

## ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

И. В. Гончарова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 25 апреля 2011 г.

**Аннотация:** *развивается идея становления управления бизнесом формализованной научной дисциплиной. В рамках этой концепции сформулирован основной принцип управления бизнесом, который, с одной стороны, является надежным ориентиром в нарастающем потоке информации, позволяющим определять место и значение существующих и новых технологий, выявлять устойчивые и перспективные тенденции развития методологии управления бизнесом, а с другой – открывает перспективы целенаправленного ее развития в каждой предметной области.*

**Ключевые слова:** *проблемы управления, основной принцип управления бизнесом.*

**Abstract:** *develops the idea of becoming a formalized scientific business management of discipline. Under this concept, the basic principles of business management, is formulated which on the one hand is considered to be, a reliable guide in the increasing flow of information, allowing to determine the location and value of existing and new technologies, to identify stable and long-term trends in business management methodology and on the other one hand – opens up prospects for its focused development in each subject area.*

**Key words:** *problems management, basic principle of business management.*

Как известно, в настоящее время, несмотря на значительные успехи, достигнутые в области менеджмента, отсутствует какая-либо общепринятая технология управления бизнесом [1]. При этом некоторые еще недавно популярные управленческие подходы, не успев достигнуть уровня внедрения, отрицаются новыми, с эффективной рекламой высокой их конструктивности и непревзойденности в будущем, но по прошествии времени процесс повторяется. Это затрудняет действия практиков, которые решают конкретные задачи управления компаниями и нуждаются в надежных и практически приемлемых инструментах управления бизнесом. В данных условиях существенное значение приобретают ориентиры и устойчивые тенденции развития подходов и инструментов управления бизнесом, раскрывающих пути их развития и совершенствования.

Целью статьи является рассмотрение эволюции подходов и инструментов управления бизнесом, раскрывающей движущие силы, направления, пути и принципы становления управления все более формализованной научной дисциплиной.

Организации возникли как эффективный способ деятельности для осуществления проектов, которые

не под силу одному человеку. Создание стоимости – главная цель организации. Управление направлено на эффективное достижение целей компаний. По мере роста компании становятся все более сложными, разветвленными по горизонтали и вертикали системами с большим числом функций и процессов. Проблема управления состоит в том, что такие системы «нельзя представить при помощи меньшего числа элементов, чем действительное число их составляющих. И хотя многие излишне усложненные методы не обладают высокой эффективностью, но существует определенный предел упрощения, после которого вся структура в целом теряет свою ценность» [2]. Поэтому представить управление организацией в виде независимого управления отдельными функциями и процессами (финансового управления, маркетинга и сбыта, управления персоналом, информационными технологиями и т.д.) – невозможно. Сбалансированное управление всеми функциями и процессами, разработка и принятие всесторонне взвешенных решений по разработке целей и стратегии организации при взвешенном риске и оптимальном использовании ресурсов представляет собой сложную задачу [3].

Другая сторона проблемы управления компаниями состоит в особенностях современного этапа развития бизнеса, постоянном росте динамичности

и сложности конкурентного окружения, требующих принятия быстрых решений, обеспечивающих их выполнение всем персоналом в едином комплексе с целью, с учетом всегда ограниченных ресурсов.

Еще одна трудность управления бизнесом состоит в том, что процесс создания стоимости является принципиально инерционным. Поэтому выбранная стратегия действий и принятые управленческие решения при изменении бизнес-среды по прошествии времени могут оказаться неэффективными. То есть управление бизнесом всегда связано с прогнозированием будущего и наличием риска. При этом рост динамичности бизнес-среды усиливает возможность риска.

Сложность задач управления бизнесом, повышение динамичности и наличие риска являются основной движущей силой развития подходов и совершенствования инструментов управления бизнесом и изменения самого стиля руководства. В этих условиях командно-приказной стиль руководителей, пытающихся контролировать подчиненных при помощи жестких систем управления, становится уже не эффективным средством достижения целей компании. Возникла необходимость выработки новых руководящих принципов [4].

