



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

О. О. АКУЛИЧ

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье автором проведен сравнительный анализ ведущих подходов и концепций управления эффективностью организации, выявлены их преимущества и недостатки. По результатам анализа сформулирован ряд вопросов, ответы на которые, по мнению автора, должны помочь переосмыслить подходы к управлению эффективностью и определить направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: системы управления эффективностью; финансовый менеджмент; бизнес-анализ; аналитические системы.

УДК 65.012.123

Введение. Тема управления эффективностью организации получила широкое распространение в литературе и научных исследованиях. Однако применение данных концепций в Республике Беларусь в современных условиях имеет ряд ограничений, что негативно влияет на экономическую ситуацию как на макро-, так и на микроуровне.

Цель данной статьи — анализ существующих концепций управления эффективностью организации и оценка возможности их применения в Республике Беларусь.

Основная часть. Система управления организацией — один из ключевых элементов теории организации, тесно связанный с целями, функциями, процессом управления и распределением между менеджерами полномочий по достижению определенных целей.

Управление эффективностью организации — это набор управленческих процессов, которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем управлять деятельностью по достижению и максимизации поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

Автором были проанализированы ведущие подходы и концепции управления эффективностью организации. Их краткое описание, дата возникновения и сравнение приведены в таблице.

Ольга Олеговна АКУЛИЧ (akulich@a2c.by), соискатель кафедры экономики и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Концепции управления эффективностью организации

Наименование подхода	Автор	Первое упоминание	Преимущество	Недостаток
Balanced Score Card – Система сбалансированных показателей	Д. Нортон и Р. Каплан	1990 г.	Наличие четкой структуры, сбалансированность, доступность, связь стратегии и операционной деятельности	Низкое качества данных, проблема доступа к информации, не учтены риски, неопределенность
Value Based Management – Ценностно-ориентированное управление	Стюарт и Штерн, Д. Мактагарт	Начало 80-х гг. XX в.	Стимулирует руководителей к эффективному использованию всех ресурсов, включая финансовые	Сложность расчета показателей, расчет построен на данных бухгалтерского учета, не учитывает влияние роста денежных потоков в будущем и изменение профиля рисков
Management by Objectives – Управление по задачам	Питер Друкер	1954 г.	Ориентация на результат; улучшенное целеполагание; объективная оценка сотрудников; улучшение коммуникаций; повышение эффективности планирования и контроля; мотивация сотрудников; развитие менеджеров	Высокие временные затраты; метод кнута и пряника; увеличение объема работы с документами; проблемы с целеполаганием; приоритет краткосрочных целей над долгосрочными; снижение эффективности с каждым последующим циклом
Шесть сигм	Корпорация Motorola; Джек Уэлч	В 1986 г., середина 1990-х гг.	Универсальность методологии; интеграция процессного подхода; ориентация на конечный финансовый результат; объединение инструментов совершенствования в единую систему	Не предполагает изменения культуры организации и стиля управления; высокая стоимость; эффективна только в компаниях со стартовым низким качеством
Beyond budgeting – Бейонд баджетинг	Svenska Handelsbanken	1970 г.	Повышение потенциала фирмы; возможность принимать более эффективные решения	Менеджеры привыкли к «классическому» подходу; отсутствие бюджетов создает проблемы в управлении
Tableau de bord – Табло де бор	Ж. Л. Мало	1932 г.	Финансовые и нефинансовые показатели, причинно-следственные связи между целевыми и функциональными показателями, ежедневный мониторинг	Информация только для топ-менеджмента; нет оценки внешних факторов; отсутствие четкой структуры показателей, сложность определения функциональных показателей, отсутствие связи с системами учета
BPM (Business performance management) – Управление эффективностью организации	Г. Дреснер	2001 г.	Связь стратегии и текущей деятельности; связь общих и локальных целей; повышение оперативности реагирования и надежности управленческих решений	Внедряется вместе с ПО соответствующего класса; не решает вопросов уровня корпоративной культуры

Примечание: наша разработка на основе [1–9].

