

Н. И. Климкович

Государственный институт управления и социальных технологий
БГУ, Минск

N. I. Klimkovich

State Institute of Management and Social Technologies of the BSU, Minsk

УДК 65.01

АНАЛИЗ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

ANALYSIS OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF BUSINESS EFFICIENCY

Проблема, связанная с формированием показателей оценки эффективности бизнеса, на сегодняшний день является предметом пристального изучения. Несмотря на широко ведущиеся дискуссии, до сих пор не существует единой методологической основы анализа и оценки эффективности деятельности организаций.

Ключевые слова: эффективность; управление; управление эффективностью; модель оценки эффективности деятельности организаций.

Nowadays the subject of intense study is the formation of indicators to measure business performance. In spite of widely ongoing discussion there is no common methodological basis of analysis and evaluation of organization effectiveness.

Key words: efficiency; management; performance management; model evaluation of the effectiveness of organizations.

В нашей стране, как правило, в качестве критериев оценки эффективности деятельности организаций используются финансовые показатели. До начала 90-х годов прошлого века многие западные компании также ориентировались только на финансовые показатели оценки эффективности управления. Постепенно такой односторонний взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям бизнеса.

В результате этого в последнее время в публикациях выделяют модели, учитывающие как финансовые, так и нефинансовые показатели – модели измерения эффективности деятельности организаций, основанные на системах ключевых показателей деятельности (таблица 1).

В то же время не правильным бы было полагать, что модели оценки эффективности деятельности, учитывающие и нефинансовые показатели, появились в конце 1980-х годов. Одной из самых ранних моделей, основанных на ключевых показателях деятельности, была разработанная в 1930-е годы во Франции модель «**Tableau de Bord**» («Бортовое табло»).

К. Редченко в своей статье [5] проводит детальный анализ концепции Tableau de Bord, отмечая, что современную концепцию Tableau de Bord, определяют как инструмент управления, имеющий многоцелевое предназначение и используемый для «выбора, документирования и интерпретации» объединенных причинно-следственными связями финансовых

и нефинансовых показателей, каждый из которых отображает состояние определенной части бизнеса, которой нужно управлять, а ее информация используется для разных уровней управления организацией.

Таблица 1

**Краткая характеристика современных моделей анализа
и оценки результатов деятельности,
основанных на ключевых показателях деятельности**

Название	Краткое описание	Принципы
<p>Пирамида эффективности (Performance Pyramid).</p> <p>Разработана К. Мак-Найром, Р. Линчем, К. Кроссом (1990 г.)</p>	<p>Идея модели состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией организации и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера [1, с. 40].</p> <p>Модель представляет собой пирамиду, состоящую из четырех уровней:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высший уровень (руководство организации) – формирует корпоративное видение; • второй уровень (подразделения) – конкретизирует цели организации в виде финансовых и маркетинговых показателей, применимых для оценки определенного целевого сегмента рынка; • третий уровень включает индикаторы, применимые для оценки степени удовлетворенности клиентов, гибкости и производительности, выступающих в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды; • нижняя часть пирамиды включает оценку отдельных операций, выполняемых людьми и машинами (оборудованием, механизмами, компьютерными системами) 	<p>1. Совокупность показателей включает финансовые и качественные критерии оценки деятельности организации.</p> <p>2. Основа построения системы – наличие двухсторонних коммуникаций (цели передаются сверху вниз по пирамиде, а показатели – снизу вверх).</p> <p>3. Система показателей строится таким образом, чтобы оценочные показатели, формируемые на нижних уровнях пирамиды, были интегрированы с финансовыми показателями, формируемыми на верхнем уровне</p>