Накопленный опыт многолетнего управления бизнесом и достигнутые результаты формализованной науки управления техническими системами привели к разработке ряда фундаментальных, в целом хорошо известных, принципов управления компаниями: стратегия создания стоимости, принятие решений и контроль деятельности. Кроме того, разработано множество правил и технологий, например, реинжиниринг бизнес-процессов, управление взаимоотношениями с клиентами, составление стратегических карт, карт показателей, функционально-стоимостной анализ и др. Возникающие при этом проблемы управления состоят в том, что для реализации фундаментальных управленческих принципов существующих правил и технологий оказывается недостаточно.

Стратегии требуют постоянного уточнения в соответствии с изменением стратегических, операционных и финансовых целей и их относительной важности. Происходит переворот в цепочке создания стоимости. Возникла и быстро заняла центральное место концепция ориентации бизнеса на удовлетворение потребностей потребителей, акционеров и инвесторов [2].

Материальные активы дополняются нематериальными, такими как бренды, связи с клиентами, персонал, источником создания стоимости являются

знания сотрудников. Задачей управления становится стимулирование их деятельности, формирование командного сотрудничества и объединение усилий на достижение общего блага [3; 4].

Постоянно повышается значимость для развития компаний внедрения инновационных технологий [2]. Возникает необходимость принятия решений о расходах и инвестициях с большей долей объективности и взвешенности. Бюджетирование становится источником средств для получения новой прибыли, а не инструментом контроля над практикой учета. Определение приоритетов и координирование деятельности организации начинают вытеснять контроль (рис. 1).

На основе анализа известных подходов, концепций и теорий управления бизнесом и результатов, достигнутых в области формализации управления техническими системами, можно сформулировать основной расширенный принцип управления компаниями, который остается неизменным и в рамках формализованной науки управления и включает следующие положения [2; 5; 6; 7; 8]:

– разработка системы критериев и показателей, обеспечивающих на количественной основе объективирование (измерение) состояния и положения компании (выполнение функций, процессов, направлений и скорости движения), осуществление мониторинга бизнес-среды (сбор информации, анализ состояния, прогноз развития), а также формулирование долгосрочных целей компании и контроль качества выполнения управленческих решений; постоянное объективирование деятельности компании и мониторинг бизнес-среды (следовательно, и достигнутых результатов деятельности компании на произвольно выбранном интервале времени для сопоставления их с долгосрочными целями, выявление причин и недостатков);

– позиционирование деятельности компании в бизнес-среде, разработка цели (т.е. определение состояния компании в настоящее и в некоторое будущее время);

– разработка замкнутой системы управления организацией, обеспечивающей соответствие состояния компании долгосрочным целям и текущей стратегии;

– анализ и положение ресурсов;

– выработка текущей стратегии, направленной на достижение целей компании при оптимальном использовании имеющихся ресурсов;

– разработка технологий, средств и способов реализации стратегий компании и методов оценки их эффективности;

