

# ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

И. Н. Санникова

Алтайский государственный университет, г. Барнаул

Процесс обучения персонала рассмотрен как начало реализации любой стратегии организации. Отмечено, что он не может быть дискретным, поскольку стратегические установки в современном мире подлежат непрерывной корректировке. Дан анализ элементов обучающейся организации, сделан вывод о недостаточности традиционного подхода обеспечения мониторинга обучающих процессов и предложена новая концепция мониторинга организационных изменений.

## ВВЕДЕНИЕ

Реализация любой стратегии начинается с процесса обучения людей. Сегодня ни одна компания не может обозначить свою стратегию раз и навсегда, она подлежит постоянной корректировке, следовательно, процесс обучения не может быть дискретным. Невозможно обеспечить развитие организации только периодическими курсами повышения квалификации. Чтобы добиться конкурентного преимущества, компания должна постоянно поддерживать обучающий процесс. Впервые об этом написал Питер Сенге — автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации», названной в 1997 г. журналом «Harvard Business Review» одной из пяти самых влиятельных книг по менеджменту за последние 20 лет. По его мнению, для постоянной поддержки обучения и развития персонала необходимо иметь в виду пять составляющих постоянного обучающего процесса, которые он называет дисциплинами — *системное мышление, мастерство и совершенствование личности, интеллектуальные модели, общее видение и групповое обучение*.

## 1. СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Хозяйственная деятельность, бизнес, как и все другие виды деятельности, представляют собой определенную систему. Как и любая система, в которой присутствует неочевидные взаимозависимости, которые, возможно, станут прозрачными только в долгосрочной перспективе. Как известно, в любых социальных системах причины и следствия трудно ощутимы во времени и в простран-

стве. Человеку, включенному в такую систему, вдвойне сложно ощутить ее целостность и динамичность. Гораздо легче сконцентрировать внимание на отдельных элементах системы. Системное мышление представляет собой концептуальную основу восприятия целостности явлений, что должно помочь в достижении необходимых изменений.

Сегодня, чтобы достичь определенного прогресса в деле организационных изменений, обеспечить конкурентоспособность организации, необходимо отказаться от иллюзии, что мир сложен из отдельных, независимых блоков. «Когда мы расстаемся с этой иллюзией, то получаем возможность построить «обучающуюся организацию», в которой люди постоянно расширяют свои способности создавать то, чего они действительно хотят, где растут и лелеют новые, активные способы мышления, где возможно свобода для коллективных притязаний и где люди постоянно учатся тому, как учиться всем вместе» [1, с. 27].

Системное мышление позволяет видеть взаимозависимости и взаимовлияния, а не линейные цепочки причинно-следственных связей, лишаящие возможности адекватного диагностирования проблемы, а также затрудняющие видение динамики явлений.

Для оценки организационных изменений необходимо выбрать определенные критерии. А когда речь заходит об оценочных показателях результатов деятельности, автоматически возникает образ бухгалтера.

Традиционный бухгалтерский учет, оставаясь пока доминирующим универсальным языком бизнеса, имеет дело как раз со статикой бизнес-процессов. Финансовая отчетность представляет собой моментальные снимки финансового состояния экономического субъекта, которые не могут показать динамику процессов и пред-

ставить причинно-следственные связи результирующих показателей. В связи с этим, возьмем на себя смелость заметить, что традиционный учет является тормозом на пути к обучающейся организации. Поэтому западная наука развивается в направлении поиска альтернативы традиционному учету в роли языка бизнеса.

Осознание необходимости системного мышления не гарантирует, что мы сразу можем начать мыслить системно. Формирование системного мышления должно быть целью образовательных программ всех уровней. Поддержание возможности системно мыслить необходимо добиваться уже в рамках обучающей организации. На наш взгляд, формированию системного мышления будет способствовать сбалансированная оценочная ведомость.

Сбалансированная система показателей, связанных по принципу “причина — следствие”, описывает развитие стратегии компании: каким образом инвестиции в обучение персонала, информационные технологии, инновационные продукты и услуги в конечном итоге способствуют улучшению финансовых показателей.