Название	Краткое описание	Принципы
<p>Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC).</p> <p>Основатели Р. Каплан, Д. Нортон (1990 г.)</p>	<p>Модель описывает сбалансированность управления организацией на основе четырех направлений оценки эффективности (ключевых проекций стратегии) [2]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансы; • клиенты; • бизнес-процессы; • сотрудники. <p>Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях организации, способах их достижения и оценочных индикаторах</p>	<p>1. Оценка эффективности должна включать помимо финансовых показателей, еще три проекции стратегии организации.</p> <p>2. Совокупность показателей, какой бы исчерпывающей она ни была, должна отражать достижение каждой цели и обеспечивать их сбалансированность</p>
<p>Модель стратегических карт.</p> <p>Разработана Л. Мейселем (1992 г.)</p>	<p>В модели выделены четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса организации [1, с. 37]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансовые показатели; • показатели отношений с потребителями; • показатели организации внутренних бизнес-процессов; • показатели человеческого капитала. <p>В рамках аспекта трудовых ресурсов оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции организации и корпоративной культуры [1, с. 37]</p>	<p>Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов аргументируется тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников</p>

Название	Краткое описание	Принципы
<p>Модель оценки эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement, EP²M). Предложена К. Адамсом и П. Робертсом (1993 г.)</p>	<p>Модель описывает сбалансированность управления организацией на основе четырех направлений оценки эффективности (ключевых проекций стратегии) [2]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансы; • клиенты; • бизнес-процессы; • сотрудники. <p>Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях организации, способах их достижения и оценочных индикаторах</p>	<p>Показатели эффективности должны обеспечивать менеджеров организации, ответственных за реализацию стратегии и принятие решений, быстрой обратной связью и тем самым обеспечивать своевременное обнаружение и оперативное устранение отклонений и приведение процесса реализации стратегии к норме</p>
<p>Призма эффективности (Performance Prism). Разработана Э. Нили, К. Адамса и М. Кеннерли (2002 г.)</p>	<p>Методика дает ответы на пять отличных, но логически взаимосвязанных основных аспектов [3; 4]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • удовлетворенность заинтересованных лиц – кто относится к заинтересованным лицам, и что они хотят от организации; • вклад заинтересованных лиц – какой вклад нужен организации со стороны заинтересованных сторон для поддержания и развития этих возможностей; • стратегии – какие стратегии должны быть реализованы, чтобы удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон; • процессы – какие процессы необходимо запустить для осуществления данных стратегий; • возможности – какие возможности (люди, опыт, технологии, инфраструктура) нужны для более действенного и эффективного управления данными процессами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затрагивает все заинтересованные стороны организации, анализируя взаимные отношения с каждой из них, учитывая их потребности и то, что нужно организации от них. 2. Для каждого аспекта следует определять параметры для получения всеобъемлющей информации, необходимой для принятия решений. 3. Для системы параметров задается внутренняя логическая взаимосвязь, позволяющая определить, на какие исходные параметры необходимо повлиять, чтобы добиться нужных изменений целевых параметров. Управление осуществляется на основе отклонений значений параметров от заданных целевых значений

В системе Tableau de Bord используются две категории показателей – целевые и функциональные [5], – между которыми должны существовать причинно-следственные связи. Целевые показатели определяются исходя из видения стратегии, сформировавшегося у высшего руководства организации и которое должны поддерживать низшие уровни управленческой структуры. Функциональные показатели включаются в модель исходя из соображений существенности их влияния на целевые показатели, они должны быть легко контролируемые и рассчитываться с опережением целевых показателей.

Таким образом, поскольку в качестве целевых показателей на наивысшем уровне используются собственно стратегические показатели (например, доля рынка или прибыль на инвестированный капитал), современная система Tableau de Bord является средством развертывания и контроля за выполнением стратегии организации. Модель причинно-следственных связей Tableau de Bord позволяет объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную связь и распределение ответственности на каждом организационном уровне, имеющем свои цели и показатели ответственности, которые дают возможность следовать общей для организации стратегии и оценивать деятельность каждого менеджера в соответствии со степенью достижения им поставленных целей [5].

Однако, А. Ю. Городничев [6] отмечает, что, несмотря на увязку стратегических целей организации с показателями операционной эффективности в Tableau de Bord, модель возникла и в основном используется как инструмент оперативного управления организацией и стала популярной только во Франции хотя и получила распространение в соседних с ней странах.

