

УДК 657.1

Кросс-функциональное взаимодействие в информационной поддержке бизнеса

Аннотация. Статья посвящена проблеме информационной перегруженности бизнеса на современном этапе. С каждым новым днем перед бизнесом встают новые задачи, которые приводят к необходимости постоянного совершенствования информационно-аналитического обеспечения менеджмента. Для принятия верных и своевременных управленческих решений руководителям организации необходимо владеть информацией о своих ресурсах и внешней рыночной среде. В такой ситуации главным поставщиком информации является система управленческого учета организации. Необходимость тесного взаимодействия менеджмента с управленческим учетом широко рассматривается в научной литературе. К сожалению, на практике нередко взаимодействие этих двух систем организовано таким образом, что информация, получаемая лицами, принимающими управленческие решения, либо недостаточна, либо избыточна. Научный поиск в области менеджмента направлен на развитие инновационных моделей и подходов в управлении. Система управленческого учета призвана обеспечить информационно-аналитическую поддержку таких проектов. В статье рассматривается возможность преодоления информационной перегруженности бизнеса при помощи кросс-функционального взаимодействия систем управленческого учета и менеджмента.

Ключевые слова: управленческий учет; менеджмент; кросс-функциональное взаимодействие; самоорганизация; планирование; контроль; система.

Abstract. The article is devoted to information overload of business at the present stage. Each new day business faces with new challenges that lead to the need for continuous improvement of information and analytical support of management. Appliance of good and timely management decisions requires from organization's management to have information about their resources and the external market environment. In this situation, system of accounting management is the main supplier of the information. The need for close cooperation between management and management accounting is widely discussed within the scientific community. Unfortunately, in practice, interaction of these two systems often is organized in such way, that obtained information is inadequate or overloaded. Scientific research in the field of management focused on the development of different models and approaches to management. Management accounting system designed to provide information and analytical support for such projects. The article discusses the possibility of overcoming information overload business with cross-functional interaction between management accounting and control.

Keywords: management accounting; management; cross-functional interaction; self-organization; planning; control; system.



Гордеева Е. И.,

аспирантка кафедры «Управленческий учет» Финансового университета

✉ orel_e@bk.ru

В современном высокотехнологичном мире велики значение информации и зависимость от нее результатов бизнеса. Любая человеческая деятельность, в том числе и бизнес, как потребляет, так и создает новую информацию. Бизнес – это непрерывный поток ин-

формации, управлять которым крайне сложно, но необходимо. С ростом объемов информации настает момент, когда управлять становится крайне затруднительно – особенно отличать полезную информацию от ненужной. Использование современных достижений бизнес-наук в значительной степени позволяет оптимизировать управление информационными потоками в бизнес-структурах.

На основе данных Словаря иностранных слов (1989), Российского энциклопедического словаря под редакцией А. М. Прохорова (2000) и Словаря по обществознанию под редакцией Ю. Ю. Петрунина и М. И. Панова (2006) можно сформулировать следующее определение бизнеса.

Бизнес (англ. *business* – «дело», «предприятие») или промысел представляет собой деятельность, осуществляемую за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, направленную на получение прибыли; любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

В русском языке слова «предпринимательство» и «бизнес» используются как синонимы, но иногда имеют разное значение. Стоит дополнить, что эта деятельность регулируется законодательством и международными соглашениями, и любая незаконная деятельность влечет административную и уголовную ответственность.

Развитие информационных технологий открывает принципиально новые возможности, которые позволяют управлять всеми видами потоков в организации. Специфика использования информационных технологий изменяет соотношение ручного и автоматизированного труда внутри организации. После глобальной автоматизации производственных процессов выросла необходимость в их грамотном управлении, что стимулирует рост количества менеджеров. Управленческие должности занимают сегодня больше половины занятых.

Задачи и методы ведения бизнеса широко изучаются специалистами различных наук во всем мире, разрабатываются способы их решения, создаются новые технологии, позволяющие сокращать уровень предпринимательских рисков. Формируется качественно новый подход к ведению бизнеса на основе планирования и моделирования. Но, к сожалению, чем дальше шагает наука, тем сложнее бизнесменам в ней ориентироваться.