Сегодня мы можем назвать сбалансированную оценочную ведомость основной системы стратегического управления, которая рассматривает деятельность компании по четырем критериям: финансовому; взаимоотношениям с клиентами; внутренним бизнес-процессам; обучению и развитию персонала.

Концепция сбалансированной оценочной ведомости приближает организации к новой парадигме оценки результатов деятельности, суть которой состоит в интеграции главных нефинансовых показателей с финансовыми. Современные информационные технологии позволяют компаниям расширять диапазон представляемых показателей результатов деятельности, устанавливать и анализировать взаимосвязи между ними.

Основной финансовый показатель — текущая прибыль, на самом деле не лучший итоговый показатель для определения возможностей дальнейшего развития, в том числе и для определения цены акций. Кроме того, концентрация внимания на стабильно высоких краткосрочных финансовых результатах вынуждает менеджеров уделять недостаточное внимание инвестициям в нематериальные активы, что может уже в среднесрочной перспективе привести компанию к краху.

При оценке перспектив компании важны и финансовые и нефинансовые показатели в определенной, хорошо продуманной комбинации. Системы показателей должны разрабатываться на основании внутренней информации (например, объем отгрузок или мотивация работников) и внешней информации (например, доля рынка).

Значение нефинансовых показателей огромно. Как правило, они с опережением отражают динамику финансовых показателей, правда, часто через сложную и не вполне очевидную цепочку причинно-следственных связей. Обычно повышение качества производимой продукции находит воплощение в удовлетворении запросов потребителей, увеличении рыночной доли, и в конечном итоге — в прибыли. Таким образом, инвестор, узнав о росте качества продуктов компании, начинает обоснованно ожидать, что этот факт благоприятно отразится на ее прибыли. В результате стоимость компа-

нии должна возрасти по сравнению с другими, у которых, на сегодняшний день может быть и прибыль выше, но перспективы роста стоимости более проблематичные из-за худшего качества продукции. Сегодня в зарубежной практике наблюдается рост числа попыток применения нефинансовых критериев в оценке деятельности компании. Общеизвестным становится тезис, что применение нефинансовых критериев — это попытки добиться прогресса на важных этапах, которые ведут к успеху компании.

В настоящее время нефинансовые показатели не могут заменить собой итоговые результаты деятельности в качестве критериев оценки стоимости компании. Но, с другой стороны, сами по себе итоговые финансовые показатели не гарантируют благополучия на будущее и не могут убедить рынок в том, что будущая доходность должна получать отражение в нынешней цене акций.

Финансовые показатели отражают фактические результаты деятельности с некоторым запозданием. “Обычные отчеты, содержащие финансовые показатели состояния бизнеса, как внутренние (бюджет или отчет об отклонениях), так и внешние (отчеты о прибыли или о движении денежных средств), больше напоминают табло на бейсбольном поле. Табло показывает игроку, проигрывает его команда или выигрывает, но ничего не сообщает о том, что игрок делает правильно, а что неправильно с точки зрения бейсбольной техники. Если он попытается играть в бейсбол, ориентируясь только на табло, то не добьется успеха” [2, с. 151]. Так образно и доступно зарубежные специалисты в области стратегического управления затратами демонстрируют ограниченность финансовых оценок, представляющих результаты, к которым привели принятые в прошлом решения, а не те шаги, которые нужно предпринимать, чтобы выжить в современных условиях.

Прогнозные оценки будущей прибыли компании, основанные на экстраполяции текущей прибыли или ее динамики в прошлом, как показывает зарубежный и отечественный опыт, не являются надежными и не получают основательные статистические подтверждения. И дело здесь не только в методиках таких оценок. Действительно, в ряде случаев падение текущей прибыли служит индикатором долгосрочных проблем с финансовым состоянием, но иногда причина заключается в бухгалтерских возможностях манипулирования финансовыми результатами. К слову сказать, такие возможности у бухгалтера были всегда, не говоря уже о возможности руководствоваться профессиональным суждением при разграничении доходов и расходов по учетным периодам. «И аналитики продающей стороны, и институциональные инвесторы уверены, что компании располагают широчайшими возможностями проявить свое “мастерство” манипулирования прибылью» [3, с. 87]. По большому счету, даже при наличии положительного аудиторского мнения по поводу отчетности мы должны иметь в виду определенную условность в оценке текущей прибыли. Поэтому внешним и внутренним пользователям необходима информация о более широком наборе параметров деятельности.

