сов граждан. Советская же переселенческая политика строилась по принципу постановки грандиозных задач, решаемых в интересах государства, на основе минимального учета человеческих потребностей и всей совокупности факторов, определяющих специфику жизни в этом регионе. Опыт освоения Северного Сахалина в 20–40-е гг. XX столетия служит серьезным уроком, заслуживающим внимания при разработке и осуществлении мер государственной социальной, демографической политики в отношении населения одного из самых удаленных, дискомфортных, но стратегически важных регионов России.

Список литературы

Леонов, П.А., Панькин, И.В., Белоусов, И.Е. Область на островах. – М., 1979.

Лисицына, Е.Н. Переселенческая политика на Сахалине в 20-е годы / Славяне на Дальнем Востоке: проблемы истории и культуры. – Южно-Сахалинск, 1994.

Рыбаковский, Л.Л. Население Дальнего Востока за 150 лет. – М., 1990.

© Бурыкин А.Н., 2010

И.И. Воронин

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ВОРОНИН Иван Иванович – ведущий специалист отдела по работе с Федеральным Собранием Российской Федерации Департамента по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти ОАО «РЖД» (e-mail: voronin1@mail.ru)

Аннотация. *Рассматриваются проблемы эффективности управления организацией и особенности системного подхода к оценке управления эффективностью организации. Внимание акцентируется на сбалансированной системе показателей как инструменте управления целями, задачами и стратегией организации.*

Ключевые слова: *системный подход в управлении, эффективность, система показателей, оценка эффективности.*

В современной экономике абсолютная величина и динамика чистой прибыли уже не являются однозначными характеристиками успешного бизнеса. Для эффективного управления организацией необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и работы организации в условиях постоянных изменений с учетом современных складывающихся представлений об успешной организации. Рассмотрение результатов научных и практических исследований отечественных и зарубежных ученых по оценке эффективности управления позволяет утверждать, что существует огромное количество методов и методик оценки, но проблема остается нерешенной. Не существует универсального метода измерения управленческой эффективности.

Оценка эффективности управления является частью проблемы оценки эффективности организации в целом. С учетом специфики управленческой деятельности она основывается на той же методической базе, что и эффективность организации. Как уже отмечалось, для исследования эффективности управления организацией характерны различные подходы. Эффективность управления может быть оценена по двум направлениям: экономическому и социальному.

В существующих научных разработках рассматриваются вопросы повышения финансово-экономических результатов деятельности хозяйствующих субъектов и проблемы эффективности управления персоналом организаций.

Основу современных исследований экономических проблем эффективности коммерческих организаций составляет исходное определение понятия «эффективность» как соотношение затрат и результата. Этот аспект эффективности предполагает рассмотрение организации как хозяйствующего субъекта, преследующего цели получения и максимизации прибыли. Однако, как отмечалось выше, ориентация только на прибыль как наиболее часто определяемую цель повышения эффективности организации весьма неполно отражает мотивы предпринимательских действий. Отечественные исследователи также используют финансово-экономические показатели, позволяющие получить комплексную оценку соотношения финансовых затрат предприятия и результатов от их использования. Широко распространен системный подход к оценке эффективности управления.

Существуют некоторые предпосылки становления системного подхода к оценке эффективности управления организацией, например рост влияния человеческого фактора в управлении. Чем сложнее структура управляемого объекта или, наоборот, чем централизованней управление в организации, тем более значимо становится влияние субъективного подхода руководства на принятие решений. Одной из предпосылок системного подхода является также быстрое изменение факторов внешней среды: законодательные и нормативные акты. Используемые в оценках коэффи-

циенты в некоторых случаях оказывались устаревшими, не отражающими действительного состояния организации, ускорения научно-технического прогресса: техники и технологии. Жизненный цикл товара сократился настолько, что применение одних и тех же методов оценки управления оказывалось искажающим фактором (например, при возникновении Интернет-компаний).

Системный подход представляет собой оценку большого количества информации различной природы с помощью универсальных показателей. Он включает в себя:

выявление всех аспектов оцениваемого критерия;

исследование каждого из аспектов оцениваемого критерия соответствующими методами анализа;

универсализацию результатов полученных оценок;

обработку результатов;

выработку рекомендаций по улучшению оцениваемого критерия.