Наука – это форма общественного познания и сфера человеческой деятельности, в которой выражаются и теоретически систематизируются объективные знания о мире. Опираясь на создаваемые ею законы, основополагающие принципы и накопленные знания, наука описывает, объясняет и предсказывает всевозможные состояния, процессы, явления действительности [1]. Другими словами, наука – это сложная самоорганизующаяся открытая система, основной целью которой является накопление полученных знаний и выявление нового обоснованного, полезного, объективного знания.

Например, для изучения поведения таких сложных систем, как бизнес, появилось целое направление в философии, называемое синергетикой.

Синергетика (от греч. *synergeia* – сотрудничество, содействие, соучастие) – междисциплинарное направление научных исследований, в рамках которого изучаются общие закономерности

процессов перехода от хаоса к порядку и обратно (процессов самоорганизации и самопроизвольной дезорганизации) в открытых нелинейных системах физической, химической, биологической, экологической, социальной и иной природы.

Специфика использования информационных технологий изменяет соотношение ручного и автоматизированного труда внутри организации

Термин «Синергетика» был введен в 1969 г. Германом Хакеном. Как научное направление синергетика близка к теории сложных адаптивных систем, нелинейной динамике, теории диссипативных структур (И. Пригожин), теории автопоэзиса (Х. Матурана и Ф. Варела), теории детерминированного хаоса или фрактальной геометрии (Б. Мандельброт), теории нестационарных структур в режимах с обострением (А. А. Самарский, С. П. Курдюмов), теории самоорганизованной критичности (П. Бак) [2].

В совершенствовании систем управления бизнесом в настоящее время все более значимая роль отводится планированию

Рассматривать систему управленческого учета организации с точки зрения синергетики при современной нестабильной экономической ситуации просто необходимо. Любой бизнес – это система, система показателей, производственная система, система документооборота, все элементы которой тесно взаимосвязаны. Главная цель управленческого аппарата компании – сделать бизнес стабильным. Это непростая задача и сложный процесс, закономерности которого изучаются синергетикой.

Также руководителю бизнеса необходимо понять, что создание жестко определенной системы учета, как и абсолютно устойчивого бизнеса, может привести к полной его гибели. В условиях нестабильной, изменчивой рыночной экономики реакция бизнеса на все внешние изменения должна быть только динамичной. Бизнесу надо отказаться от поиска абсолютной устойчивости в модели управленческого учета и стремиться к достижению динамичной адекватной реакции.

Разумеется, подавляющее большинство наук так или иначе связано с бизнесом, тем более в современных условиях, когда в основном бизнес задает направление развития всего человечества. Далее под



Рис. 1. Использование научных подходов для достижения целей бизнеса

бизнес-науками мы будем иметь в виду науки, которые изучают функционирование бизнеса, его внутреннюю организационную структуру, внешние взаимодействия и стратегию развития – менеджмент, маркетинг, контроллинг, учетные науки, прикладную математику, информатику, экономику, право и др. (рис. 1).

Для изучения поведения таких сложных систем, как бизнес, появилось целое направление в философии, называемое синергетикой

В совершенствовании систем управления бизнесом в настоящее время все более значимая роль отводится планированию. Среда, в которой существует организация, оказывает постоянное воздействие на ее устойчивость как системы. Причем если раньше потеря устойчивости оценивалась негативно, в настоящее время нестабильность признается условием развития организации.

Рассматривать систему управленческого учета организации с точки зрения синергетики при современной нестабильной экономической ситуации просто необходимо

Бизнес-науки, главной целью которых является помощь бизнесу, зачастую генерируют множество теоретических концепций, при этом не всем бизнесменам удастся грамотно воспользоваться их достижениями. Отсюда низкий спрос на использование результатов научных исследований в бизнес-среде. Надо отметить, что только немногие компании пользуются научными достижениями математики, теории менеджмента или стратегического анализа. Причем, не используя науку, бизнес сильно ограничивает свои возможности. Часто при наличии определенной информации создается только иллюзия того, что она является достаточной для принятия решения.

Наука также занимается проблемой внедрения своих достижений. Анализ, являющийся методом исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования, позволяет бизнесу понять, какие именно научные теории будут полезны. Известны многие успешные предприниматели, которые интегрировали научные достижения в бизнес, что позволило не только преодолеть трудные времена, но и обеспечить рост стоимости бизнеса.