Сбалансированная оценочная ведомость или какая-либо другая форма отчетности должна предоставлять возможность анализа факторов бизнеса. В ней



должны быть представлены опережающие показатели — факторы стоимости, которые предвзвешивают другие. Их значение в текущий период времени связано со значением других показателей в будущем.

Выбор таких опережающих показателей, естественно, связан с осознанием (или, как говорят зарубежные менеджеры, видением) бизнес-модели. Бизнес-модель — совокупность факторов стоимости, выраженных в конкретных показателях, и связанных определенными соотношениями. Идея предварительного построения бизнес-модели для формирования публикуемой отчетности все настойчивее звучит в современной западной литературе. Ранее совокупность нефинансовых показателей и определенная взаимозависимость факторов стоимости рассматривалась в рамках управленческого учета, правда, несколько под иным углом зрения. Так, в книге [2] мы можем найти понятие “цепочка ценностей”. “Каждое предприятие — это часть, но только часть, цепочки ценностей, берущей свое начало от периодической таблицы элементов и завершающейся окончательным превращением изделия в пыль, и, возможно, в современном мире, через повторную переработку к началу нового цикла цепочки ценностей... Выводы, полученные в результате анализа цепочки ценностей, совершенно отличны от выводов традиционного анализа и превосходят их” (с. 56).

Стратегические задачи компании и показатели их выполнения, определенные сбалансированной системой, доведенные до сведения всех сотрудников компании, позволяют видеть взаимозависимость элементов системы, воспитывают целостное восприятие бизнеса. Сбалансированная оценочная ведомость учит связывать между собой причину и следствие, а значит, развивает способности к обучению.

## 2. МАСТЕРСТВО И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ

Сущность данной дисциплины заключается в развитии личности. В западной управленческой мысли за последнее 15—20 лет, наверное, самое существенное изменение претерпело отношение к роли работника в деятельности организации. В рамках индустриальной эпохи было достаточно нацеливать работника на выполнение узкопрофильных операций. Современные информационные технологии требуют такого обучения работников, чтобы их творческие возможности были мобилизованы на достижение стратегических целей компании. «Чем более взаимозависимым делается мир, чем сложнее и динамичнее мир бизнеса, тем в большей степени смыслом работы должно стать освоение нового. Прошло время, когда было достаточно, чтобы один человек в компании продолжал осваивать новое, как это делали Форд, Слоун или Уотсон. Времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, а потом все остальные выполняют приказы “великого стратега”, уходят в прошлое. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться» [1, с. 27].

Обучающая организация должна состоять из способных к обучению людей. Способность организации к обучению не может быть больше способности к обучению ее персонала. Наличие способного к обучению пер-

сонала еще не гарантирует создание обучающейся организации, но без такого персонала она точно не состоится. Поэтому обучающая организация должна, во-первых, создавать условия для постоянного развития личности, а во-вторых, максимально стимулировать такое развитие. За многие десятилетия было создано значительное число мотивационных теорий. Но их беда — не системный подход. Достаточно продуманные мотивационные теории нередко не находили практического применения либо к ним быстро угасал интерес, поскольку в них самих не был заложен источник саморазвития, либо они по какой-то причине не совпадали со стратегическими задачами организации.

## 3. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Интеллектуальные модели представляют собой таящиеся глубоко в сознании предположения, обобщения или образы, которые влияют на наше понимание мира и на выбираемый нами способ поведения. Интеллектуальные модели, по сути, представляют собой глубинный уровень культурных явлений. Интеллектуальная модель — это определенный штамп восприятия действительности, заранее определенный как правильный, без каких-либо рассуждений. Основные факторы формирования интеллектуальных моделей относятся к уровню национальной культуры. “Овладеть дисциплиной интеллектуальных моделей” в нашем понимании означает возможность коррекции системы ценностей установок, профессиональной и организационной культуры. Данная задача будет под силу при условии системного подхода к образовательным процессам в обществе в целом и на уровне отдельных организаций.

