особенности российского... управления

системы управления: совместимость и эффективность

В настоящее время, в эпоху глобальной интеграции информационных технологий и внедрения западных систем управления, сложно себе представить организацию, деятельность которой была бы не структурированной, не систематизированной и не ориентированной на совершенствование технологий менеджмента. Однако, пожалуй, только российские управленцы с присущей им самобытностью и пережитками влияния административно-командной системы, ссылаясь на непредсказуемость экономической действительности, исполняют свои обязанности, основываясь на собственной интуиции и системах учета, используемых в силу законодательства.

Плехова Ю.О.
канд. экон. наук, доцент

Трофимов О.В.
канд. экон. наук, доцент

Коновалов Ю.А.
аспирант

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Только столкнувшись с серьезными проблемами в области планирования и управления организацией, отечественные управленцы решаются на внедрение новых, совершенных методик и систем менеджмента. Появляется дилемма выбора оптимального варианта для конкретной организации.

Существует множество различных методик в области планирования и управления. Одной из наиболее эффективных является система бюджетного управления. Эта методика прошла «обкатку» на множестве российских предприятий и, тем самым, уже адаптировалась под условия отечественной экономики. Бюджетное управление – система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов. Многие руководители, внедрив бюджетирование, успокаиваются, считая, что деятельность всей организации под контролем и предсказуема. Однако не следует забы-

только российские управленцы, с присущей им самобытностью, исполняют свои обязанности, основываясь на собственной интуиции

вать, что бюджетирование – это система оперативного управления, период планирования которой – один год. Встает вопрос постановки долгосрочных целей организации и учета их при составлении краткосрочного и среднесрочного плана (бюджета).

Стратегия развития предприятия – это, как правило, нормативный документ, предопределяющий путь развития организации, основные направления деятельности и цели. Наличие на предприятии такого документа еще не значит его дееспособность и функциональность. Воплощение стратегии в реальность – это ежедневный непрерывный процесс, в который должен быть вовлечен каждый сотрудник от рядового работника до генерального директора. И этим процессом нужно управлять. Проблема для большинства российских менеджеров состоит в том, как именно можно влиять на путь движения организации в долгосрочной перспективе, как понять, что наступил тот момент, при котором следует скорректировать или поменять цели предприятия, изменить политику продвижения продукции на рынок, переориентировать целевой сегмент потребителей и множество других аспектов. Одна из систем, которая способна решить подобные вопросы – это система сбалансированных показателей (Р. Каплан и Д. Нортон). Она известна и уже опробована в России, однако еще далеко не все предприятия созрели для внедрения подобных методик. Проблема, как уже отмечалось, заключается в самобытности руководителей, сложившейся внешней обстановке в связи с относительно недавним переходом к свободным рыночным отношениям и особого для русского человека менталитета.

Суть системы сбалансированных показателей (ССП) заключается в построении четкой, иерархически подчиненной структуры целей организации, причем выделенных в определенные группы или так называемые перспективы. Достижение каждой цели отслеживается с помощью показателей, выбор которых лежит на «плечах» топ-менеджмента, что делает данную систему уникальной и неповторимой на

каждом предприятии. Не углубляясь в технологию построения ССП, можно отметить главный аспект данной методики – все показатели должны быть сбалансированы. Это значит, что достижение одних показателей обязательно должно закономерно способствовать достижению других, причем в иерархической последовательности в рамках выделенных перспектив. Эта закономерность является ключевым моментом в построении стратегической карты с помощью ССП. Таким образом, ССП позволяет реализовать разработанную стратегию предприятия и превратить ее из формальности в реальность.

Достижение стратегических целей фиксируется с помощью показателей, на которые влияют определенные мероприятия. Их выполнение необходимо для достижения нужного уровня показателей. Мероприятия стратегического значения проецируются на мероприятия повседневной деятельности компании, которые контролируются оперативными системами управления, такими как бюджетирование. Достижение краткосрочных целей организации ведет к выполнению долгосрочных планов стратегического значения. То есть, причинно-следственная связь должна прослеживаться на протяжении всей цепочки планирования. Таким образом, бюджетное управление адекватно вписывается в структуру системы сбалансированных показателей (рис. 1).

После выбора технологий построения управленческой системы возникает проблема внедрения и адаптации ее на предприятии. Главная задача топ-менеджеров в данной ситуации состоит в том, чтобы заинтересовать, мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей, довести до каждого, какой вклад его повседневный труд вносит в повышение эффективности деятельности организации и достижение запланированного финансового результата. Каждый работник должен ощущать себя важной «деталью» в сложном механизме организации, продуктивность деятельности которого зависит от «исправности» всех составляющих.

каждый работник должен ощущать себя важной «деталью» в сложном механизме организации, продуктивность деятельности которого зависит от «исправности» всех составляющих

Рис. 1. Этапы постановки бюджетирования

Повышение эффективности деятельности российских организаций носит стратегический характер в области социально-экономического развития всей России. Организация системы управления (СУ) является определяющим фактором в перспективе развития предприятия. Руководитель является ключевым звеном в принятии решения о совершенствовании системы управления и планирования.

организация системы управления является определяющим фактором в перспективе развития предприятия

Главная проблема, стоящая в настоящий момент перед менеджерами, выбор оптимальных технологий построения и внедрения СУ, которые были бы адаптированы под условия российской экономики и прошли определенные испытания на конкретных объектах. Именно симбиоз двух вышеописанных методик: системы бюджетного управления (оперативное управление) и системы сбалансированных показателей (стратегическое планирование) способен построить качественную,

эффективную и индивидуальную систему управления предприятием, тем самым сформировать надежную структуру организации, готовую к преодолению всех препятствий, которые могут возникнуть в обстановке нестабильности внешней среды.

руководитель является ключевым звеном в принятии решения о совершенствовании системы управления и планирования

Литература

1. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. Система бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. – М.: Финансы и статистика, 2007 г. – 176 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
3. Коротко о бюджетном управлении. По материалам группы консультантов ICF [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_483/
4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий. – М.: Дело и сервис, 2001. – 544 с.

pn

Yu.O. Plekhova
Candidate of Economical Science, assistant professor

O.V. Trofimov
Candidate of Economical Science, assistant professor

Yu.A. Konovalov
graduate student

N.I. Lobachevski State University of Nizhny Novgorod

Management systems: compatibility and efficiency

The article covers issues related to necessity of using up-to-date enterprise management systems that allow increasing efficiency of economical subject activity.