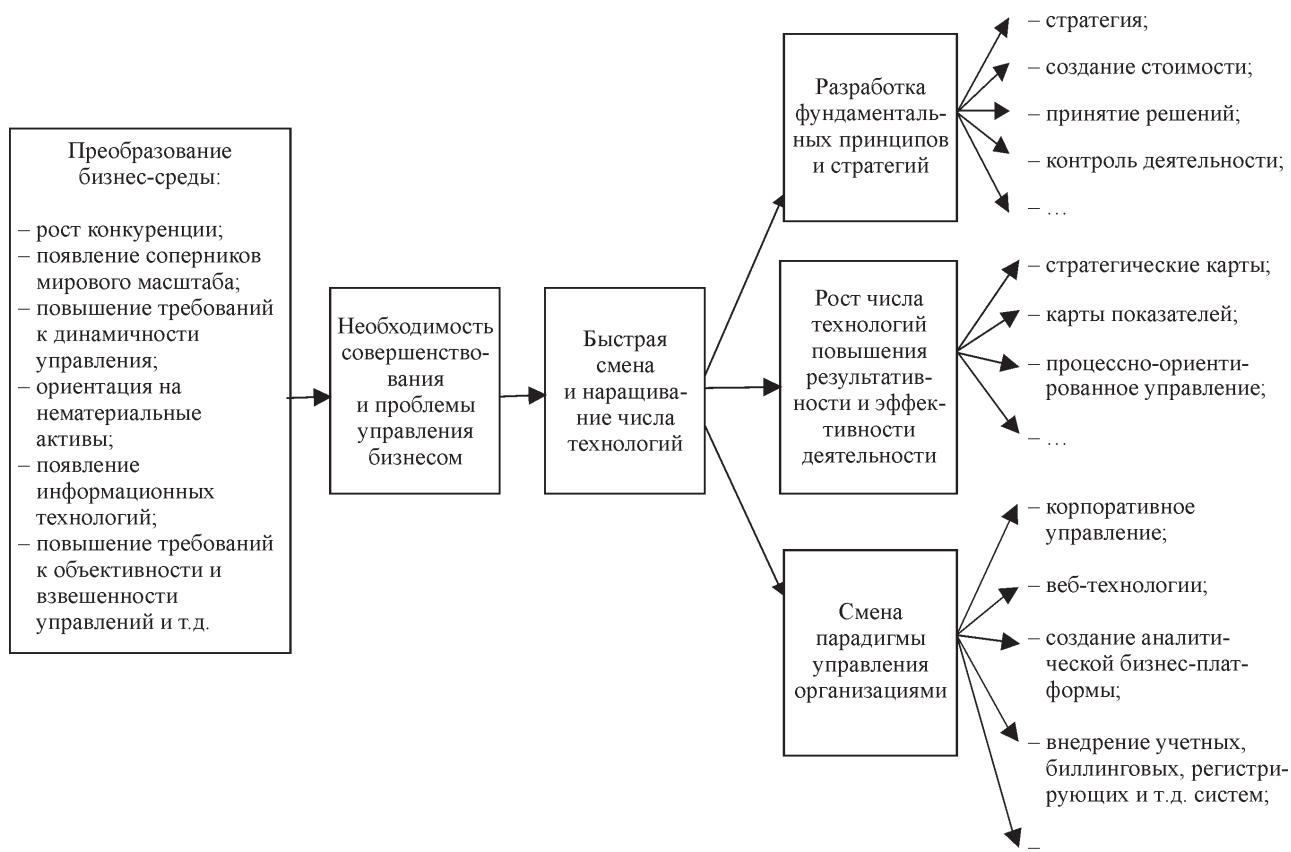


Рис. 1. Эволюция подходов и инструментов управления

– принятие всесторонне взвешенных управленческих решений в обеспечение реализации выбранной текущей стратегии (рис. 2).

Опираясь на этот основной принцип, в многообразии исследований по проблеме управления бизнесом можно достаточно определенно выделить работы по отдельным составляющим общего принципа, которые с вариациями, связанными с рассматриваемыми вопросами, формируют основную и наиболее устойчивую тенденцию эволюции подходов и инструментов управления бизнесом на пути становления управления формализованной научной дисциплиной.

С позиций основного принципа и этой тенденции вполне устойчивыми следует признать направления совершенствования методологии управления бизнесом, связанные с разработкой согласованной системы критериев и показателей измерения состояния компании и мониторинга бизнес-среды, обеспечивающей позиционирование компании с развитием подходов и инструментов выработки обоснованной стратегии компании, расширение и совершенствование арсенала средств и методов ее реализации при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

Среди многочисленных частных правил управления бизнесом, обеспечивающих реализацию

основного принципа, следует выделить широко распространенные принципы выбора критериев измерения состояния и реализации стратегии компании. При выборе критериев используется положение операционализма [9], основанное на предположении, что явление признается существующим лишь в том случае, если можно указать операции, по которым внешний наблюдатель может это явление обнаружить. Также считается, что различные действия по выбору и реализации стратегии, направленные на управление бизнесом, могут быть сведены к принятию управленческих решений (рис. 3).

В частности, с позиций основного принципа можно отметить сравнительное отставание развития формализованных технологий мониторинга бизнес-среды. В области объективирования деятельности компании постоянно совершенствуется система показателей (стратегические карты, карты показателей), все большую популярность приобретает процессно-ориентированное управление, которое с появлением информационных технологий возникло как всеобъемлющая древообразная структура бухгалтерского учета и все более становится системой стратегического управления, хотя и не охватывает многие вопросы.