Конечной целью применения системного подхода является повышение степени эффективности оценки путем включения всех аспектов оцениваемого критерия и получения универсального показателя оценки для сравнения оцениваемых объектов.

Системный подход рассматривает как управление в целом, так и принятие отдельных решений. В отличие от большинства методов оценки эффективности, стремящихся к формализации, системный подход допускает, что в определенных ситуациях неформализуемые решения являются более предпочтительными. Системный подход рассматривает в совокупности формализуемые и неформализуемые показатели. Формализуемые показатели объекта обычно лежат в области финансово-экономического анализа.

Несмотря на то что системный подход отличается универсальностью, его успешное применение в значительной мере зависит от профессиональной подготовки эксперта, который обязан иметь четкое представление о специфических особенностях изучаемого объекта и уметь выявить эффективные показатели. Искусство выявления оцениваемых показателей основывается на четком представлении преимуществ, недостатков и специфики различных методов оценки. В первом приближении представляется возможным сформулировать следующую последовательность действий, которые составляют содержание процесса выявления оцениваемых показателей:

установление границы объекта, подлежащего оценке, т. е. представление объекта в виде некоторой изолированной части реального мира. Расширение границ объекта повышает размерность и сложность многокомпонентного объекта и тем самым затрудняет анализ. Следовательно, в прак-

тике целесообразно разделять сложные объекты на подсистемы, которые можно изучать по отдельности без излишнего упрощения реальной ситуации;

определение показателей эффективности, на основе которых можно оценить характеристики объекта с тем, чтобы сравнить с «наилучшими» показателями функционирования объекта. Обычно выбираются показатели экономического (издержки, прибыль и т. д.) или технологического (производительность, энергоемкость, материалоемкость и т. д.) характера;

выбор внутрисистемных независимых переменных, которые должны адекватно описывать показатели или условия функционирования объекта и способствовать тому, чтобы все важнейшие технико-экономические решения нашли отражение в оцениваемых показателях;

выбор метода анализа, охватывающего все показатели и отражающего влияние независимых переменных на значение показателя эффективности.

Таким образом, критерии оценки эффективного управления организацией можно сформулировать следующим образом:

способность правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать внешние условия и своевременно распределять ресурсы;

обоснованные и хорошо сформулированные цели и информированность о них сотрудников организации;

способность эффективно использовать ресурсы для достижения производственного результата;

степень интеграции структурных подразделений организации, обеспечивающих согласованность их действий для достижения общих целей;

гибкость и приспособляемость организации к изменяющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что важным условием эффективности является отказ от жестких и строго сформулированных структур и процедур управления, основанных на учете прошлого опыта деятельности, а не новых потребностей. В результате понятие эффективности существенно расширяется.

Рассматривая организацию как открытую систему, выделяют определенные направления оценки ее эффективности: а) оценку эффективности всех ее подсистем и б) оценку эффективности развития организации во внешней среде. Выделяя эти направлений, следует учесть следующее:

1. Определить сильные и слабые стороны организации (внутренние факторы) и сравнить их с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы). Таким образом можно оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптацион-

ного управления и направления его реализации. Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки.

2. При оценке и измерении эффективности организации необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы входящих в организацию подсистем.

3. Общее состояние организации предопределяется не только параметрами ее подсистем, но и динамикой факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на нее. Чтобы описать будущее состояние внешней среды, определяют отдельные параметры и проецируют в будущее их потенциальную динамику. При этом выделяют соответствие изменений внутренней среды организации (параметров всех ее подсистем) изменениям микросреды (поставщиков, посредников, конкурентов, потребителей) и макросреды (политической, демографической, научно-технической, культурной и природной среды) по их направленности на цели развития организации.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость стратегического подхода к развитию и работе организации.

5. Целесообразно подчинять работу организации целевым установкам стратегии ее развития.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением целесообразно осуществлять с использованием методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

Таким образом, чтобы обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной концепцией организации руководителям целесообразно учитывать все условия формирования эффективного управления и производства, однако, в лучшем случае им удается связать результаты деятельности и плановые показатели в рамках годового бюджета. Сбалансированная система показателей эффективно решает все эти проблемы, берет на себя управление такими ключевыми процессами, как перевод видения в стратегию, коммуникацию и связь, бизнес-планирование, усиление обратной связи и обучение стратегии.