Новым направлением исследований в бизнес-среде является проблема кросс-функционального взаимодействия [3]. Такое взаимодействие охватывает все составляющие бизнеса: производство,

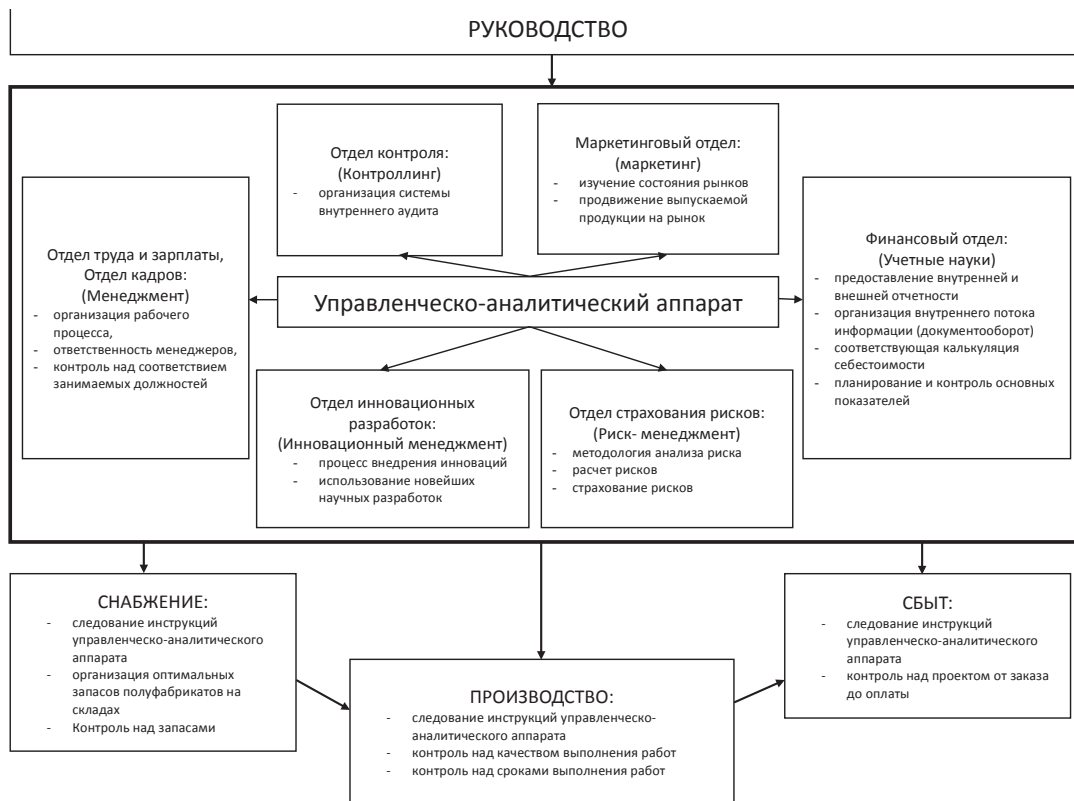


Рис. 2. Организация бизнес-процессов с использованием научных методов

управление, финансы, налоги, информатизацию, взаимоотношения с заказчиками, поставщиками, инвесторами, собственниками и т. д. Связи между бизнес-единицами, разумеется, всегда были необходимым элементом бизнес-структуры. Задачей кросс-функционального взаимодействия является организация бизнес-процессов таким образом, чтобы все составляющие бизнеса направляли усилия в первую очередь на решение приоритетных задач компании, а во вторую – на достижение локальных целей подразделения.

При организации кросс-функционального взаимодействия необходимо начинать с оценки специфики бизнеса, организации внутренних и внешних взаимоотношений. Это имеет решающее значение для верного выбора методов управления, организации информационных потоков и связей между подразделениями и сотрудниками внутри компании и отношений с контрагентами из внешней среды.

Решение проблем кросс-функционального взаимодействия внутри одной компании возможно с помощью комбинации различных научных теорий. Для информационного обеспечения кросс-функционального взаимодействия подразделений большую роль играют научные достижения в области экономики, финансов, математики, статистики, информатики и других наук, которые позволяют

повысить эффективность управления бизнесом [4]. При этом модель должна охватывать все бизнес-единицы (рис. 2).

