отнести все виды затрат, произведенные в определенный период времени фиксирующий разные состояния предприятия с точки зрения описанных выше соответствий по классификации: временные, стоимостные. Вычленение и акцентирование на каком либо отдельном виде затрат, на наш взгляд, неправомерно упростит и исказит реальное положение вещей. Какого - либо научного обоснования необходимости выделения и методики выделения видов затрат на достижение определенного состояния предприятия в приложении к процессу принятия РУР в настоящее время управленческая научная мысль не выработала.

Второй подход к оценке эффективности РУР, на наш взгляд, может исходить из двух направлений современной теории принятия решений: нормативной и дескриптивной. С этой точки зрения ключом к оценке эффективности РУР будет являться оценка содержания самого процесса принятия реструктуризационных решений. Преобладание дескриптивных методов при принятии РУР снижает эффективность, а использование нормативных, соответственно, увеличивает эффективность. Рассматривая понятие «эффективность процесса принятия РУР» с позиции классической формулы отметим, что результатом процесса принятия РУР будет, на наш взгляд, также состояние всех сторон отношений и деятельности предприятия, оцененное менеджером со своих позиций и идеальных представлений. К затратам отнесем за-

траты на подготовку, принятие и реализацию РУР.

Целесообразно, на наш взгляд, сформулировать принципы эффективности, которым процесс принятия решений должен удовлетворять и которые позволят каждое РУР проверить в момент его принятия - будет ли оно эффективным. К таким принципам, на наш взгляд, можно отнести:

- Своевременность (нужное решение в нужный момент);
- Обоснованность;
- Выгодность РУР для всего предприятия в целом, что выражается в использовании наиболее сильных сторон предприятия при подготовке, принятии и реализации РУР, в учете взаимозависимости составляющих РУР, выделении основной составляющей и прогнозировании возможных отрицательных эффектов косвенных составляющих, в учете возможных последствий РУР для предприятия;
- Экономичность (минимальные затраты для предприятия);
- Соответствие общей стратегии управления в рамках корпоративной культуры предприятия;
- Согласованность на разных уровнях управления предприятия.

Получение эффекта РУР, достижение его результативности, на наш взгляд, возможно при наличии следующих условий:

- наличия концептуальной основы РУР у лица принимающего решение (ЛПР) предприятия как системы сформированных знаний и навыков и отработанной эффективной технологии;
- использования обоснованных моделей и методов, и апробации РУР с помощью этих моделей на предприятии;
- высокого уровня самоуправляемости персонала предприятия;
- высокого удельного веса в РУР воспитательных и социально - воспитательных функций.

Третий подход к изучению эффективности РУР базируется на том, что любые управленческие решения - это основа управления. В связи с этим понятие эффективности РУР в определенной мере можно сопоставить с понятием эффективности управления. Как следует из определения, экономическая эффективность управления - это величина относительная. Причем, ее динамика отражает качественные изменения в процессе управления, являющиеся следствием определенных сдвигов в его характере. Экономическая эффективность может повышаться при уменьшении затрат при постоянном результате управления, а также при увеличении результатов управления при постоянных или уменьшающихся затратах. Экономическая эффективность процесса управления характеризует степень полезности, целесообразности процесса управления в целом, включая конкретные мероприятия.

Экономический эффект управления предприятия выступает как объемный показатель, достигнутый в результате воздействия менеджеров на управляемое предприятие в течение какого то периода. При этом абсолют-

ная величина экономического эффекта (размеры эффекта) – это разность эффектов за отчетный и базовый период, а относительная величина - соответственное отношение. Принимая во внимание определение управления как системы упорядочивающих воздействий на предприятие с целью поддержания его в оптимальном состоянии можно предположить, что упорядочивающим фактором и являются РУР менеджеров, как реализуемые информационно - коммуникативные акты воздействия на организационную систему предприятия. В этом плане экономическая эффективность РУР будет зависеть от:

- изменения эффекта производства, достигнутого в результате реализации совокупности РУР;
- затрат на РУР, вызвавшие этот эффект.

На наш взгляд, полностью отождествлять понятия эффективность управления и эффективность РУР нельзя. Однако рассмотрение эффективности РУР с использованием основных положений теории эффективности управления и производства представляется нам вполне правомочным. При оценке эффективности РУР с позиции организации и управления процессами целеполагания и целедостижения (целевого менеджмента) нужно рассматривать составляющие классической формулы эффективности в следующих величинах: степень (уровень) достижения показателей целей; отклонения затрат в системе.