## 4. ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ

Общее видение представляет собой общую картину будущего, к которому следует стремиться, т. е. это общая мечта. Причем мечта не может быть выражена, например, в конкретных финансовых показателях. Это гораздо больше, чем прибыль или денежный поток. Термин “общее видение” используется практически во всех зарубежных изданиях по стратегическому менеджменту, а в последнее время и в литературе, которую можно отнести к бухгалтерской тематике. Мы не можем привести соответствующего аналога в отечественной литературе, его просто нет. Вряд ли можно рассуждать об общем видении в условиях функционирования большинства российских предприятий. Здесь можно провести параллели между западными теориями мотивации и их практической реализацией в российских условиях. К примеру, неразумно говорить о таких мотиваторах, как ответственность, возможность принимать решение, положительная оценка достижений, чувство удовлетворения от достигнутого, содержание работы в условиях бедности способных работать и работающих.

Само по себе сформированное общее видение является мощным стимулятором человеческой деятельности. Соотношение того, к чему человек стремится и реального настоящего, создает так называемое “творческое напряжение”. Обучающая среда должна предполагать поддержание творческого напряжения. Таким образом,

становится понятным, что обучение в широком смысле означает не разовое получение определенной, пусть даже необходимой в профессиональной деятельности информации, а расширение способности добиваться желаемых результатов.

Считаем, что осознание необходимости общего видения приходит, когда достигнута определенная степень материального благосостояния. Формирование общей идеи — мечты возможно при определенном качественном состоянии организации, характеризующимся преданностью персонала организации, сопряженной с чувством соучастия в процессах управления и продвижения организации вперед. Создание общего видения — не быстротечный процесс. Этот процесс без сомнения также можно отнести к глубинным процессам формирования ценностных установок. Начало такого процесса, по нашему глубокому убеждению, под силу лишь некоторым российским организациям, по крайней мере, способным сегодня выплачивать достойное вознаграждение за труд. Заметим, что определенный уровень благосостояния — это недостаточное условие, но крайне необходимое.

В наших условиях определенный уровень оплаты труда пока остается основным мотивирующим фактором наемного персонала. Кроме того, для запуска необходимых образовательных программ также необходимы определенные финансовые средства. И здесь важным моментом должно являться изменение отношения со стороны менеджеров и бухгалтеров к сущности расходов на развитие персонала. Если деятельность компаний оценивать только по краткосрочным финансовым показателям, то трудно добиться каких-либо инвестиций в человеческий капитал. Традиционной системой бухгалтерского учета такие инвестиции рассматриваются как расходы периода или, в лучшем случае, как расходы будущих периодов, поэтому сокращение или отказ от инвестиций в обучение и развитие персонала автоматически представляется краткосрочной прибылью. По крайней мере, было бы логичным придать таким инвестициям статус долгосрочных и устранить, таким образом, влияние на текущую прибыль. Хотя и такой подход — это один из вариантов манипулирования прибылью. Отсюда напрашивается только один вывод — деятельность обучающейся организации нельзя оценивать в рамках традиционной бухгалтерии.

Когда же достигается определенный уровень материального благосостояния, материальные стимулы уже не оказывают стимулирующего воздействия на работника. Далее стимулирующее воздействие может быть оказано сформированным общим видением. Общие представления о совместных целях и ценностях способны стать мощным стимулом.

## 5. ГРУППОВОЕ ОБУЧЕНИЕ

Сущность данной дисциплины заключается в том, что не может быть обучающейся организации без способных к обучению людей, работающих не индивидуально, изолированно, а командно. Обучающаяся организация состоит из обучающихся команд или групп, которые, в свою очередь, состоят из способных к обучению людей.

