

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВАЯ МЕТОДИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях динамично изменяющегося рынка любое предприятие стремится к непрерывному совершенствованию своей деятельности в целом и каждого подразделения в отдельности. Результативность и эффективность программ развития зависит от таких факторов, как:

- ✓ соответствие стратегии предприятия условиям внешней среды;
- ✓ качество доведения стратегии предприятия до персонала;
- ✓ согласованность стратегических и тактических целей;
- ✓ соответствие целей подразделений реализуемым функциям;
- ✓ наличие необходимых для реализации программ развития ресурсов
- ✓ качества мониторинга процессов развития и др.

Немаловажным фактором результативности и эффективности программ развития является также качество методических разработок, используемых для организации разработки и реализации программ развития.

Современная теория и практика управления предлагает широкий набор методических рекомендаций для организации процессов развития на предприятии. К ним относятся такие комплексные методы и технологии, как:

- ✓ реинжиниринг бизнес-процессов;
- ✓ функционально-стоимостной анализ;
- ✓ управление проектами.

Перечисленные методы нашли широкое применение в практике организации процессов развития предприятий, но в то же время имеют ряд недостатков.

Реинжиниринг бизнес-процессов является эффективным методом развития предприятия, позволяющим внести радикальные изменения в организацию его деятельности. Использование этого метода позволяет повысить эффективность работы в 2 и более раза. Суть данного метода заключается в том, что деятельность предприятия моделируется как система непрерывных процессов, каждый из которых создает дополнительную добавочную стоимость (полезность). В результате такого моделирования максимизируется эффективность каждого отдельного процесса и минимизируется количество и затраты на осуществление непроизводительных бизнес-процессов.

Функционально-стоимостной анализ позволяет проанализировать и оптимизировать соотношение между затратами на реализацию (создание) отдельных функций деятельности предприятия (товара) и результативностью (полезностью) этих функций. Использование этого метода позволяет существенно повысить эффективность (рентабельность) деятельности предприятия (продукции).

Управление проектами позволяет эффективно решать относительно автономные и в то же время комплексные задачи развития предприятия, имеющие четко обозначенные временные границы и ожидаемые результаты от их реали-

зации. Особенностью проекта, как объекта управления является его временный характер, что требует использования различных методов управления на различных этапах жизненного цикла проекта и делает каждый проект уникальным единовременным (неповторяющимся) процессом.

Общими недостатками перечисленных методов в той или иной степени являются:

- ✓ необходимость специальной подготовки персонала;
- ✓ большие временные затраты;
- ✓ сложность в использовании данных методов для непрерывного совершенствования деятельности отдельных подразделений предприятия, их текущей периодической деятельности.

Необходимо отметить, что названные недостатки не умаляют эффективности данных методов, но в то же время требуют разработки упрощенных методик, позволяющих организовать непрерывное совершенствование периодической деятельности подразделений предприятия, в том числе силами имеющихся в подразделении специалистов. Ниже нами будут изложены основные положения функционально-целевого анализа предлагаемого нами в качестве методики совершенствования деятельности подразделений предприятий.

В основу разработки методики функционально-целевого анализа были положены следующие тезисы:

- ✓ деятельность любого подразделения предприятия направлена на достижение целей, которые характеризуют результативность и эффективность его работы;
- ✓ эффективность и результативность работы подразделения предприятия измеряется группой обобщающих показателей;
- ✓ достижение целей подразделения зависит от качества реализации его функций, каждая отдельная функция оказывает непосредственное влияние на одну или несколько целей;
- ✓ качество реализации функций подразделения характеризуется динамикой частных показателей, увязывающих данную функцию с той или иной целью, положительная или отрицательная динамика этих показателей говорит о качестве реализации функций и их соответствующем влиянии на взаимосвязанные цели;
- ✓ разрабатывая мероприятия по повышению качества реализации той или иной функции, мы, тем самым, повышаем результативность и эффективность работы подразделения – обеспечиваем достижение более высоких целей.

Для простоты использования представленных положений на практике методика предусматривает использование специальных таблиц, построенных на основе матричного подхода.