В странах англосаксонской группы еще в конце 1940-х годов возникла идея использования для нужд управления определенной системы показателей наподобие панели приборов автомобиля или самолета, одним из первых генераторов которой был известный экономист и теоретик менеджмента Дж. Джуран, предложивший создать такую систему показателей в бизнесе, которая бы обеспечивала руководителю возможность следить за отклонениями от определенного курса или скоростью и интенсивностью развития и принимать обоснованные управленческие решения. Идеи Дж. Джурана в научной среде разделили мнение ученых, что повлекло за собой формулировку двух противоположных концепций системы показателей [5; 7]:

- концепция минимализма, базирующаяся на ограниченном количестве оцениваемых показателей, состав которых практически не зависит от стадий жизненного цикла бизнеса, предполагающая, что для управления достаточно только иногда обращаться к значениям индикаторов (берет за основу приборную панель управления автомобилем);
- концепция максимализма, предусматривающая формирование значительного перечня оцениваемых показателей, определяющая приоритетность их использования в зависимости от стадии жизненного цикла организации, избранной стратегии и целевых потребителей (образцом была панель управления самолетом).

Необходимость использования панели управления в бизнесе подчеркивалась и идеологом менеджмента П. Друкером, излагая концепцию управления по целям (Management by Objectives, MBO) он отмечал, что «целевые показатели в ключевых областях (бизнеса) являются «приборной панелью», необходимой для «пилота» делового предприятия». Так, концепция управления по целям базируется на том, что в начале периода в целом по организации, ее подразделениям, отделам, сотрудникам с учетом принципов SMART-модели устанавливаются четкие цели и задачи, т.е. цели должны быть специфичными для организации (подразделения, сотрудника), измеримыми, достижимыми (реалистичными), ориентированными на результат, определенными во времени. В соответствии с концепцией MBO целей не должно быть много на каждом уровне. По окончании периода проводится анализ достижения целей.

Еще одним из передовых подходов в управлении на сегодняшний день является концепция управления эффективностью (Business Performance Management, BPM) – совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации. BPM позволяет организации определять стратегические цели, а затем – оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом достижения целей, вместе с тем ключевые BPM-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности [8, с. 15].

Таким образом, BPM представляет собой целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности организации оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях путем объединения всех заинтересованных в ее деятельности в рамках общей интегрированной среды управления.

С развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывалась и совершенствовалась другими учеными и специалистами. Так на основе объединения и развития таких теорий, как Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management, TQM), Управление результативностью (Performance Management, PM), Управление компетенциями (Competence Management, CM) в 2004 году консультант в области менеджмента К.Х. Рамперсад разработал универсальную систему показателей (Total Performance Scorecard, TPS), расширяющую концепцию сбалансированной системы показателей. Согласно его идее, в организациях должны существовать две параллельные системы показателей – организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система показателей, а задача менеджмента – согласовать эти системы.

К. Х. Рамперсад универсальную систему показателей определяет как «систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации» [9, с. 26], отмечая при этом, что базовыми составляющими данной целостной теории менеджмента являются совершенствование, развитие и обучение, которые тесно связаны друг с другом и между которыми должен поддерживаться баланс.

Система TPS состоит из следующих пяти элементов [9, с. 26–28]: личная система сбалансированных показателей, организационная система сбалансированных показателей, всеобщий менеджмент качества, управление результативностью и управление компетенциями, цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle).

По мнению К. Х. Рамперсада в других подобных управленческих системах недостаточно внимания уделяется важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития. Цель этого подхода, по словам К. Х. Рамперсада, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

Следовательно, использовать универсальную систему показателей деятельности означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования как личности, так и организации дополняют друг друга. Все вместе они способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников [9, с. 33].

Особый интерес представляет, предложенная американским ученым Д. Хэнной в 2007 году, модель организационной эффективности (Organization Performance Model, OP Model) – эффективный инструмент системного подхода, «помогающий составить общую картину потребностей заинтересованных сторон, рабочих процессов, систем, взаимоотношений и поведения при существующем состоянии экологического равновесия» [10, с. 156].

В рассматриваемой модели, так же как и в модели К. Х. Рамперсада, центральным элементом организационной эффективности признаются люди, «они подобны невидимому заднему плану, который часто остается незамеченным, однако жизненно необходим для общего сценария» [10, с. 150]. При этом для обеспечения эффективности бизнеса этот элемент неразрывно

связан с такими аспектами, как цели, результаты, культура и потребности заинтересованных сторон.

