

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ: НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТА

Т.А. Кондрацкая, Е.А. Дмитриенко

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления
5 сентября 2021 г.

Дата принятия к печати
30 сентября 2021 г.

Дата онлайн-размещения
22 октября 2021 г.

Ключевые слова

Эффективность; процесс управления; управленческие решения; критерии эффективности управления; методика оценки эффективности; оценка процесса принятия решений

Аннотация

В практике и теории современного управления оценку эффективности управления компаниями обычно связывают с результатами их работы или изменением ими уровня использования отдельных ресурсов. В качестве критериев выступают такие результаты, как прибыль, рентабельность, производительность труда, уровень финансовой независимости компании и др. По их изменению судят об эффективности управления. Критериев при этом используется очень много, а результаты зачастую демонстрируют противоположные выводы об уровне эффективности управления. Такой подход в рыночных условиях не является актуальным, поскольку вне зоны оценки остаются условия внешней среды, в которой функционирует компания: при сокращении рынка ее прибыль может уменьшаться, но это не свидетельство ухудшения управления компанией. Вторая методологическая проблема — отсутствие оценки самого процесса управления как комплекса определенных действий. Цель исследования состояла в развитии научного подхода к оценке эффективности управления в конкурентной среде. В работе представлена методика оценки эффективности не только с точки зрения результатов (эффективность управления), но и действий (эффективность процесса). Методология исследования основана на критическом анализе и синтезе теоретических и практических подходов к оценке управления. Единство оценки процесса управления и его результатов составляет научную новизну предлагаемой методики. Апробация методики предложена на примере Иркутской нефтяной компании.

MANAGEMENT EFFICIENCY: NECESSITY AND POSSIBILITY OF ASSESSING THE PROCESS AND RESULT

Tatiana A. Kondratskaya, Evgenii A. Dmitrienko

Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation

Article info

Received
September 5, 2021

Accepted
September 30, 2021

Available online
October 22, 2021

Keywords

Efficiency; management process; management decisions; management effectiveness criteria; efficiency assessment method; evaluation of the decision-making process

Abstract

The practice and theory of modern management associates the assessment of efficiency with the results of the company's work or changes in the level of use of individual resources. The criteria are results such as profit, profitability, labor productivity, the level of financial independence and others. We judge about the effectiveness of management by changes in these criteria. The number of criteria varies, and the results often show opposite conclusions about the level of effectiveness. This approach is not relevant in market conditions since the external environment, in which the company operates, remains beyond the assessment zone: with a shrinking market, profit may decrease but this is not evidence of deterioration in management. The second methodological problem is the lack of assessment of the management process itself as a set of certain actions. The purpose of the study was to develop a scientific approach to assessing the effectiveness of management in a competitive environment. The article presents a methodology for assessing efficiency not only in terms of results (management efficiency) but also actions (process efficiency). The research methodology is based on critical analysis and synthesis of theoretical and practical approaches to management assessment. The

unity of the assessment of the management process and its results is the scientific novelty of the proposed methodology. The methodology was illustrated by the example of the Irkutsk Oil Company.

Введение

Проблема оценки эффективности управления современными компаниями интересует исследователей по двум причинам. С одной стороны, у собственника компании существует желание ее «вечности» в условиях действия других участников рынка; с другой — необходимо демонстрировать результаты управления наемным менеджментом своей компетенции. Такой взгляд на оценку эффективности управления сегодня присущ теории корпоративного управления [1], которая пытается адаптировать классические взгляды [2–4] к современным реалиям.

Однако данные оценки при всей оригинальности предложений о системном, процессном или ином подходе сводятся к фиксации экономических результатов компании (рост продаж, увеличение прибыли, снижение расходов, уровень ликвидности и пр.) [5; 6].

Подобная ситуация, на наш взгляд, вызвана двумя причинами. Первая связана с тем, что классический подход соотношения результатов управления и затрат не может быть использован, так как при теоретической их проработанности [7] на практике оценить затраты на управление в чистом виде не представляется возможным. Выделяемая в отчете о финансовых результатах статья «Управленческие расходы» не отражает всех реальных затрат на процесс управления. Вторая причина — смешение двух разных понятий: «оценка эффективности процесса управления» и «оценка эффективности управления».

Необходимость оценки эффективности процесса управления связана с наличием альтернатив [8] и выбора только одной по тем или иным критериям. Ее цель заключается в стабилизации и поддержке режима деятельности (предотвращение «...разложения структуры и деградации» [9]), оптимальном распределении и использовании имеющихся ресурсов, скорости формулирования проблем и решений, широты рассмотренных альтернатив. Подобную оценку увязывают с понятием «качество управления», но критерии для этого исследователями определяются по комплексным результатам управления. Например, по качеству жизни в регионе предлагается оценивать качество государственного управления финансами [10]. И таких критериев сегодня предлагается немного. Чаще всего это сравнение результатов с запланированными, определение уровня достижения целей.

