

УДК 338.24
ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ

М. С. АЛЕКСАНДРЕНКО, А. А. АЛЕКСАНДРЕНКО
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Могилев, Беларусь

Целью работы являлось изучение соответствия действующих систем управления на белорусских организациях условиям инновационной экономики и усиливающейся конкуренции на внутреннем и внешних рынках.

Проведенный анализ показал, что для организаций характерна противоречивость в управлении и не соответствующая внешней среде эффективность систем менеджмента.

С одной стороны, практически во всех белорусских организациях внедрено процессное управление на принципах стандартов ISO серии 9000.

С другой стороны, руководители продолжают использовать традиционные методы управления и классические показатели оценки результатов деятельности. У каждой исследованной организации целями является увеличение объемов инвестиций, производства и реализации продукции (работ, услуг), в том числе на экспорт, сумм прибыли, рост рентабельности и другие общепринятые экономические показатели.

Было установлено, что основные функциональные обязанности служащих (руководителей, специалистов и технических исполнителей) отражены в должностных инструкциях, но при этом отсутствует увязка данных функций с целями организации и, соответственно, какая-либо фиксированная оценка результатов их труда.

Данные подходы не отражают индивидуальность конкретной организации, исходя из того, что каждый субъект предпринимательства находится на своем этапе развития, работает в отличных от других организаций условиях, имеет свой уровень подготовки руководителей и т.д. Соответственно, одинаковые цели и задачи для одной организации – пройденный этап, а для другой – наоборот, текущее или будущее состояние. Например, рассматривая такую цель как технико-технологическое обновление, следует отметить, что инновации важны не сами по себе, инновации – это средство достижения основных целей организации, повышения ее экономической эффективности, качества продукции, работ, услуг. Следовательно, для того чтобы оценить насколько успешно организация справляется с поставленными задачами, она должна разработать и внедрить в управленческую практику собственную систему сбалансированных показателей эффективности.

Наиболее распространенной в зарубежном менеджменте и успешно применяемой на практике в настоящее время является система ключевых показателей эффективности, или KPI (Key Performance Indicators). Отличие данной системы от применяемых нашими субъектами предпринимательства заключается в том, что, во-первых, каждый конкретный бизнес может иметь собственные KPI в соответствии с выбранной стратегией развития, во-вторых, – увязывать цели отдельных сотрудников в соответствии с целями организации, в-третьих, осуществлять своевременную корректировку целей и задач как организации, так и работников.

На первый взгляд данная система достаточно проста: поставленная цель разбивается на задачи, задача представляется в виде одного (или нескольких) параметров данного бизнес-процесса, для которых определяются целевое значение и допустимое отклонение. Но это не так, данная система требует соблюдения собственных методологических требований к построению и функционированию:

- KPI должны распространяться по всей организации, на все подразделения, на весь персонал. Поэтому важной составляющей данной системы является установка единых стандартов измерений, переход от индивидуального к корпоративному толкованию KPI, учитывая, насколько удачно они перемещают организацию в направлении того, чтобы достигнуть заявленные финансовые и организационные цели. Из этого также следует, что финансовые индикаторы не являются определяющими, напротив, наиболее важные финансовые показатели, как правило, зависят от влияющих на них нефинансовых рычагов реализации стратегии;

- установленные стратегические цели организации, например, такие как финансовые результаты, удовлетворение потребностей клиентов, развитие персонала, внутренняя и внешняя безопасность производства, совершенствование внутренних бизнес-процессов должны быть понятны сотрудникам;

- реестр основных бизнес-процессов должен быть разработан таким образом, чтобы можно было их оптимизировать в соответствии с целями организации;

- перечень KPI не должен быть перегруженным, согласно данным зарубежных компаний – среднее количество KPI, воспринимаемое работником – семь индикаторов;

- необходимо систематически проводить оценку KPI для определения их полезности и замены новыми. Поэтому важным элементом системы KPI являются коммуникации, которые позволяют менеджерам контролировать понимает ли персонал показатели, действует ли соответственно принятой стратегии;

- система KPI должна быть подкреплена действующей системой мотивации труда персонала.