

Формирование системы управления, обеспечивающей эффективность функционирования организаций в долгосрочной перспективе

О.А. БАЛАБАНОВИЧ

В статье представлены методические рекомендации и подходы к созданию эффективной системы управления организациями, направленные на качественное улучшение их функционирования. Предложен механизм повышения эффективности управления для организаций Республики Беларусь. Адаптирована система сбалансированных показателей, позволяющая принимать обоснованные управленческие решения и рационально использовать ресурсы. Проведен анализ влияния управленческих решений на ключевые показатели деятельности организаций, визуализирована их динамическая оценка. На основании проведенного исследования выявлено, что управление играет центральную роль в повышении экономического потенциала организаций, а главной проблемой, обозначенной большинством опрошенных руководителей, остается недостаток достоверной и структурированной информации для принятия решений, что вызвано, в первую очередь, отсутствием синхронизации и согласованности элементов системы управления. Анализ, проведенный в течение двух лет на базе 20 организаций Республики Беларусь, позволил констатировать, что снижение влияния неопределенности и человеческого фактора, обусловленного субъективностью принимаемых управленческих решений, позволяет сместить точку концентрации с контроля текущего положения дел и сделать акцент на превентивном анализе, прогнозировании развития, что обеспечивает эффективность функционирования организаций в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: управление, эффективность, результативность, система управления, механизм эффективного управления.

The article discusses methodological approaches and recommendations for building an effective enterprise management system in order to transfer it to a new qualitative level of development. A mechanism for effective management of the enterprises of the Republic of Belarus is proposed. A balanced scorecard system has been adapted to select the best management decisions and rational use of available resources. An assessment was made of the impact of management decisions on the efficiency and effectiveness of the enterprise through its visualization and reflection of the dynamics of key indicators of the efficiency and effectiveness of the business activities of the analyzed enterprises. Based on the study, it was revealed that management potential is the most important component of the overall economic potential of an enterprise, determining the level of efficiency of its functioning, and the main problem identified by the majority of the managers surveyed is the insufficiency or distortion of information for decision-making, which is caused, first of all, by lack of synchronization and consistency of control system elements. The analysis, carried out over two years on the basis of 20 enterprises and organizations of the Republic of Belarus, allowed us to state that reducing the influence of uncertainty and the human factor caused by the subjectivity of management decisions made allows us to shift the point of concentration from monitoring the current state of affairs at the enterprise and place emphasis on preventive analysis, forecasting development, which ensures the efficiency of the enterprise in the long term.

Keywords: management, efficiency, effectiveness, management system, effective management mechanism.

В условиях стремления Республики Беларусь к достижению высоких стандартов жизни населения на основе цифровой трансформации экономики и формирования конкурентной среды основным приоритетом развития страны выступает повышение эффективности традиционных секторов через внедрение инновационных технологий, оптимизацию бизнес-процессов и создание благоприятной информационной инфраструктуры. В данных условиях ключевую роль играет управление организациями всех сфер народного хозяйства, которое помогает обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах удовлетворения социально-экономических потребностей общества, в том числе в соответствии с принципами поддержания устойчивости экономики к внешним вызовам и угрозам [1].

На основании проведенного исследования¹ выявлено, что управленческий потенциал является ключевым элементом общего экономического потенциала организаций, определяя уровень эффективности их функционирования, а основная проблема, обозначенная большинством опрошенных руководителей, состоит в недостаточности или искаженности информации для принятия решений, что вызвано, в первую очередь, отсутствием синхронизации и согласованности элементов системы управления.

Для решения этой сложнейшей задачи, на основе данных, полученных из многочисленных литературных источников и в ходе исследования, выделены ключевые этапы внедрения эффективной системы управления организациями (рисунок 1): формулировка стратегических целей развития; анализ контекстных факторов (анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на функционирование организаций); определение информационных потребностей для обеспечения качества управленческих решений; выбор внедряемых инструментов, методов сбора и анализа данных, определение сроков реализации; согласование минимально необходимого количества подконтрольных показателей и утверждение методики их анализа для постоянного контроля и мониторингирования отклонений от заданных величин; автоматизация бизнес-процессов в соответствии с запросами пользователей и управленцев; оценка эффективности реализованных мероприятий.