В целом, методика функционально-целевого анализа предполагает последовательную реализацию следующих этапов:

- ✓ уточнение целей и функций подразделения на основе имеющихся положений, должностных инструкций, бизнес-планов и т.п;

- ✓ формулировка показателей результативности и эффективности работы подразделения, характеризующих достижение целей;
- ✓ построение матрицы «Цель – показатель» (табл. 1) увязывающей цели подразделения с обобщающими показателями результативности и эффективности его работы;
- ✓ построение матрицы «Цель – функция» (табл. 2) – формулировка показателей, характеризующих влияние качества реализации функций на достижение целей;
- ✓ анализ результативности и эффективности работы подразделения – выявление уровня достижения целей на основе матрицы (таб. 3);
- ✓ анализ качества реализации функций – их влияние на достижение целей (табл. 4);
- ✓ разработка предложений по повышению качества реализации функций, подготовка прогноза по повышению результативности и эффективности работы организации или подразделения вследствие повышения качества реализации функций (табл. 5);
- ✓ планирование реализации мероприятий (табл. 6).

Использование данной методики позволяет систематически проводить анализ и определять пути совершенствования деятельности подразделений предприятия силами его сотрудников. Условием этого является наглядность и простота оформления результатов анализа, доступность использования результатов анализа и планирования изменений для последующего мониторинга.

Данная методика была опробована в процессе совершенствования деятельности отдела МТС ООО «НТЗМК» в рамках дипломного проекта студентки И.В. Ярошевской, эффект от предложенных мероприятий составил около 7% общего бюджета закупок материалов. Также данная методика проходит апробацию в рамках информационной практики студентов 3 курса ГОУ ВПО НТИ (ф) УГТУ – УПИ на различных предприятиях г. Нижний Тагил.

Таблица 1

МАТРИЦА «ЦЕЛЬ – ПОКАЗАТЕЛЬ»

ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЬ 1	ЦЕЛЬ 2	...	ЦЕЛЬ N
ПОКАЗАТЕЛЬ 1	X ³			
ПОКАЗАТЕЛЬ N	X			X

Таблица 2

МАТРИЦА «ЦЕЛЬ – ФУНКЦИЯ»⁴

ФУНКЦИИ	ЦЕЛЬ 1	ЦЕЛЬ 2	...	ЦЕЛЬ N
ФУНКЦИЯ 1	Показатель 1 Показатель N	Показатель 1 Показатель N	Показатель 1 Показатель N	Показатель 1 Показатель N
ФУНКЦИЯ N	Показатель 1 Показатель N	Показатель 1 Показатель N	Показатель 1 Показатель N	Показатель 1 Показатель N

³ Знак «X» говорит о взаимосвязи показателя результативности или эффективности работы подразделения с соответствующей целью.

⁴ Показатели разрабатываются только для пересечений тех целей и функций, между которыми имеется взаимосвязь – качество реализации функции влияет на степень достижения цели.

Таблица 3

**ТАБЛИЦА АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ
РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

	ПЕРИОД 1		ПЕРИОД 2		ПЕРИОД 3		ПЕРИОД 4		ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ ЦЕЛИ
	план	факт	план	Факт	план	факт	план	факт	
ПОКАЗАТЕЛЬ 1									
ПОКАЗАТЕЛЬ N									

Таблица 4

ТАБЛИЦА АНАЛИЗА КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ

Функция

ПЕРИОД	Показатель 1		Показатель 2		...		Показатель N	
	план	Факт	план	факт	план	факт	план	факт
ПЕРИОД 1								
ПЕРИОД N								
ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ ЦЕЛИ								

Таблица 5

**МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ
ФУНКЦИЙ**

УНКЦИЯ	Ф	РИЯТИЯ	МЕРОП	АТРАТЫ	ФФЕКТ	ИЗМЕНЯЕМЫЕ ЧАСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ИЗМЕНЯЕМЫЕ ОБОВЩАЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ
ЦЕЛЬ N							
		Вариант 1					
		Вариант 2					

Таблица 6

ТАБЛИЦА ПЛАНИРОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ

ЗАДАНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ	РЕСУРСЫ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	ПРОЧИЕ УЧАСТНИКИ
МЕРОПРИЯТИЕ 1					
МЕРОПРИЯТИЕ N					