Все проанализированные автором современные концепции управления эффективностью объединяют несколько общих элементов, а именно:

установка стратегических целей для организации сверху вниз;
вовлеченность менеджеров и сотрудников в процесс достижения данных целей и их замотивированность на результат;

возможность измерять данные цели, анализировать причины их выполнения или невыполнения, контролировать результат.

Глубокое изучение вопросов по управлению эффективностью, по мнению автора:

позволит систематизировать причины, по которым управление эффективностью не нашло широкого распространения в организациях Республики Беларусь;

даст возможность переосмыслить подходы к управлению эффективностью с использованием современных информационных технологий;

определит направления дальнейших исследований по управлению эффективностью организаций в Республике Беларусь в современных условиях.

Далее приведены результаты научного исследования данных вопросов автором.

Как связано эффективное принятие управленческих решений и эффективность управления организацией? По своей сути управление эффективностью организации представляет собой последовательный процесс принятия управленческих решений, которые способствуют росту эффективности организации. При этом необходимо отметить, что эффективные управленческие решения — это не только решения высшего управленческого состава, но и ежедневные, операционные и тактические решения всех уровней сотрудников. Данный аспект исследуется в современных концепциях как вопрос декомпозиции ключевых показателей эффективности, однако, по нашему мнению, вопрос стоит шире и затрагивает такие сферы, как наличие достоверных данных для принятия решения, правильно выстроенная мотивация, наличие как финансовых, так и нефинансовых ключевых показателей эффективности и результативности.

На каком этапе своего жизненного развития организация должна обратиться к управлению эффективностью? Каждая организация проходит разные стадии развития. Этапы жизненного цикла компаний были подробно изучены такими авторами, как Г. Л. Липпитт, У. А. Шмидт, М. Грейнер, У. Торберт. Каждая организация в определенный момент характеризуется степенью развитости следующих характеристик: формализованность, специализация, иерархия власти, централизация, профессионализм, соотношение разных категорий персонала, размер, технологии, цели и стратегии организации, культура организации [10]. Для ответа на поставленный вопрос, по мнению автора, необходимо обратиться к одной из наиболее универсальных и современных концепций — классификации жизненного цикла компании, предложенной американским автором И. Адизесом [11]. По данной классификации потребность компании в выстраивании эффективного менеджмента, перестройке и реорганизации учетной, аналитической, а зачастую и операционной функций выявляется на этапе «юности» [11]. На этом этапе организация сталкивается с рядом «нормальных проблем», связанных с незрелостью системы принятия управленческих решений и отсутствием управления эффективностью организации:

непонимание того, кто отвечает за плохие или хорошие результаты работы;
отсутствие полноценной системы бюджетирования при наличии отдельных бюджетов продаж и даже бюджетов прибыли;

системы учета расходов не выполняют своей функции в полном объеме;
система вознаграждения и мотивации персонала не существует или нелогична;

организации внедряют компьютерные системы, которые им не подходят, так как они основаны на плохо формализованной управленческой структуре [11].

При этом важно отметить, что само внедрение системы управления эффективностью организации может стать тем самым толчком, который приведет организацию на стадию расцвета или зрелости.

Почему не всем организациям удастся внедрить процесс управления эффективностью? Интегрированное управление эффективностью — один из подходов, обращение к которому, по нашему мнению, поможет с ответом на поставленный вопрос. Его авторы Л. Ван ден Берге и К. Вервеер подчеркивают, что управление эффективностью не может существовать как набор разрозненных элементов. Управление эффективностью обязано быть интегрированным. Так, в своем исследовании они перечисляют пять важных элементов концепции интегрированного управления эффективностью организации: сформулированная стратегия и цели; ориентация на эффективные бизнес-процессы; эффективное осуществление такой вспомогательной функции, как информационные технологии за счет создания подходящей информационной системы; эффективные оценка и управленческий контроль; правила поведения в организации.