Общий процесс управления — это сложный, циклический комплекс разнообразных действий, направленных на объект управления, и каждое из них должно получать оценку эффективности. Авторами предлагается оценка эффективности, разделяющая результаты управления организацией (оценка управления) и действия по управлению ею (оценка процесса управления).

Методика оценки процесса управления

Отправной точкой управленческого цикла любого уровня выступает процесс принятия решений, который неоднороден: он состоит из последовательных этапов, и для каждого можно выделить свои, специализированные критерии оценки:

1. Признание проблемы. Оценка может быть дана через критерий своевременности. Показатель оценки — время от момента появления сигнала о проблеме до первого ее обсуждения.

2. Диагностика проблемы. Количественная оценка затруднена, поскольку предполагает выявление всех причин возникновения проблемной ситуации. Это требует использования эмпирической шкалы (например, от 0 до 1) для измерения уровня полноты выявления причин: от «выявлены все причины» до «выявлена меньшая часть причин».

3. Формулировка ограничений. Данный этап при оценке решений может опираться на критерии: уровень риска (учтен, не учтен с использованием эмпирической шкалы), полнота использования внутренних ресурсов, использование открывшихся рыночных возможностей.

4. Выбор критериев для принятия решений и определение их значимости при множественности. В данном случае оценка может быть дана посредством сопоставления с уровнем стратегических целей компании. Это не только прибыль и продажи, но и такие внутренние критерии, как синергия, иерархичность, управляемость, время реализации.

5. Генерация альтернатив. Эффективность процесса в большей мере определяется их количеством и осуществимостью. Оценка с течением времени может быть интерпретирована как «лучшие и упущенные альтернативы».

6. Оценка альтернатив. Основной критерий — обоснованность. Оценивается по примененным технологиям и методам: уровень соответствия альтернативам и учет всех затрат и выгод.

7. Выбор альтернативы (окончательного решения). Оценка данного этапа целесообразна по соответствию результатов предыдущего этапа и принятому решению. Это связано с тем, что зачастую по ранее принятым критериям преимущество определенного решения очевидно, но руководитель принимает иное [11] — неправомерное использование административного ресурса.

Очевидно, что специальные оценки целесообразны и для прочих элементов процесса управления (планирование, реализация, контроль). Их объединяет то, что действия в рамках каждого из них носят реальный характер по отношению к объекту управления, в то время как процесс принятия решений — аналитико-логический.

При систематизации общей эффективности процесса управления неизбежно возникнет вопрос их компиляции. При разной размерности возможно только введение интегрального показателя с использованием одного из методов качественной оценки (сумм, суммы мест, метода расстояний, расстановки приоритетов и пр.).

Подобная оценка эффективности процесса управления не может быть организована на постоянной основе из-за ее трудоемкости. Вероятны локальные тематические исследования, но с установленной в компании и не меняющейся методикой по наиболее часто возникающим проблемам и оценкой динамики по годам.

Апробация методики оценки эффективности процесса принятия решений как самостоятельного элемента выполнена на примере доставки персонала на вахту в Иркутской нефтяной компании (ООО «ИНК») (табл. 1).

Необходимость принятия оперативных решений в 2020 г. определялась воздействием пандемии (изоляция работников вахт), уходом с рынка компаний-партнеров (прекращение деятельности как по причине пандемии, так и банкротства), изменением цен, а также опережающим ростом затрат по сравнению с динамикой продаж в компании.

Для интеграции показателей использован метод расстояний и определен уровень эффективности по годам (выражения (1) и (2)).

Уменьшение уровня (чем меньше значение, тем процесс принятия решений ближе к идеальному) свидетельствует о росте эффективности процесса управления. При этом если использовать классический подход по результатам в виде, например, экономии, то можно увидеть, наоборот, рост затрат на доставку сотрудников на вахту в 2020 г. на 0,6 %. Основная причина — учет внешних изменившихся факторов среды деятельности при оценке.