Понятие эффективности РУР с позиции менеджмента целей нужно трактовать как степень достижения цели, при фиксации отклонений в затратах. Менеджер предприятия, принимающий оперативные РУР в большинстве случаев не имеет возможности влиять на структуру и величину затрат. Смысл будет иметь сопоставление плановых значений показателей цели и фактически достигнутых; ожидаемых (проектных) значений показателей и значений предыдущего периода при фиксации отклонений плановых значений затрат от фактических значений в системе. Сложность заключается в том, что на предприятии в управлении процессом целеполагания и целедостижения (менеджменте целей) затраты формируются на разных уровнях, то есть они распределены. Для расчета плановой эффективности РУР с позиции менеджмента целей, на наш взгляд, нужно сравнивать несколько другие величины: дополнительные выгоды, которые выражаются в определенных значениях показателей цели при дополнительных затратах.

Предпринятая нами попытка описать понятие «эффективность реструктуризационного управленческого решения» с позиции классической формулы эффективности показала значительную сложность содержательного описания компонентов категории эффективности в приложении к теории реструктуризационных управленческих решений. Мы обозначили несколько подходов, с позиции которых можно рассматривать данное понятие.

Первый подход затрагивает аспекты адаптации предприятия к условиям внешней среды и трактует эффективное РУР как нечто улучшающее внешнее состояние предприятия. То есть, результатом РУР является некото-

рое изменение состояния предприятия, которое можно оценить и отследить во времени с помощью системы показателей, а затратами - любые затраты по классификации: стоимостные (финансовые, материальные), временные, понесенные на достижение этого изменения.

Второй подход к рассмотрению понятия «эффективность реструктуризационного управленческого решения» опирается на основные положения нормативной и дескриптивной теории принятия управленческого решений. Понятие эффективности реструктуризационного управленческого решения как некоторого акта, приводящего к определенным результатам, практически ничем не отличается от предыдущего подхода. Результатом процесса принятия РУР является также изменение состояния предприятия. К затратам мы отнесли затраты на подготовку, принятие и реализацию решения.

С позиции третьего подхода понятие эффективности РУР вполне сопоставимо с понятием эффективности управления, но не тождественно ему. Реструктуризационные управленческие решения как процессуальные составляющие представляют собой лишь частные и локальные параметры функционирования всей системы управления предприятия.

Эффективность РУР с этой точки зрения определяется отношением эффекта производства, достигнутого в результате реализации совокупности РУР к затратам на управленческие решения, вызвавшие этот эффект.

Интеграция этих трех подходов и собственные практические наблюдения позволили сформулировать основные составляющие категории эффективности реструктуризационного управленческого решения следующим образом. Результатом реструктуризационного управленческого решения будет являться положительное изменение состояния различных сторон деятельности предприятия (положительный эффект), зафиксированное с различных точек зрения лицом, принимающим реструктуризационное управленческое решение. Затратами же будут временные и стоимостные затраты на подготовку, принятие, реализацию совокупности реструктуризационных управленческих решений, вызвавших этот эффект.

В общем виде формула эффективности реструктуризационных управленческих решений может быть представлена следующим образом.

$$Э_{рур} = \frac{\Delta_+}{З_{c_i t_i}}$$

Где:

$Э_{рур}$ – эффективность реструктуризационных управленческих решений;

Δ_+ - положительное изменение состояния предприятия (положительный эффект);

$З_{ci\ ti}$- временные и стоимостные затраты на реструктуризационные управленческие решения, вызвавшие эффект;

i- этапы процесса принятия решения.