И при этом самым важным элементом данной концепции является сама интеграция на уровне стратегического управления перечисленных выше элементов [12].

Однако, на наш взгляд, даже в этой весьма системной концепции не нашли должного отражения некоторые ключевые моменты:

- наличие «лидера» или «евангелиста изменений», топ-менеджера, обладающего видением, знаниями и властью для внедрения изменений в компании;

- интеграция проекта по внедрению системы управления эффективностью организации в стратегию компании. При постоянном упоминании о том, что у компании должна быть стратегия, практически никто из авторов не акцентирует внимание на том что само внедрение системы управления эффективностью должно быть частью этой стратегии.

Как изменилось управление эффективностью с развитием информационных технологий? Современные компании работают в ситуации постоянной информационной перегрузки на любом этапе своего жизненного цикла. Количество информационных систем для сбора и обработки данных постоянно растет, увеличивается разрыв между информацией и ее потребителями, что неминуемо ведет к снижению эффективности. В связи с этим, по мнению автора, критически важным элементом управления эффективностью организации становятся корпоративные информационно-аналитические системы и бизнес-анализ. Именно для выявления взаимосвязей, тенденций, причинно-следственных связей организациям целесообразно обратиться к достаточно молодой дисциплине — бизнес-анализу.

Бизнес-анализ в рамках организации зарождается при внедрении аналитических приложений, которые будут поддерживать принятие управленческих решений. В научных трудах авторами выделяется ряд причин, почему именно аналитические системы могут помочь в выстраивании практики принятия управленческих решений, основанной на экономической и операционной эффективности. Основные из этих причин:

- сокращение разрыва между аналитиком и лицом, принимающим решения [13];
- сокращение разрыва между лицом, принявшим решение, и лицами, его исполняющими;

- коллегиальность и объективность при принятии решения [13];

- наличие всей необходимой информации для принятия решения в одном месте; возможность разворачивания именно оперативной аналитики.

Какие препятствия для внедрения систем управления эффективностью существуют в Республике Беларусь? В существующих концепциях управ-

ления эффективностью практически не изучается ситуация, которая имеет широкое распространение в организациях Республики Беларусь. Речь идет:

о неготовности организаций в короткие сроки внедрять такие сложные концепции управления, которые требуют перестройки всех процессов;

наиме высококвалифицированных и внутренне замотивированных на улучшения менеджеров высшего и среднего звена;

неготовности собственников выделять слишком значительные средства на автоматизацию процессов и аналитики;

ориентированности существующих методов бухгалтерского учета в первую очередь на налоговый учет, что не позволяет проводить качественный и достоверный анализ финансового положения компаний;

неразвитости финансового менеджмента и культуры финансового анализа; неразвитости корпоративных информационных систем, используемых в регионе для принятия эффективных управленческих решений.

Все перечисленные проблемы являются системными и не поддаются решению за несколько лет. Однако внедрение управления эффективностью в компаниях необходимо уже сегодня. На наш взгляд, многие организации в Республике Беларусь могут внедрить управление эффективностью организации с помощью формирования интегрированной системы аналитических витрин данных, основанных на финансовом бизнес-анализе.

По мнению автора, именно этот подход даст возможность внутри организации построить эффективную систему поддержки принятия управленческих решений и тем самым повысить управляемость и эффективность деятельности в целом.