Возникает ряд вопросов при использовании методики: целесообразно ли давать подобную оценку по процессу управления в компании ежегодно и когда необходимо прибегать к оценке эффективности процесса управления?

$$\sqrt{\left(1 - \frac{32}{5}\right)^2 + \left(1 - \frac{1}{1}\right)^2 + \left(1 - \frac{48}{24}\right)^2 + \left(1 - \frac{25}{22}\right)^2 + \left(1 - \frac{4}{8}\right)^2 + \left(1 - \frac{0}{1}\right)^2 + \left(1 - \frac{0}{1}\right)^2} = 5,89 — 2019 \text{ г.}; \quad (1)$$

$$\sqrt{\left(1 - \frac{24}{5}\right)^2 + \left(1 - \frac{0,5}{1}\right)^2 + \left(1 - \frac{36}{24}\right)^2 + \left(1 - \frac{23}{22}\right)^2 + \left(1 - \frac{6}{8}\right)^2 + \left(1 - \frac{0}{1}\right)^2 + \left(1 - \frac{1}{1}\right)^2} = 2,73 — 2020 \text{ г.} \quad (2)$$

Таблица 1

Оценка эффективности процесса принятия решений

Этап	Критерий	Показатель	2019	2020	Уровень по целям и стратегиям
Признание проблемы	Своевременность	Время, рабочие дни	32	24	5
Диагностика проблемы	Факторы, меняющие план	Число факторов	Учтены все (1)	Учтены не все (0,5)	Учтены все (1)
Формулировка ограничений	Своевременность	Время доставки в среднем на вахту, ч*	36	48	24
Выбор критериев	Затраты	Уровень затрат на вахту, млн р.*	23	25	22
Генерация альтернатив	Полнота	Число контрагентов*	4	6	8
Оценка альтернатив	Обоснованность	Непредвиденные расходы при реализации	Наличие (0)	Наличие (0)	Отсутствие (1)
Выбор альтернативы	Соответствие выполненной оценке	Альтернатива имеет лучший уровень расчетного значения	Нет (0)	Да (1)	Да (1)

* Для сохранения инсайдерской информации по данным параметрам представлены условные значения.

Авторы считают, что ежегодный аудит нецелесообразен: при существовании большого количества бизнес-процессов это трудоемкая работа, а оценка эффективности процесса должна проводиться в случае, когда результаты управления начинают демонстрировать проблемы.

Методика оценки управления

Согласно сложившейся российской практике, оценка выполняется обычно с использованием инструментов традиционного анализа: фактические результаты сопоставляются с предшествующим периодом, планом, оптимальными данными [12]. В американском подходе полностью отсутствует план и предпочтительной базой выступают средние данные по отрасли, в целом по рынку, группе компаний, конкурентам.

Действительно, соответствие плану может свидетельствовать о качестве процесса планирования (основная оценка эффективности процесса планирования) только как части общего управления, а изменения в динамике — о росте деловой активности или доходности (оценка эффективности процесса реализации), но не об использовании менеджментом ситуации на рынке. Кроме того, американский подход учитывает привязку к рынку: если роста деловой активности нет ни у компании, ни у рынка, то это не свидетельство неэффективного управления. В данном случае целесообразно сравнение уровней падения для получения необходимых выводов.

Демонстрацию методики авторы предлагают также на примере ООО «ИНК». Для оценки использованы открытые данные компании и ее основных конкурентов с сайта

Росстата РФ: ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК «Роснефть».

В качестве критериев эффективности управления выбраны:

1. Темп роста выручки, а не доходов (оценка эффективности управления в рыночных условиях). В составе последних могут быть средства, полученные от иных видов деятельности, и при сравнительном анализе конкурентов не возникает условий сопоставимости.

2. Темп уровня затрат (оценка эффективности управления ресурсами) (табл. 2).

При этом в методику не включены такие популярные показатели, как прибыль от продаж и рентабельность, так как их изменение является вторичным по отношению к выручке и затратам в виде соотношения темпов роста. Эти показатели для оценки избыточны.

Полученные данные позволяют сказать, что в 2019 г. управление в ООО «ИНК» было эффективным, поскольку компания сократила продажи в меньшей степени, чем сократился суммарный спрос на рынке нефтепродуктов и продажи у основных конкурентов. В 2020 г. управлению компанией можно дать отрицательную оценку, поскольку сокращение выручки было больше, чем общее уменьшение продаж.

При уменьшении объемов продаж основная задача управления — пропорциональное уменьшение затрат (стабилизация их уровня). По данному критерию эффективность управления у всех компаний в 2020 г. неудовлетворительная: если в 2019 г. темпы роста затрат были ниже роста выручки, то в следующем году в ходе управления происходит значительно меньшее сокращение затрат по сравнению с выручкой.

Таблица 2

Динамика деловой активности ООО «ИНК», ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НК «Роснефть» в 2018–2020 гг., млрд р.