Внутри организации должно быть понимание того, что сегодня ни одна из целей организации не может быть достигнута в полной мере без коллективного взаимодействия всей команды работников. Коллективное взаимодействие можно измерить определенными показателями. Так, например, авторы книги [4] приводят ряд показателей, используемых компаниями для оценки создания команды и работы в команде:

— уровень взаимодействия: степень развития связей с другими подразделениями, организациями, клиентами;

— число совместных проектов: число проектов, в осуществлении которых принимают участие различные подразделения;

— процент бизнес-планов, разработанных командами: процент бизнес-единиц, разработавших свои бизнес-планы при поддержке других ресурсов компании;

— процент команд, имеющих общие задачи и побудительные мотивы: число команд, члены которых имеют общие цели и стимулы [4, с. 134].

Представленные ранее либо подобные оценочные показатели, отражающие специфику деятельности компании, нацеливают персонал на работу в команде, на поддержку и помощь друг другу. На наш взгляд, успешность достижения выбранных оценочных показателей должна сопровождаться адекватной системой материального и морального стимулирования командной работы. Здесь опять нельзя забывать о системном подходе. Простого установления определенного перечня показателей будет недостаточно, необходимо обеспечить механизм их достижения. Сама по себе работа по определению таких показателей и механизма их достижения — это уже обучающая процедура, причем обязательно заключающаяся в командной работе. Подобную работу нельзя осуществить без современных знаний в области менеджмента. С другой стороны, схема определения показателей и стимулирования персонала должна изначально быть совместимой с информационным пространством бухгалтерии. Отсюда очевидность совместной работы, по крайней мере, менеджеров и бухгалтеров.

Сегодня уже не вызывает сомнения необходимость совместного обучения взаимодействующих сторон. Западная литература изобилует положительными примерами совместного обучения поставщиков и потребителей, производителей и клиентов. Если современную бухгалтерию рассматривать в качестве поставщика как внешней, так и внутренней информации, то возникает необходимость совместного обучения персонала бухгалтерии и потребителей информации.

Совместное обучение, кроме всего прочего, воспитывает чувство ответственности за достижение определенных общих результатов. В настоящее время это очень важное замечание, так как в большинстве случаев невозможно отождествить успехи и неудачи с деятельностью какой-то личности или небольшой группы. А когда люди в организациях замыкаются исключительно в рамках должностных инструкций, они не ощущают ответственности за общие результаты. И в случае неудовлетворительных результатов проще всего сослаться на негативное воздействие внешних условий, т. е. занять пассивную жизненную позицию.

По всеобщему признанию педагогов и менеджеров, наиболее эффективный способ совместного обучения —



это субъект-субъектное взаимодействие, т. е. организация диалога. В данном контексте диалог означает свободный обмен мнениями в группе, что приводит к созданию нового знания, недоступного для отдельных членов группы.

Сегодня на Западе вряд ли найдется серьезное издание по менеджменту без обращения к совместному обучению. Хотя, по мнению многих специалистов, приоритет в открытии способа взаимодействия между людьми как ресурса принадлежит российской школе, но у нас, как это часто бывает, затруден выход на практику.

Овладение дисциплиной группового обучения в первую очередь предполагает умение организовывать диалоговое взаимодействие. Искусство ведения диалогов, цель которого совместное обучение и создание нового знания, — достаточно тонкое дело. Поскольку в групповых действиях часто наблюдается тяготение к оборонительным позициям одной или даже обеих сторон. В таком случае возникает опасность, что стороны не услышат аргументы друг друга и обучающего процесса не последует. Таким образом, один из основополагающих моментов организации диалога состоит в устранении стремлений навязывания своей точки зрения без учета аргументов другой стороны. Диалог представляет возможности для защиты собственных взглядов, с одной стороны, и проявления интереса к позиции другого — с другой. Диалоговое взаимодействие, таким образом, представляет собой надежную основу для активного изучения несовпадающих точек зрения, что является крайне важным для воспитания способности к профессиональному суждению.

