

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ БИЗНЕСА

Догиль Леонид Филиппович

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, Республика Беларусь

Одной из важных проблем, стоящих перед руководителями различных бизнес-структур и бизнес-систем, является осуществление правильного выбора целевых задач. Среди всего многообразия современного инструментария менеджмента управленческой команде компании необходимо подобрать именно ту концепцию управления, которая бы позволила вывести организацию на качественно новый уровень эффективности деятельности.

Теоретические и практические аспекты совершенствования систем управления эффективностью деятельности компаний рассмотрены в ряде публикаций [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Так, одной из наиболее успешных методологий искусства управления эффективностью деятельности компаний выступает концепция системы сбалансированных показателей BSC (Balanced Scorecard). Разработана она была в Гарвардском университете Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном (1992). Концепция ориентирована на развитие четырех направлений перспектив компании для достижения стратегических целей: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал.

В соответствии с развитием каждого из направлений предлагается разрабатывать количественные показатели, собирать исходную информацию и анализировать ее, чтобы понять, достигаются ли стратегические цели. Основными преимуществами данной системы сбалансированных показателей (ССП) являются, с одной стороны, возможность получения полноценной, достоверной информации относительно эффективности деятельности компании, и с другой стороны, субъект бизнеса может успешно реализовывать действенный инструмент стратегии в реальные результаты на основе:

- процессного подхода по управлению эффективностью деятельности компании;
- расчетов показателей (индикаторов) на фактических результатах и принятия решений исключительно на основе происходящих бизнес-процессах;
- реализации идеи непрерывного совершенствования, что позволит избежать стагнации и будет нацелено исключительно на позитивное развитие субъекта бизнеса;

- удовлетворения потребностей потребителя;
- четкого управления внутренними бизнес-процессами компании;
- постоянного совершенствования и повышения квалификации персонала;
- наличия обратной связи между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами, а также существования еще одного кольца обратной связи, объединяющего результаты бизнес-стратегий;
- вовлечения всего коллектива предприятия в процессы его позитивного развития;
- развития лидерства как необходимого условия эффективной работы.

Внедрение ССП требует постоянных усилий, направленных на реализацию стратегии и целей компании. Поэтому одной из основных сложностей при построении данной системы является подбор адекватных показателей для измерения той или иной стратегической задачи. Отдельные решаемые проблемы могут быть трудноизмеримыми вообще (например, качество системы управленческого учета, репутация компании, фактическое или возможное мошенничество). Вторая проблема – сбор и обработка информации для расчета значения того или иного измерителя могут оказаться чрезмерно дорогими (например, расчет наиболее приемлемого значения доли рыночного сегмента или доли рыночной ниши может потребовать от компании огромных усилий по сбору и обработке информации). В таких случаях для анализа проблемы используется текстовая информация, не выраженная в форме индикаторов.

В 1990-х гг. сформировалась концепция управления эффективностью (performance based management – PBM). Данная концепция ориентирована на отдачу капитала. При этом управление эффективностью деятельности компании реализуется на основе декомпозиции целевых задач высших уровней управления до уровня конкретного исполнителя.

На базе данного подхода разработан целый ряд концепций:

- всеобщее управление качеством (Total Quality Management);
- управление стоимостью (Value Based Management – VBM);
- реинжиниринг производственных процессов (Business Process Reengineering – BPR);
- экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added – EVA);
- увеличение стоимости компании (EVA – Based Management).

Хьюберт К. Рампереад разработал универсальную систему показателей (Total Performance Scorecard, TPS). Она состоит из пяти элементов: – личной системы сбалансированных показателей (PBSC);

- организационной системы сбалансированных показателей (OBSC) – ССП в традиционном понимании;
- всеобщий менеджмент на основе менеджмента качества (Total Quality Management – TQM);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competent Management);
- цикл обучения Колба, где выделяются еще два процесса, являющихся важными принципами TPS – индивидуальное и групповое обучение, которые в комплексе с вышеупомянутыми процессами создают условия для эффективных перемен в бизнесе.

Tableau de bord – распространенный во Франции инструмент оценки эффективности деятельности компании. Все показатели данной системы разделены на две группы: целевые и функциональные. Основная задача – помочь управленческой команде получить адекватное представление о состоянии компании и внешней среды, в которой она функционирует. Возможность оценки причинно-следственных связей в системе Tableau de bord позволяет одновременно рассматривать как стратегические, так и тактические задачи, а также оперативно распределять ответственность на всех уровнях управления. Основное отличие данной системы от ССП: наличие четкой структуры и необходимой информации, которая позволяет группировать цели по перспективным направлениям бизнеса.