Объект	2018	2019	2020	Цепные индексы, %	
				2019	2020
Выручка					
ООО «ИНК»	178	176	136	98,8	77,3
ПАО «Газпром нефть»	2 070	1 809	1 512	87,4	83,6
ПАО «НК «Роснефть»	6 968	6 827	5 757	98,0	84,3
Всего по компаниям	9 216	8 812	7 405	95,6	84,0
Всего по основным конкурентам	9 038	8 636	7 269	95,6	84,2
Полная себестоимость продаж					
ООО «ИНК»	94	112	97	119,1	86,6
ПАО «Газпром нефть»	1 996	1 804	1 607	90,4	89,1
ПАО «НК «Роснефть»	6 342	6 069	5 379	79,9	88,6
Всего по компаниям	8 432	7 985	7 083	94,7	88,7
Всего по основным конкурентам	8 338	7 873	6 986	94,4	88,7

Менеджмент ООО «ИНК» в 2019 г. допустил рост затрат, что и заставило обратиться к проблеме оценки эффективности процесса принятия решений. Способ решения представлен только на одном бизнес-процессе — организация вахт.

Заключение

Использование предлагаемой методики оценки эффективности управления, определение основных проблем в ходе процесса управления позволили ООО «ИНК» в 2020 г. по сравнению с другими участниками рынка значительно увеличить темп сокращения за-

трат. Однако он продолжает оставаться выше темпов сокращения выручки. Положительные отзывы о методике позволяют определить направления ее развития для включения в нее оценки процесса планирования, реализации и контроля по наиболее значимым и дорогостоящим бизнес-процессам: добыча сырья, стимулирование персонала, снабжение. По некоторым из них можно использовать наработанные критерии, предлагаемые теорией и практикой анализа деятельности (особенно в рамках технико-экономического анализа в различных отраслях). При этом потребуются их переориентация с оценки результатов на процесс.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Николаев Д.В. Теория и практика управления корпоративными интеграционными образованиями / Д.В. Николаев. — Москва : Перо, 2017. — 152 с.
2. Organizational Diagnostic Models. A Review & Synthesis : HR Intelligence Report / ed. S.V. Falletta. — Sacramento : Leadersphere Inc., 2008. — 48 p.
3. Дробышевская Л.Н. Совершенствование управления интеграционными образованиями и критерии оценки его эффективности / Л.Н. Дробышевская // Экономика устойчивого развития. — 2015. — № 2 (22). — С. 76–81.
4. Игнатова Т.В. Управление устойчивостью предприятий как фактор экономической безопасности производства / Т.В. Игнатова, В.А. Рогова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2015. — № 8 (63). — С. 93–99.
5. Усенюк Д.С. Системный подход к оценке эффективности управления коммерческими процессами торгового предприятия / Д.С. Усенюк // Экономическая среда. — 2018. — № 4 (26). — С. 6–9.
6. Николаев Д.В. Концептуальные подходы к управлению и оценке эффективности процессов организационных изменений на предприятиях / Д.В. Николаев // Вестник Академии знаний. — 2019. — № 34 (5). — С. 191–198.
7. Корсакова В.В. Подход к оценке эффективности процессов управления / В.В. Корсаков, Ю.А. Кувшинов, Л.А. Лето // Вестник МГЭИ. — 2019. — № 4. — С. 78–81.
8. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений / Р. Баттрик. — Москва : Питер, 2006. — 416 с.
9. Чупров С.В. Энтропийно-информационный анализ самоорганизации и эффекта функционирования индустриальной экономической системы / С.В. Чупров. — DOI 10.17150/2500-2759.2017.27(3).443-449 // Известия Байкальского государственного университета. — 2017. — Т. 27, № 3. — С. 443–449.
10. Хохлова Н.С. Асимметрия в системе государственного управления доходами и расходами бюджетов / Н.С. Хохлова, Г.В. Иванько. — DOI 10.17150/2500-2759.2017.27(3).380-388 // Известия Байкальского государственного университета. — 2017. — Т. 27, № 3. — С. 380–388.
11. Питерс Т.Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман (мл.). — Москва : Вильямс, 2005. — 560 с.
12. Александрова Т.В. О взаимосвязи базы для сравнения экономических показателей и параметров разработки управленческих решений в организации / Т.В. Александрова. — DOI 10.17150/2500-2759.2019.29(1).155-165 // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — Т. 29, № 1. — С. 155–165.

Информация об авторах

Кондрацкая Татьяна Алексеевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: KondratskayaTA@bgu.ru.

Дмитриенко Евгений Андреевич — магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: dmitr-93@mail.ru.

Для цитирования

Кондрацкая Т.А. Эффективность управления: необходимость и возможность оценки процесса и результата / Т.А. Кондрацкая, Е.А. Дмитриенко. — DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(3).330-334 // Известия Байкальского государственного университета. — 2021. — Т. 31, № 3. — С. 330–334.

Authors

Tatiana A. Kondratskaya — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: KondratskayaTA@bgu.ru.

Evgenii A. Dmitrienko — Master's Student, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: dmitr-93@mail.ru.

For Citation

Kondratskaya T.A., Dmitrienko E.A. Management Efficiency: Necessity and Possibility of Assessing the Process and Result. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2021, vol. 31, no. 3, pp. 330–334. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).330-334.