## 6. КОНТРОЛЬ И РАЗВИТИЕ

Для создания обучающейся организации важно, чтобы перечисленные составляющие непрерывного процесса развивались одновременно и гармонично, т. е. системно. Поэтому основной дисциплиной всего обучающего процесса является системное мышление, которое способно объединить все остальное. Без системного мышления мы получим разрозненное, фрагментарное знание. Само понимание обучающегося процесса невозможно без системного мышления. Системная ориентация позволяет увидеть и использовать в практической деятельности взаимодействие и взаимозависимость всех знаний и умений. С другой стороны, само по себе системное мышление еще не гарантирует создание обучающейся организации. Оно нуждается в четырех дополнениях: стимулировании личного развития, выработке адекватных интеллектуальных моделей, организации группового обучения, создании общего видения. Личное развитие равнозначно установке на постоянное обучение, на активное отношение к действительности. Интеллектуальные модели позволяют быстро идентифицировать проблему и выработать необходимое решение. Групповое обучение и его стимулирование способствует выработке общих целей, без которых невозможно продвижение вперед любой организации. Настрой на долговременные отношения и обязательства обеспечивает общее видение. Думается, что в современном мире без овладения перечисленными дисциплинами, а значит, без создания обучающейся организации, нельзя допустить

возможность развития, нацеленность на долговременное присутствие в мире бизнеса. В самой системе рассмотренных обучающих дисциплин заложены самоусиливающиеся процессы, обеспечивающие устойчивость организационных перемен.

Освоение дисциплин обучающейся организации означает инвестирование в повышение качества мышления, в способности размышлять и вырабатывать совместное понимание сложных деловых вопросов. Все это кардинально меняет представление об управлении.

Традиционные организации нуждаются в жестких системах, контролирующих поведение людей. В настоящее время даже управленческому учету приписывается гипертрофированная контрольная функция. Данные опроса специалистов коммерческих организаций Алтайского края, в которых, по их заявлению, существует управленческий учет, свидетельствуют, что управленческий учет воспринимается в формате концепций начала XX в. Так, по мнению 83 % опрошенных бухгалтеров и менеджеров, единственная функция управленческого учета заключается в контроле затрат по местам их возникновения и центрам ответственности. Введение элементов управленческого учета увеличило объемы учетных работ на 30—40 %, что снизило оперативность, увеличило нагрузку на работников бухгалтерии. Положительный момент введения такого управленческого учета, по мнению 61 % опрошенных специалистов, состоит в улучшении системы внутреннего контроля, препятствующего возможным мошенническим действиям. Причем ни в одной организации не оценили объем трудозатрат на рутинные отчеты, не используемые в конечном итоге для принятия управленческих решений.

У отечественного бухгалтера в коммерческих организациях и без подобных систем внутреннего контроля не хватает времени даже на текущую работу, и введение дополнительных контрольных процедур, конечно, не будет способствовать развитию человека как специалиста и личности. Для успеха любой программы обучения нужно, чтобы, по крайней мере, ключевые работники организации выделяли какое-то время на переосмысление полученной информации, планирование своей деятельности, участие в обсуждениях различных проблем, совместное обучение в группах. Недостаток времени пагубно отражается на любой обучающей программе.

Можно сделать выводы, что контрольные процедуры, в рамках устаревшей концепции управленческого учета, сдерживают развитие персонала, и, следовательно, сдерживают обучающие процессы.

Изучение вариантов применения на практике систем внутреннего контроля позволяет заметить парадокс, назовем его парадоксом контрольных процедур. Чем эффективнее система внутреннего контроля, тем меньше риск при составлении и аудировании отчетности, тем больше уверенности в достоверности информации для принятия решений, но тем больше сдерживания для развития организации и, в конечном итоге, ограничений для принятия решений стратегического, долгосрочного характера. С большой долей вероятности можно отметить, что “защитные” достоинства традиционных контрольных процедур обратнo пропорциональны полезности и оперативности информации, годной для принятия адекватного управленческого решения.