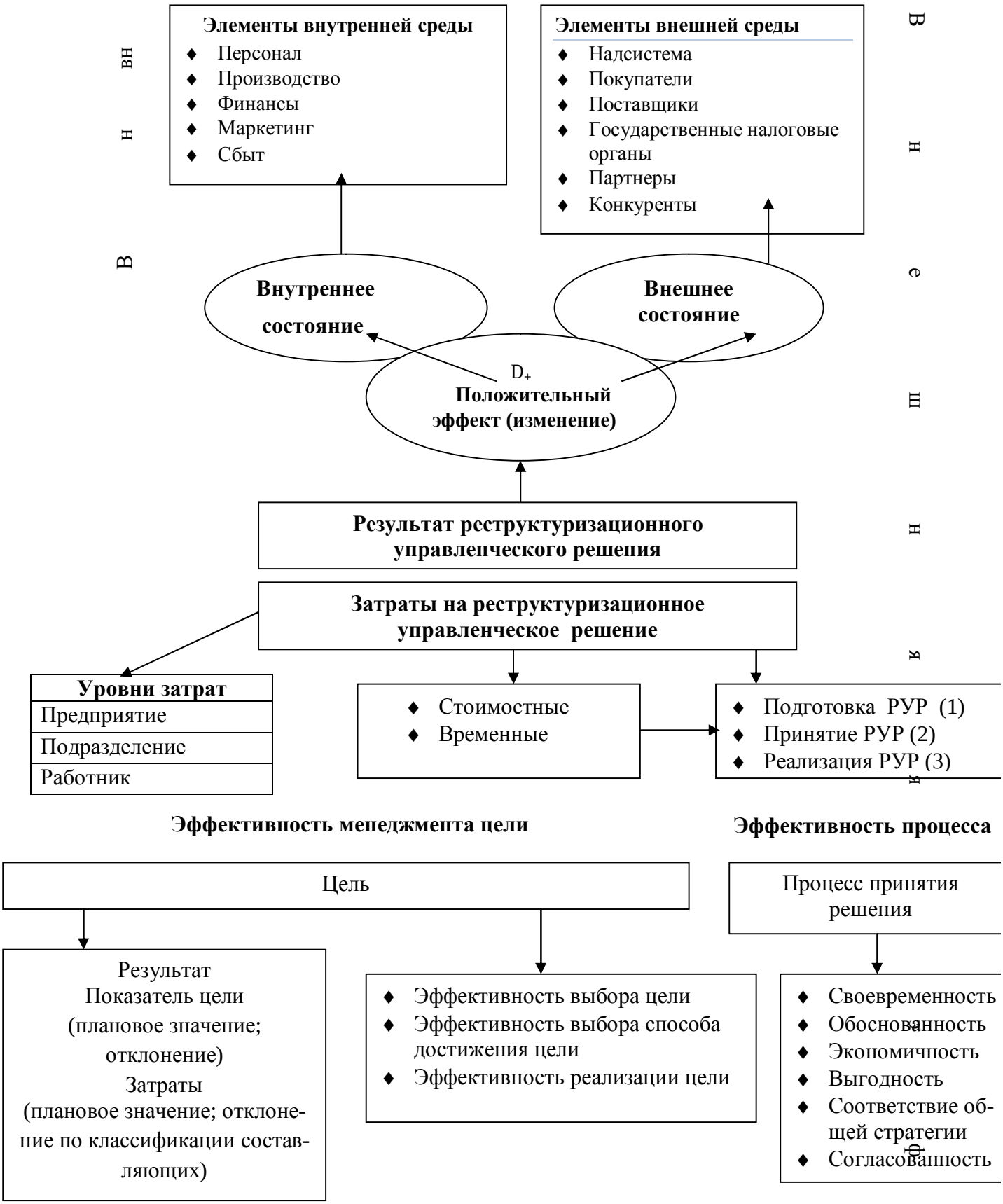

Рис. 1 Составляющие эффективности реструктуризационных управленческих решений

ния с позиции целей предполагает, на наш взгляд, оценку таких составляющих, как: эффективность выбора цели; эффективность выбора способа достижения цели; эффективность реализации цели. Условно все виды эффективности, на наш взгляд, можно обозначить так: внешняя эффективность; внутренняя эффективность; эффективность процесса; эффективность менеджмента цели. На рис. 1 схематично представлены составляющие эффективности реструктуризационных управленческих решений.

Список использованной литературы

1. Азгальдов Г.Г., Береза Н.Н. Об учете категории качества при вычислении сравнительной эффективности объектов // Экономика и математические методы . 1996 т. 32, вып. 3 с. 66-84.
2. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя -М.: «Дело», 1994.-247 с.
3. Амбросов Н.В. Равновесные состояния в управлении экономической системой. Иркутск, 1998.-352 с.
4. Рисин И.Е. Эффективность управленческого труда: политико – экономическое исследование. – Воронеж, 1990. – 275 с.