Заключение. В ходе исследования был проведен сравнительный анализ основных концепций управления эффективностью организации и было выявлено, что в рассматриваемых концепциях нельзя встретить системного описания ситуации, свойственной многим компаниям Республики Беларусь. Для поиска причин данной проблемы, а также формулировки вариантов ее решения автором были изучены дополнительные аспекты данного вопроса:

для эффективного управления организацией необходимо ежедневное эффективное принятие решений;

организация должна достигнуть определенного уровня зрелости, чтобы системно обратиться к управлению эффективностью;

для внедрения такого рода изменений необходим интегрированный подход к внедрению управления эффективностью, но при этом также необходимо наличие в организации «лидера изменений» и «стратегии перехода к управлению эффективностью»;

современные информационные технологии изменили подход к управлению эффективностью организации, и решение данной задачи без упора на информационные технологии не представляется возможным;

ряд страновых особенностей в организациях Республики Беларусь, не позволяет внедрять компаниям существующие современные концепции управления эффективностью организации, так как они требуют слишком больших временных и денежных инвестиций;

по мнению автора, большинство предприятий в Республике Беларусь смогут внедрить управление эффективностью организации с помощью формирования интегрированной системы аналитических витрин данных, основанных на финансовом бизнес-анализе.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Толкач, В. Внедрение системы сбалансированных показателей : моногр. / В. Толкач. — М. : АББ, 2014.

Tolkach, V. Vnedrenie sistemy sbalansirovannykh pokazateley [Introduction of System of the Balanced Indicators] : monogr. / V. Tolkach. — M. : ABB, 2014.

2. *Ameels, A.* Value-based management: an integrated approach to value creation, a literature review [Electronic resource] / A. Ameels, Prof. Dr. Bruggeman, G. Scheipers. — Mode of access: http://www.valuebasedmanagement.net/articles_ameels_valuebased_full.pdf. — Date of access: 05.02.2019.

3. *Брейли, Р.* Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли. — М. : Олимп-Бизнес, 2014. — 1008 с.

Breili, R. Printsipy korporativnykh finansov [Principles of Corporate Finance] / R. Breili. — М. : Olimp-Biznes, 2014. — 1008 p.

4. *Рубин, М. Б.* Управление собственным бизнесом : учеб. для ун-тов / М. Б. Рубин. — 14-е изд., перераб. и доп. — М. : Синергия, 2016. — 976 с.

Rubin, M. B. Upravlenie sobstvennym biznesom [Manage your own business] : ucheb. dlya un-tov / M. B. Rubin. — 14-e izd., pererab. i dop. — М. : Sinergiya, 2016. — 976 p.

5. *Панде, П.* Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством [Электронный ресурс] / П. Панде, Л. Холп. — Режим доступа: http://www.ereading.by/bookreader.php/141019/Chto_takoe_%22Shest%27_sig%22%3F_Revolyucionnyii_metod_upravleniya_kachestvom.pdf. — Дата доступа: 02.02.2019.

Pande, P. Chto takoe «shest' sigm»? Revolyutsionnyy metod upravleniya kachestvom [What is Six Sigma? Revolutionary method of quality management] [Elektronnyy resurs] / P. Pande, L. Kholp. — Rezhim dostupa: http://www.ereading.by/bookreader.php/141019/Chto_takoe_%22Shest%27_sig%22%3F_Revolyucionnyii_metod_upravleniya_kachestvom.pdf. — Data dostupa: 02.02.2019.

6. *Родичева, Ю. С.* Внедрение принципов Beyond budgeting для обеспечения устойчивого развития компании / Ю. С. Родичева, М. Н. Ермакова // Учетно-аналитическое обеспечение — информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов : межвуз. сб. науч. тр. и результатов совместных науч.-исслед. проектов. — М. : Аудитор, 2017. — С. 321—327.

Rodicheva, Yu. S. Vnedrenie printsipov Beyond budgeting dlya obespecheniya ustoichivogo razvitiya kompanii [Implementation of Beyond Budgeting Principles to Ensure the Sustainable Development of a Company] / Yu. S. Rodicheva, M. N. Ermakova // Uchetno-analiticheskoe obespechenie — informatsionnaya osnova ekonomicheskoy bezopasnosti khozyaystvuyushchikh sub"ektov : mezhvuz. sb. nauch. tr. i rezul'tatov sovmestnykh nauch.-issled. projektov. — М. : Auditor, 2017. — P. 321—327.