На Западе управленческий учет уже давно превратился в стратегический управленческий учет, т. е. он рассматривается применительно к задачам стратегического менеджмента. Роль управленческого учета — это мониторинг процесса достижения компанией поставленных целей, которые могут носить разноплановый характер, в том числе и не связанный с максимизацией текущей прибыли. Информация, получаемая посредством управленческого учета, представляет собой обратную связь, которая должна быть использована для выработки корректирующих решений, призванных способствовать выполнению планов компании. В данном контексте контроль отождествляется с учетным мониторингом, воспринимаемым как инструмент управления, поддерживающий обучающий процесс. Такое понимание кардинально отличается от распространенной у нас трактовки контроля как метода распределения вины за промахи и недостатки.

Созданные условия для развития личности в обучающейся организации снижают потребность для традиционных контрольных процедур. Обучающая среда позволяет полнее осуществить локализацию полномочий, и сделать организацию, в конечном итоге, более управляемой по сравнению с традиционными иерархическими структурами. В обучающейся организации основная задача руководителя не отдавать приказы, а разрабатывать обучающие процессы, помогающие персоналу эффективно справляться с возникающими проблемами и овладевать новыми знаниями и умениями.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очевидно, для формирования обучающей среды недостаточно периодически организовывать курсы повышения квалификации, особенно если они не направлены на непосредственное применение полученных сведений на практике. Краткосрочные курсы повышения квалификации сами по себе бывают приемлемыми и необходимыми, когда нужно совершенствовать знания и умения, которые уже имеются, например, освоить новую версию компьютерной программы. Если же нужно

получить принципиально новые знания, тогда “вырванный” из практической действительности поток информации, в конце концов, разочарует стремившегося к обучению. Именно здесь мы ощущаем важнейшую роль, которую призвана сыграть бухгалтерия как поставщик оценочных показателей в обучающем процессе, как субъект, обеспечивающий мониторинг организационных перемен. Чтобы бухгалтерия действительно вписалась в структуру обучающейся организации, на наш взгляд, важно сделать доступной всю основную информацию о деятельности организации, предварительно удостоверившись, что все ключевые специалисты обладают необходимыми знаниями, позволяющими понять смысл и значение учетных показателей. И, конечно, в данном случае невозможно будет ограничиться традиционными финансовыми показателями, мало связанными с деятельностью конкретных работников и достигаемыми в долгосрочной перспективе. Инфраструктурой постоянно возобновляемого обучающего процесса может стать стратегический управленческий учет, создающий мониторинг развития организации. В свою очередь, финансовый контроль, являющийся составной частью стратегического управленческого учета, призван обеспечить обратную связь для обучающего процесса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сенге П. Пятая дисциплина. — М.: Олимп-бизнес, 2003. — 408 с.
2. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности. — СПб.: Бизнес Микро, 1999. — 288 с.
3. Эклз Р. Дж., Герц Р. Х., Киган Э. М., Филлипс Д. М. Х. Революция в корпоративной отчетности: Как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 400 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 320 с.

☎ (3852) 42-16-39

E-mail: [ergardt@ab.ru](mailto:ergardt@ab.ru)



## Новая книга

**Буков В.Н. Вложение систем. Аналитический подход к анализу и синтезу матричных систем. — Калуга: Издательство научной литературы Н.Ф. Бочкаровой, 2006. — 720 с.**

*Излагается подход к моделированию, анализу и синтезу линейных и одного типа нелинейных (проективных) динамических систем, ориентированный на продвинутое аналитическое решение возникающих при этом математических задач. Исследование условий разрешимости и построение формульных представлений всего множества возможных эквивалентных решений опирается на специально разработанный аппарат, включающий в себя формирование и использование так называемых проматриц (проблемных матриц) и метод канонизации произвольных матриц, разделяющий для выполнения исследований линейно зависимые и линейно независимые строки и столбцы этих матриц. К числу оригинальных результатов в области теории матриц относятся трансформация матричного частного и условия параметризации алгебраического матричного уравнения Лурье—Риккати, а в области теории систем — необходимые и достаточные условия устойчивости инвариантных систем и посткомпенсация выходных сигналов динамической системы, позволяющая без вмешательства в систему имитировать желаемое изменение ее динамических свойств.*

*Для специалистов в области прикладной математики и общей теории управления в технических системах, инженеров, научных работников и студентов соответствующих специальностей.*