Проведенный анализ представленных в статье моделей оценки эффективности деятельности организаций (Tableau de Bord, пирамида эффективности, сбалансированная система показателей, модель стратегических карт, модель оценки эффективности деятельности и роста) позволяет сделать вывод о том, что их возникновение и развитие в последнее время обусловлено стремлением учесть не только финансовые, но и нефинансовые показатели, которые играют существенную роль в процессе управления деятельностью организаций.

Появляются и модели, авторы которых стремятся более широко охватить стороны, заинтересованные в деятельности организаций (призма эффективности, универсальная система показателей, модель организационной эффективности), ставя своей целью дать целостное видение, построенное на основе частных решений и представляющее собой картину того, чем должны управлять и что должны измерять руководители, для того, чтобы быть уверенными в том, что их организации приносят постоянную выгоду заинтересованным сторонам. При этом, в модели призмы эффективности подчеркивается, что отношения между организацией и заинтересованными в ней сторонами являются взаимно обязывающими, а универсальная система показателей К. Х. Рамперса исходит из того, что множество проблем в организации вызвано несогласованностью жизненных устремлений сотрудников и ее целями. Отправной точкой модели К. Х. Рамперса служит индивидуальность человека, а базовыми составляющими являются совершенствование, развитие и обучение. Универсальная система показателей направлена на максимальное развитие личности всех сотрудников организации и оптимальное использование их возможностей для достижения высоких показателей. Таким образом, изучение влияния как внешних, так и внутренних заинтересованных сторон в деятельности организации вызвано стремлением более полного учета и согласования целей организации и всех заинтересованных сторон в результатах ее деятельности.

Следовательно, современные теории оценки эффективности вышли за рамки показателей доходности и понимание эффективности в большей степени тяготеет к категории оптимальности, нежели к категории результативности, причем из всех рассмотренных в рамках концепции управления эффективностью подходов наибольшее распространение и применение в практической деятельности организаций получила сбалансированная система показателей, представляющая собой систему измерения эффективности деятельности всей организации и акцентирующая внимание руководителей не только на самих финансовых результатах, но и на факторах, создающих финансовые результаты, таких как знания, уровень обслуживания потребителей, эффективность внутренних процессов и т. п.

Применение различных моделей на практике показывает, что система анализа и оценки результатов деятельности является уникальной для каж-

дой организации и разрабатывается с учетом специфики ее деятельности, о чем свидетельствуют полученные результаты в ходе исследования теоретических и практических аспектов процесса внедрения сбалансированной системы показателей в многопрофильной монтажно-наладочной инженеринговой организации с собственными конструкторской, производственной и испытательной базами – ОАО «Белэлектромонтажналадка» [2]. Вместе с тем, несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель – обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений.

Список использованных источников

1. *Ольве, Н.* Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
2. *Климкович, Н. И.* Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга / Н. И. Климкович // Экономический бюллетень. – 2014. – № 3. – С. 42–49.
3. *Кузнецов, А. И.* Хочешь выжить – измеряй: использование метода анализа иерархий для создания системы управления эффективностью / А. И. Кузнецов, В. В. Мелешина // Российское предпринимательство. – 2005. – № 11. – С. 23–29.
4. Performance Prism (Призма эффективности) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.12manage.com/methods_performance_prism_ru.html. – Дата доступа: 28.09.2015.
5. *Редченко, К.* Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord [Электронный ресурс] / К. Редченко. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/. – Дата доступа: 25.12.2015.
6. *Городничев, А. Ю.* Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД [Электронный ресурс] / А. Ю. Городничев. – Режим доступа: <http://auditfin.com/fin/2006/4/Gorodnincev/Gorodnincev%20.pdf>. – Дата доступа: 12.09.2015.
7. *Кузьмин, О.* Индикаторы в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / О. Кузьмин. – Режим доступа: <http://www.urandn.net/~masters/2010/fknt/khanin/library/article6.htm>. – Дата доступа: 25.06.2015.
8. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г. В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
9. *Рамперсат, К. Х.* Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Х. Рамперсат; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
10. *Хэнна, Д.* Лидерство на все времена: Результаты сегодня – наследие на века / Д. Хэнна; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 297 с.

(Дата подачи: 19.02.2016 г.)