Рисунок 1 – Схема системы

Источник: собственная разработка.

Для организации такой системы необходимо разработать методологию получения (внесения) информации с указанием сроков и ответственных лиц; разработать технологии (создать блок) хранения и обработки входящей информации; согласовать и каскадировать перечень финансовых и нефинансовых показателей, оценивающих и эффективность и результативность деятельности по всем направлениям деятельности организации; разработать систему идентификации и интерпретации каждого показателя с учетом установленного целевого значения; установить для каждого анализируемого показателя критерии (индикаторы) нижнего и верхнего критического значения, условные «хорошо» и «допустимо»; разработать систему оповещения при достижении показателем уровня «допустимо» с целью оперативного реагирования на произошедшее изменение и корректировку действий; разработать технологии (создать блок) предоставления адресной, персонифицированной исходящей информации в виде необходимых аналитических отчетов.

Таким образом, эффективная система управления обеспечивает достоверной, своевременной и в полной мере достаточной информацией для принятия обоснованных управленческих решений, согласовывая взаимодействие элементов системы управления в едином информационно-аналитическом контуре.

Предлагаемый подход переводит управление на качественно новый уровень.

¹ Приказ директора ООО «Большая типография» О.А. Балабанович № 10/01/2020. Для данного исследования, из более чем 1000 респондентов, отобрано 530 (из различных областей и сфер деятельности), строго соответствующих критериям исследования.

Результаты проведенного анализа позволили разработать механизм эффективного управления организациями (рисунок 2), который включает следующие ключевые элементы:

- формирование целей, задач и функций управления, направленных на долгосрочное развитие организаций;
- создание информационно-аналитической поддержки управления (методическая и инструментальная базы) для предоставления своевременной и объективной информации, необходимой менеджеру для достижения поставленных целей;
- информационное обеспечение на основе результатов анализа внешних факторов (отраслевых условий, рыночной позиции, маркетинговой стратегии, всестороннего и комплексного анализа конкурентов и т. д.), анализа и оценки доступных ресурсов, внутреннего потенциала и факторов, влияющих на эффективность их использования;
- разработка оптимальной организационной структуры, соответствующей квалификации и компетенциям персонала;
- установление критериев (индикаторов) для мониторинга ключевых показателей и их отклонений;
- оценка на этой основе эффективности и результативности деятельности организации;
- анализ вариантов развития и выбор оптимального, обеспечивающего баланс между требованиями рынка и объективными возможностями организации;
- оценка чувствительности ключевых показателей к осуществляемым управленческим воздействиям на основе предложенной методики.

Механизм должен функционировать в одном информационном пространстве при дополнительно анализируемых ключевых показателях, учитывая их целевое значение, выявляя отклонения от заданного норматива.

Предложенный механизм позволяет оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды организации, осуществлять корректирующие действия в соответствии с плановыми показателями и разрабатывать практические рекомендации для достижения поставленных целей. Информационно-аналитическая поддержка обеспечивает принятие обоснованных решений, улучшая управление за счет снижения влияния субъективных факторов. Эффективность управления значительно повышается за счет положительного синергетического эффекта: роста эффективности использования имеющихся ресурсов и повышения скорости реагирования на изменения во внутренней и внешней среде для достижения целей развития.

Рисунок 2 – Механизм эффективного управления организациями

Источник: собственная разработка.

Предлагаемый механизм апробирован на ряде организаций Республики Беларусь. Результаты внедрения продемонстрировали положительное влияние на ключевые показатели

эффективности, включая рост рентабельности, улучшение финансовой устойчивости, снижение текучести кадров и ускорение бизнес-процессов.

Система сбалансированных показателей (ССП) (рисунки 3, 4) разработана как инструмент, позволяющий связать стратегические цели организации с оперативной деятельностью. Она включает как финансовые, так и нефинансовые индикаторы, отражающие динамику развития организации и влияющие на его ключевые параметры. ССП обеспечивает прозрачность выполнения стратегии, трансформируя ее в индивидуальные цели сотрудников, что повышает мотивацию и ответственность каждого участника процесса.