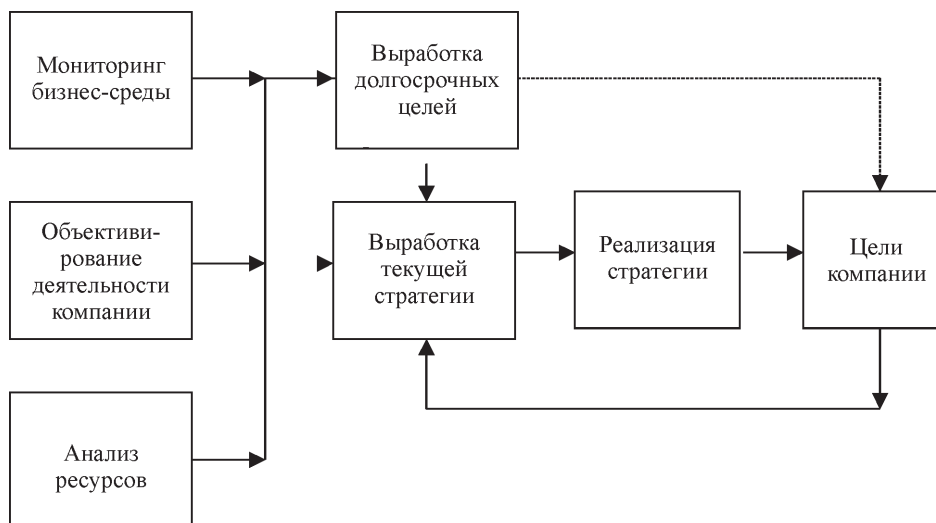


Рис. 2. Основной принцип управления бизнесом

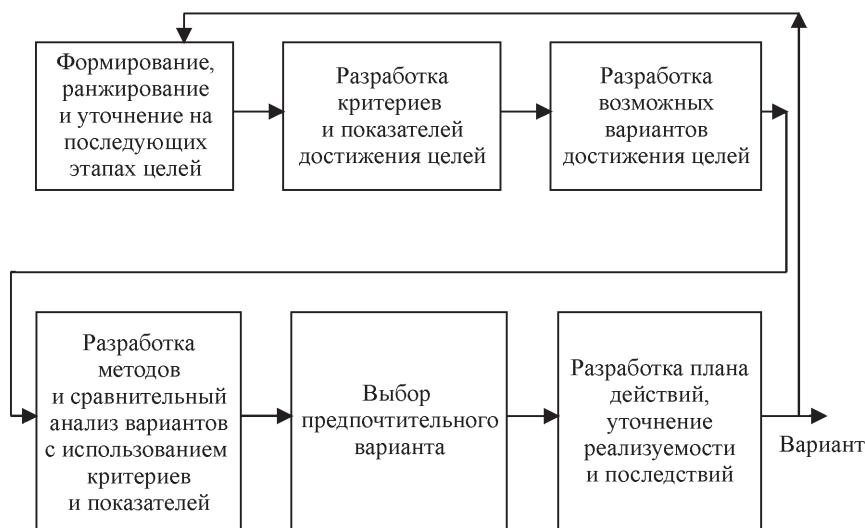


Рис. 3. Модель итерационного процесса принятия обоснованного решения

Основным инструментом совершенствования управления бизнесом на пути его становления в качестве формализованной дисциплины являются современные информационные технологии (аналитические механизмы), значение которых для развития всех составляющих основного принципа (объективирования деятельности компании, мониторинга бизнес-среды, выработки текущей стратегии при оптимальном использовании ресурсов и т.д.) трудно переоценить. Информационные технологии обеспечивают автоматизированный поиск, сбор и накопление огромных объемов информации о компании и бизнес-среде, ее обработку и представление в удобном для последующего использования виде.

Ускоряющиеся темпы различных процессов бизнеса, сокращение жизненного цикла стратегий товаров / услуг, тенденции изменения рынка, а

также необходимость совместного учета большого числа факторов – все это является движущей силой практического использования информационных технологий для управления бизнесом. Предприятия, в которые информация поступает несвоевременно, теряют прибыль не только за счет упущенных доходов, но и за счет непроизводительных расходов.

Наглядность, точность и значительность цифр, выдаваемых компьютерной программой, в сочетании с эффективной рекламой, способствуют широкому распространению веб-технологий.

Уже в настоящее время веб-технологии используются в передовых компаниях для поддержки многих этапов управления бизнесом: стратегического планирования, бюджетирования, прогнозирования, разработки карт показателей, учета затрат финансовых процедур консолидации, подготовки

отчетности и анализа на основе статистических данных и информационных ресурсов бизнеса. Однако, несмотря на поразительный рост возможностей вычислительной техники, практические успехи веб-технологий для управления бизнесом оказываются значительно скромнее (рис. 4).