7. *Редченко, К.* Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord [Электронный ресурс] / К. Редченко. — Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/. — Дата доступа: 25.02.2019.

Redchenko, K. Pokazatel'noe nesoglasie: Balanced Scorecard i Tableau de bord [Indicative disagreement: Balanced Scorecard and Tableau de bord] [Elektronnyy resurs] / K. Redchenko. — Rezhim dostupa: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/. — Data dostupa: 25.02.2019.

8. *Мироненко, А.* СРМ: комплексный подход к управлению эффективностью корпорации [Электронный ресурс] / А. Мироненко. — Режим доступа: https://www.iemag.ru/upload/iblock/fcd/cpm_mironenko1.pdf. — Дата доступа: 28.02.2019.

Mironenko, A. СРМ: kompleksnyi podkhod k upravleniyu effektivnost'yu korporatsii [СРМ: A Comprehensive Approach to Corporate Performance Management] [Elektronnyy resurs] / A. Mironenko. — Rezhim dostupa: https://www.iemag.ru/upload/iblock/fcd/cpm_mironenko1.pdf. — Data dostupa: 28.02.2019.

9. Система управления эффективностью персонала [Электронный ресурс] / метод. пособие. — СПб. : ВІ ТО ВЕ, 2016. — 423 с.

10. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.

Meskon, M. Kh. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management] / M. Kh. Meskon, M. Al'-bert, F. Khedouri. — М. : Delo, 2005. — 720 p.

11. *Адизес, И.* Стремление к Расцвету: Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса / И. Адизес. — М. : Дело, 2009. — 256 с.

Adizes, I. Stremlenie k Rastsvetu: Maksimiziruyte uspekhi vashey kompanii s pomoshch'yu programmy Adizesa [Striving for Flourishing: Maximize the success of your company with the Adizes program] / I. Adizes. — М. : Delo, 2009. — 256 p.

12. Verweire, K. Lutgart Van den Berghe Integrated Performance Management: a guide for strategy implementation [Electronic resource] / K. Verweire. — 2003. — Mode of access: http://untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2.pdf. — Date of access: 28.02.2019.

13. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой [и др.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.

Upravlenie effektivnost'yu biznesa. Kontseptsiya Business Performance Management [Business Performance Management. Concept of Business Performance Management] / E. Yu. Dukhonin, D. V. Isaev, E. L. Mostovoy [i dr.]. — M. : Al'pina Biznes Buks, 2005. — 269 p.

VOLHA AKULICH

**ENTERPRISE PERFORMANCE
MANAGEMENT SYSTEMS**

Author affiliation. *Volha AKULICH* (akulich@a2c.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article carries out a comparative analysis of the major concepts and approaches to enterprise performance management; its advantages and disadvantages are revealed. Based on the analysis, a number of questions were formulated, the answers to which, in the author's opinion, should help reconsider the approaches to performance management and identify areas for further research.

Keywords: performance management systems; financial management; business analytics; analytical systems.

UDC 65.012.123

*Статья поступила
в редакцию 26.06. 2019 г.*

К. С. ОКРУТ

**ЗНАНИЕ КАК ФАКТОР СТАНОВЛЕНИЯ
НОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Статья посвящена вопросам экономики знаний, а также управления этими знаниями. Рассматриваются трудности перехода к инновационно-информационному обществу, которое подразумевает продвижение экономики знаний. Оцениваются и анализируются показатели стабильности знаний в стране, такие как индекс экономики знаний (KEI) и глобальный инновационный индекс (GII). Предложен ряд мероприятий, в частности переосмысление роли высшей школы в экономике. Предложено создание новой внутриуниверситетской структуры (отдел когнитивного менеджмента),

Ксения Сергеевна ОКРУТ (djuliya17lambert@yandex.ru), *аспирантка кафедры экономики и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь)*.