Финансы		Бизнес-процессы	
Стратегическая цель	Индикатор	Стратегическая цель	Индикатор
Повышение рентабельности вложений в бизнес	ROE, EVA/ROI	Повышение качества продукции	Доля брака, отклонение планируемой себестоимости от фактической
Увеличение выручки	Валовая выручка	Сохранение гибкости производственной технологии	Оптимизация ассортимента
Повышение рентабельности вложений в маркетинг	РД/ROMI/ Коэффициент развития	Улучшение работы отдела сбыта	Процент выполнения плановых показателей
Повышение ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности	Усовершенствование системы управленческого учета и бюджетирования	Доли бюджета по направлениям деятельности (инновации, реклама, распределение и т.д.)
Ускорение оборачиваемости оборотных средств	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Внедрение технологических инноваций и повышение общего уровня технологического развития	Степень соответствия мировым тенденциям
Сокращение запасов	Доля запасов в производстве		
Рынок/клиенты		Персонал	
Стратегическая цель	Индикатор	Стратегическая цель	Индикатор
Повышение уровня удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов (путем опроса на основе специально разработанной анкеты), количество повторных покупок, число рекламаций	Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников, число претензий на ключевые должности
Увеличение доли рынка	Доля рынка по Беларуси, доля рынка в странах СНГ	Повышение квалификации сотрудников	Затраты на обучение персонала, % заполнения рабочих мест компетентными кадрами
Увеличение объема продаж	Выручка по Беларуси, выручка по России, темп роста совокупной выручки	Удержание ключевых специалистов	Средняя заработная плата, индекс удовлетворенности персонала
Возможность развития новых форм взаимодействия (по средству интернета)	Количество покупок через интернет, количество посетителей сайта	Постоянное совершенствование	Число рационализаторских программ, число реализуемых проектов
Повышение лояльности потребителей	Сводный коэффициент лояльности	Создание системы стимулирования	Текучесть кадров; индекс удовлетворенности персонала
Улучшение имиджа, повышение доверия к производителю	Затраты на рекламу и продвижение; Соответствие воспринимаемого содержания рекламы замыслу, % доверия к торговой марке, готовность совершить покупку фактически, затраты на рекламу	Постоянная мотивация сотрудников	Размер премий в зависимости от объема выполняемых работ
		Усиление сплоченности коллектива	Текучесть кадров; индекс удовлетворенности персонала, затраты на поддержание корпоративной культуры

Рисунок 3 – ССП для исследуемой организации

Источник: собственная разработка.

	«Финансы/Экономика»					«Рынок/Клиенты»		«Бизнес-процессы»						«Сотрудники»							
	Увеличение рентабельности собственного капитала	Увеличение выручки	Увеличение экономической добавленной стоимости	Сокращение запасов. Повышение ликвидности	Ускорение оборачиваемости оборотных средств	Возможность развития новых взаимодействий (интернет)	Увеличение объема продаж	Повышение доверия к производителю	Увеличение доли рынка	Повышение степени удовлетворенности клиента	Повышение качества продукции	Сохранение гибкости производственной технологии	Оптимизация ассортимента	Улучшение работы отдела сбыта	Усовершенствование системы управленческого учета и бюджетирования	Внедрение технологических инноваций и повышение общего уровня технологического развития	Повышение удовлетворенности сотрудников	Повышение квалификации сотрудников	Постоянное совершенствование	Создание системы стимулирования	Постоянная мотивация сотрудников
Проведение маркетинговых исследований (клиенты, конкуренты, рынок)	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+		
Участие в выставках, проведение рекламных кампаний	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+		
Разработка системы стимулирования персонала. Проведение тренингов и т.д.	+	+		+	+		+		+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Увеличение заработной платы ключевым специалистам	+						+		+		+	+	+	+	+	+			+	+	+
Повышение степени автоматизации управленческого учета	+			+	+		+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Внедрение Target Costing	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+	+	+			+	+	+	+
Расширение товаропроводящей сети	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+				+		
Обновление техники, оборудования и технологии	+	+		+	+		+		+	+	+	+	+	+		+	+				
Построение долгосрочных партнерских отношений	+					+				+	+	+	+	+					+		
Оптимизация бизнес-процессов	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Реализация проекта «эффективное управление предприятием»	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Повышение конкурентоспособности продукции	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+		+			+		

Рисунок 4 – Каталог мероприятий исследуемой организации

Источник: собственная разработка.