Дорогостоящие информационные технологии обещают новый рост производительности организационной деятельности, но не все они отвечают ожиданиям. (В различных изданиях, посвященных информационным технологиям, продолжают говорить о многих неудачных случаях применения IT крупными компаниями с последующими судебными исками против продавцов программного обеспечения.) Компании, использующие недоброкачественные информационные технологии, рискуют быть загруженными информацией, но ни на шаг не приблизиться к своей цели. И что еще хуже, недоброкачественные программные системы зачастую не предоставляют единую последовательную версию действительности. В результате неадекватная бизнес-информация приводит к принятию необоснованных решений и дезориентации в выполнении стратегии организации.

Успехов применения веб-технологий для управления бизнесом в будущем следует ожидать по мере разработки идей и алгоритмов их использования, изложенных вначале на бумаге. Пока они должны использоваться с полным обоснованием возможности получения оперативной достоверной информации о компании, бизнес-среде, а также информации, необходимой для выработки и реа-

лизации стратегии. Тем не менее организации должны постоянно отслеживать развитие и искать пути эффективного использования существующих информационных технологий, понимая, что IT являются основным инструментом совершенствования управления бизнесом.

Исходя из составляющих основного принципа, важным направлением совершенствования управления бизнесом на пути объективирования деятельности компании становится достижение практической значимости, конструктивности и устойчивости тенденций, направленных на разработку системы критериев и показателей оценки деятельности компании. При этом, исходя из главной цели организации – создание стоимости, основные критерии и показатели деятельности компании должны быть стоимостными. Хотя в выборе конкретных показателей общепринятого мнения в настоящее время не существует. Это связано со следующими причинами.

Во-первых, существует ряд показателей деятельности организации, которые трудно выражаются в стоимостном выражении, например: удержание персонала, постоянство клиентуры, рыночный успех новых товаров и др.

Во-вторых, не существует однозначного ответа на вопрос «для кого создается стоимость?» – для клиентов или для акционеров (впрочем, эта трудность является объективной).

В-третьих, ранее принятые показатели стоимости организаций, казавшиеся универсальными (например, рыночный курс акций), подвергаются

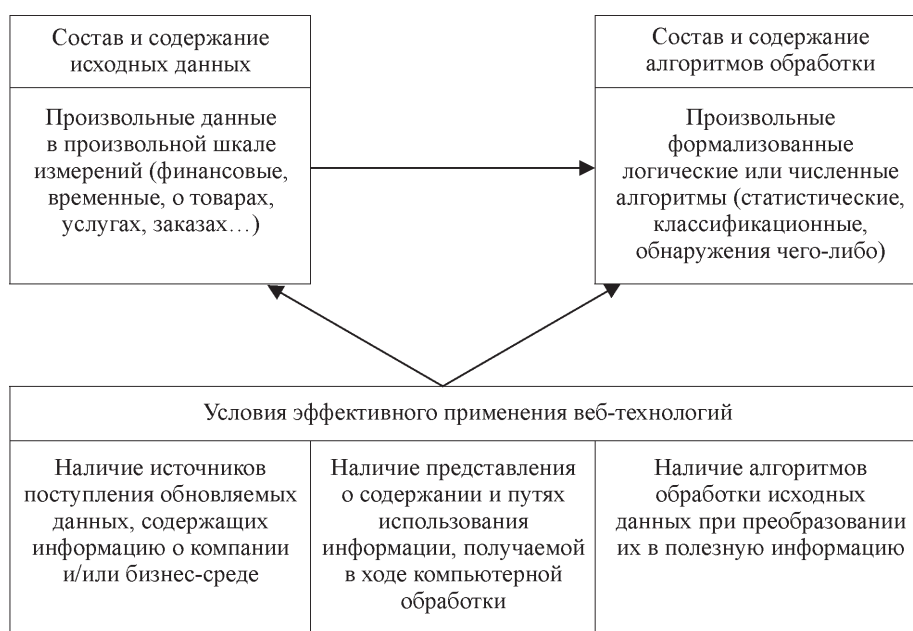


Рис. 4. Применение веб-технологий для управления бизнесом

критике с предложением более содержательных (например, экономическая стоимость).