История, связанная с открытием и последующей разработкой концепции сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard*) относится к 1990 г., когда *Norlan Norton Institute*, являющийся исследовательским центром аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick, приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование «*Measuring Performance in the Organization of the Future*»

(Измерение эффективности организации будущего) длилось в течение одного года с целью поиска новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на нефинансовых показателях. Система апробировалась рядом организаций, участвующих в проекте, и к концу декабря 1990 г. был подведен итог проделанной работе.

Основные выводы сводились к следующему: система сбалансированных показателей эффективности (*Balanced Scorecard*), как назвали ее авторы, имеет безусловные преимущества по сравнению с более традиционными концепциями, используемыми для комплексной оценки деятельности предприятия, и чрезвычайную полезность в качестве учетно-аналитического инструмента.

В последующем *Balanced Scorecard* развивалась в контексте поиска новых областей применения системы среди большого числа компаний как государственного, так и коммерческого сектора. Теперь многие консалтинговые компании специализируются на оказании услуг в области постановки *Balanced Scorecard* и интеграции данной системы с другими инструментами в рамках единой модели поддержки принятия управленческих решений, передавая в руки менеджеров компаний действительно полезный и эффективный инструмент управления.

В настоящее время в России и за рубежом наблюдается ощутимый недостаток в специализированных исследованиях по методам оценки эффективности проектно ориентированной деятельности. В качестве объекта оценки в проектно ориентированной деятельности может рассматриваться любой элемент системной модели — реализация отдельных функций управления, действия руководителей проектов и рядовых участников, успешность проектов и программ, наконец, эффективность проектно ориентированных организаций в целом.

Сбалансированная система показателей — это система стратегического управления и оценки, связывающая стратегические цели и всеобъемлющие показатели. Компании зачастую сконцентрированы на параметрах, которые превращаются в шоры и не дают оценить общую эффективность бизнеса. Сбалансированная система показателей привлекает внимание руководителей к целому ряду ключевых показателей эффективности и позволяет получить гармоничную картину. Управление организацией тесно взаимосвязано с конкретными управленческими решениями. Для достижения стратегического соответствия на всех уровнях управления в рамках сбалансированной системы показателей целесообразно, чтобы управленческие решения соответствовали следующим принципам: сфокусированность, дифференциация, временной горизонт. Сфокусированность позволяет принимать решения в соответствии с деревом целей компании. Дифференциация направлена на достижение потребительских ценностей целевых сегментов клиентов. Рост организации достигается за счет развития

продукта и/или освоения новых рынков, в свою очередь конкурентное преимущество приобретается за счет уникальности продукта, наибольшей технологичности (низкой себестоимости и цены) или близости к целевым клиентам.

Современная технология *Balanced Scorecard* получила всеобщее признание и, несмотря на ряд аналогичных методик, все чаще воспринимается как технология стратегического управления. На практике выполнение стратегических планов компании становится самым серьезным испытанием. Отдельные мероприятия и действия сотрудников должны быть скоординированы таким образом, чтобы реализовать цели, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. *Balanced Scorecard* создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед организацией.

Список литературы

Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. – М., 2009.

Коробков, А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления. – М., 2001.

Нивен, Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом. М., 2004.

Norton, D., Kaplan, R. Measures that drive performance // Harvard Business Review. – 1992. – January-February.

Norton,D., Kaplan,R. Putting Balance Scorecard to work // Harvard Business Review. – 1993. – September-October.

© Воронин И.И., 2010

Е.А. Долганова,
И.Г. Хангельдиева

АРТ-РЫНОК: ПОЛИФУНКЦИОНАЛИЗМ И ПОЛИФОНИЗМ ОСНОВНЫХ СУБЪЕКТОВ

ДОЛГАНОВА Екатерина Александровна – соискатель кафедры культурологии ИППК МГУ им. М.В. Ломоносова, независимый арт-дилер и консультант, член координационного совета международного фонда «Культурное достоя-