При оценке эффективности реализуемых управленческих решений следует сопоставлять достигнутые результаты, выраженные количественно, с заданными плановыми. Другими словами, целью управленческой деятельности является достижение поставленных задач, выраженных в плановых показателях. Таким образом, по степени достижения целевых показателей можно судить об эффективности управления организациями.

В целом эффективность нововведений и эффективность функционирования организации должна выражаться приростом анализируемых показателей (как основных, так и специально созданных) за отчетный период (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты интегральной оценки экономических результатов 20 организаций от внедрения авторских предложений за анализируемый период

№	Показатель (процесс)	Среднее изменение величины
1	Рентабельность собственного капитала, %	+ 7,07
2	Рентабельность оборота, %	+ 6,41
3	Продолжительность оборота оборотного капитала, дней	- 48
4	Запас финансовой устойчивости, %	+ 8,92
5	Выручка на сотрудника, %	+ 12,4
6	Прирост уровня заработной платы, %	+ 9,27
7	Прирост количества сотрудников, %	+ 4,91
8	Повышение квалификации персонала, индекс	+ 0,76
9	Текучесть кадров, %	- 5,1
10	Количество дней на больничных, %	- 42,
11	Маркетинговая активность, %	+ 16,2
12	Лояльность клиентов, индекс	+ 16 %
13	Количество клиентов, ед.	+ 9,2 %
14	Время сбор информации, часов	Сократится на 88 %
15	Скорость реакции на изменения ключевых показателей, часов	Сократится на 86 %
16	Скорость выполнения бизнес процессов, часов	Увеличится на 41 %
17	Время руководителя на анализ проблемы и поиск решения, часов	Сократятся на 54 %

Источник: авторская разработка.

Авторские предложения повышают адаптивность организаций к изменениям среды их функционирования за счет более высокой гибкости управления. Снижается влияние человеческого фактора, обусловленное субъективностью принимаемых управленческих решений, что позволяет сместить точку концентрации с контроля текущего положения дел и сделать акцент на превентивном анализе, прогнозировании развития, что обеспечивает эффективность функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Закключение. На современном этапе развития национальной экономики управление является одним из важнейших видов деятельности человека. Управление постоянно совершенствуется в связи с социально экономическими изменениями на мировом уровне, новыми требованиями производства и реализации продукции, увеличением размеров современных организаций и усложнением их хозяйственных связей, стремительным ростом научно технического прогресса. Управление современной организацией – сложный процесс, базирующийся на выборе и реализации определенных текущих решений и стратегических задач, которые помогут обеспечить финансовую устойчивость, стабильность и социально-экономическое развитие организации. В этой связи эффективная система управления организациями должна быть ориентирована на рост экономических показателей и рыночной стоимости, усиление своих конкурентных позиций на основе современных гибких и адаптивных инструментов менеджмента, обеспечивающих поддержку и эффективность принимаемых решений, что обусловило разработку предложенных практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления организациями Республики Беларусь.

Результаты исследования показали, что внедрение разработанного механизма управления организациями Республики Беларусь способствует повышению адаптивности к изменениям рыночной среды. Благодаря интеграции современных аналитических инструментов и улучшению координации элементов системы управления организации быстрее принимают обоснованные решения, достигая поставленных целей и повышая свою конкурентоспособность.

Литература

1. Об утверждении Программы социально-экономического развития Беларуси на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 // Президент Республики Беларусь. – Режим доступа : <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-292-ot-29-iyulya-2021-g>. – Дата доступа : 03.10.2023.