Наиболее популярной в настоящее время является так называемая сбалансированная система показателей (по сути, система комплексных показателей), включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, а также показатели, отражающие внутренний и внешний взгляды на деятельность компании. Основное достоинство системы сбалансированных показателей состоит в том, что они основываются на фактических данных, получаемых при внедрении так называемого процессно-ориентированного управления.

Процессно-ориентированное управление основано на компьютерном учете всей имеющейся в организации информации о расходах, товарах, клиентах и т.п. Процессно-ориентированное управление позволяет с высокой степенью точности проследить потребление ресурсов до различных типов каналов сбыта и клиентов, загружающих компанию разнообразными заказами. Процессно-ориентированное управление обеспечивает отнесение так называемых трудно отслеживаемых затрат по источникам их происхождения, не зависимо от того, поставщики это, товары или клиенты. При объединении его с планированием и картами показателей они превращаются в весьма конструктивный инструмент принятия обоснованных решений и выработки текущих стратегий компании.

Вместе с тем сбалансированная система показателей и процессно-ориентированное управление не охватывают все аспекты деятельности компании и руководства. По-прежнему высокая роль отводится руководителю верхнего звена в выборе целей, корректировке бизнес-стратегии и в ее доведении до персонала и деловых партнеров.

Устойчивой тенденцией совершенствования управления компаниями является также оптимальное использование имеющихся ресурсов при выработке и реализации бизнес-стратегии. Рассматривая всю компанию в качестве ресурса, логически обоснованно приходим к идее о необходимости управления структурой компании, процессами, распределением доходов, компетенциями персонала, культурой, технологиями и т.д.

В современных условиях управление компаниями становится все более сложным и ответственным, подходы и инструменты управления бизнесом постоянно развиваются и совершенствуются. Охват и понимание нарастающего потока информации становятся затруднительными даже для специали-

стов. Практики, по сути, лишены возможности эффективного использования результатов интенсивно разрабатываемой теории. Неуклонный процесс становления управления бизнесом формализованной научной дисциплиной открывает перспективы решения задачи поиска надежных ориентиров определения устойчивых тенденций и прогрессивных технологий.

Предложенный расширенный принцип управления бизнесом, остающийся незыблемым и в рамках формализованной теории, решает задачу определения устойчивых ориентиров в бурно развивающейся методологии управления бизнесом и открывает перспективы ее целенаправленного развития в каждой предметной области. Конструктивность и достоверность предложенного принципа подтверждаются результатами анализа «отмерших» технологий и основных направлений развития современных, а также возможностью на его основе постановки задач развития методологии управления компаниями в каждой предметной области.

Применительно к задачам развития общей методологии управления бизнесом из предложенного принципа следуют оценки границ применения некоторых современных технологий управления бизнесом, а также постановки вопросов совершенствования существующей методологии, например, объективирование процессов мониторинга бизнес-среды, позиционирование в ней управляемой компании и др.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия : от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Д. А. Аакер. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью : как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с. – (Сер.: Модели менеджмента ведущих корпораций).
4. Фэй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фэй, Р. Рэнделл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2006. – 720 с.
6. Кленси К. Д. Моделирование рынка : как спрогнозировать успех нового продукта / К. Д. Кленси, П. С. Крейг, М. М. Вольф ; под общ. ред. О. Чернозуб. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.

7. Бхаргава Р. Рождение брендов : как выжить компаниям в эпоху социальных сетей / Р. Бхаргава – М. : Эксмо, 2010. – 304 с.

8. Мирошник И. В. Теория автоматического управ-

ления. Линейные системы / И. В. Мирошник – СПб. : Питер, 2005. – 336 с.

9. Джонс Д. К. Методы моделирования / Д. К. Джонс. – М. : Мир, 1986. – 326 с.

*Воронежский государственный университет*

*Гончарова И. В., кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга*

*E-mail: inngon@yml.ru*

*Тел.: 8 (473) 251-74-99*

*Voronezh State University*

*Goncharova I. V., Candidate of the Economic Sciences,  
Associate Professor of the Marketing Department*

*E-mail: inngon@yml.ru*

*Tel.: 8 (473) 251-74-99*