При организации кросс-функционального взаимодействия необходимо начинать с оценки специфики бизнеса, организации внутренних и внешних взаимоотношений

Одним из достижений теории менеджмента является разработка процессного подхода к управлению. Специфика подхода – перенос акцента в управлении с административно-организационной структуры компании (выделение отделов, цехов, департаментов) на бизнес-процессы, представляющие собой «устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [5].

В качестве входов рассматриваются различные ресурсы, а в качестве выходов – товары, работы, услуги, определенная информация. Выходы одного процесса могут являться входом для другого, но наличие каждого элемента в процессе (вход, технология преобразования, выход) обязательно. Неверное

определение или отсутствие отдельных элементов говорит о некорректности выделения бизнес-процессов или о бесполезности некоторых из них. Иначе говоря, сама попытка внедрения процессного подхода уже может принести эффект благодаря выявлению лишних звеньев в организационно-штатной структуре фирмы или «узких мест», не позволяющих бизнесу работать на полную мощность.

Суть кросс-функционального взаимодействия – в координации деятельности всех подразделений, создании единого информационного пространства фирмы для достижения высших целей и реализации общей политики

Как показала практика, многие проекты моделирования бизнес-процессов потерпели неудачу, так как этот подход требует кардинального изменения в структуре организации. Переход к управлению процессами содержит определенный набор этапов, которые подробно описывают действия руководства и команды по реорганизации. Но как бы подробно не был описан переход в теории, на практике возникают непреодолимые трудности в его реализации. Ученые исследовали причины неудач и дополнили теорию рекомендациями, но это лишь привело большинство компаний к избыточной информации и как следствие – к непониманию, как ее использовать.

Суть кросс-функционального взаимодействия – в координации деятельности всех подразделений, создании единого информационного пространства фирмы для достижения высших целей и реализации общей политики. В основе лежит японская бизнес-философия «кайдзен» («непрерывное совершенствование»). Смысл ее в том, что в первую очередь достигаются корпоративные цели, такие как удовлетворение потребностей заказчика, сокращение времени на изготовление заказа, бережливое производство, контроль качества, системные инновации. Во вторую очередь решаются функциональные задачи каждого подразделения, не влияющие напрямую на достижение первичных, или кросс-функциональных, целей [6].

За счет реализации кросс-функционального взаимодействия внутри фирмы формируется особая среда, позволяющая непрерывно совершенствоваться, а именно вводить инновации, создавать новые продукты, технологии, организационные формы, внедрять новые методы управления, улуч-

шать взаимоотношения с покупателями, открывать новые рынки. Таким образом, достигается стройное производство, основанное на избавлении от семи потерь – перепроизводства, ожидания, движения впустую, хранения, транспортировки, излишней обработки и дефектов, а также использование концепций непрерывного потока и производства на заказ.

Одним из способов достижения кросс-функциональных целей является создание кросс-функциональных команд, в состав которых входят компетентные специалисты из разных структурных подразделений. Такие команды позволяют всесторонне подойти к решению задачи, не упустив при этом важные моменты. Другим способом является создание кросс-функциональных потоков информации, содержащих в себе доступную всем подразделениям систему показателей.

Итак, возникшее в Японии в конце XX в. направление исследований кросс-функционального взаимодействия в сочетании с японскими методами калькулирования себестоимости «таргет-костинг» и «кайдзен-костинг» набирает все большую популярность во всем мире. Главное достоинство данного направления – в его способности менять направление деятельности компании без больших потерь и без особых структурных изменений, которые зачастую губят хорошие идеи по модернизации.

Таким образом, в целях преодоления перегруженности бизнеса излишней информацией необходимо выстроить систему приоритетов для поступающих информационных сигналов и разработать доступную всем подразделениям систему показателей оценки эффективности бизнес-процессов.

Литература

1. Чумаков А. Н. Глобализация. Контуры целостного мира: монография. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2011.
2. Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. М.: Гардарики, 2004.
3. Сидорова М. И., Гордеева Е. И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 35. С. 2–15.
4. Вахрушина М. А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 33. С.12–23.
5. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
6. Кросс-функциональный менеджмент. Авторский сайт Вадима Котельникова. URL: http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_crossfunctional.html (дата обращения: 01.11.2014).