Общие закономерности управления эффективностью различных организационных коммерческих систем в последние годы определяются концепцией теории бизнеса, предложенной Питером Друкером. Данная концепция основана на трех важных элементах: представление об окружающей среде организации (общество и его структура, рынок, потребитель, технология); специфическая (особая) миссия организации; ключевые возможности организации (совокупность возможностей, определяющих конкурентные преимущества и необходимых для выполнения миссии организации).

Концепция, основанная на теории бизнеса, по утверждению Питера Друкера, предполагает возможные ее изменения. Так, например, корпоративная социальная ответственность (КСО) стала общепринятой аббревиатурой, отчеты о социальной ответственности компаний приобретают все большую распространенность. В Великобритании среди чиновников правительства работает министр, ответственный за проблемы КСР, а Европейский союз опубликовал «Зеленую книгу» по проблемам КСР. В данном издании указывается на то, что многие аспекты коммерческой деятельности интуитивны и касаются сокращения текучести персонала и падения мотивации, улучшения работы и отношений с местными

общинами и ключевыми заинтересованными сторонами – клиентами, деловыми партнерами и потребителями. Модель бизнеса, включающая в себя КСР, может служить источником новшеств, обеспечивающих качество, иные коммерческие возможности, конкурентоспособность, а также престиж торговой марки (Commission of the European Communities, 2002).

Зарубежные компании имеют широкий опыт разработки и применения различных вариантов системы сбалансированных показателей (ССП) и практик КСО. Среди них важно отметить компанию DuPont Group (химическая отрасль), которая с 1990 г. начала реализовывать указанные выше подходы на основе создания гибкой системы менеджмента, обеспечивающей высокое качество выполнения операций, приемлемых перспектив снабжения, четкого управления портфелем инвестиций и продуктами, налаживания тесных отношений с клиентами, реализации системных функций и развития личных идей. Позже компании ABB (электротехническая отрасль), Halifax (страховое дело), Electrolux (производство бытовой техники), British Telecom (информационные технологии), SKF (производство роликовых подшипников) и другие создали и успешно реализуют на базе ССП как ключевом элементе системы компьютерные продукты по поддержанию взаимосвязи между корпоративными и локальными целями, с постоянным совершенствованием стратегий, технологических процессов, поддержанием интеграционных процессов, укреплении связи стратегии с бизнес-планами.

В последние годы отечественные субъекты бизнеса демонстрируют примеры апробации теоретических наработок в области ССП. Так, иностранное предприятие «Кока-Кола Бевриджиз Белоруссия» начало свою деятельность в январе 1994 г. и является примером успешной реализации различных проектов с внедрением ССП и практик КСО при решении социальных проблем общества и реализации программ устойчивого развития регионов.

ОАО «Бабушкина крынка» реализует процессную модель формирования и реализации корпоративной стратегии, направленной на использование возможностей, создаваемых внешней и внутренней средой. Ее основное предназначение состоит в продвижении товаров и услуг за счет лояльности потребителя к компании, что достигается не только через финансирование социальных и культурных проектов, но и через их рекламу и продвижение в обществе.

ОАО «Савушкин продукт» разработало и освоило комбинированную систему управления текущей и стратегической деятельностью с элементами корпоративной социальной ответственности бизнеса, что

обеспечивает соблюдение принципов информационной открытости на основе мониторинга уровня социальной ответственности компании.

Управленческая команда ОАО «Бобруйский мясокомбинат» успешно реализует стратегическую карту сбалансированной системы показателей роста стоимости бизнеса, где ССП – ключевой элемент системы с ориентацией на формирование доверительного климата и коллективных усилий сотрудников для достижения целевых задач.

Более углубленное изучение функционирования рассматриваемых бизнес-структур позволяет констатировать, что управление эффективностью их деятельности, реализующих отдельные подходы системы ССП, во многом перекликаются, состоят из дублирующих этапов. Среди недостатков отдельных из них следует указать на излишнее фокусирование внимания на финансовую составляющую деятельности, что не позволяет определить полное представление относительно экономической, социальной и экологической составляющих.

Следовательно, в различных направлениях ведения бизнеса компании должны на деле доказывать, что проблемы, которые инвесторы и менеджеры когда-то считали второстепенными (права человека, отношения с сообществами, окружающая среда, здоровье и безопасность), теперь стали первоочередными. Просчеты и ошибки здесь могут привести к тяжелым последствиям не только в финансовом плане, но и сформировать негативное восприятие компании обществом в целом. Поэтому крайне важно, апробируя ту или иную концепцию управления эффективностью ведения хозяйственной деятельности в среде белорусского бизнес-сообщества, отдавать отчет в том, что системы будут реально приносить пользу в том случае, если они будут заключаться не только в наборе разработанной документации, но и в активных действиях, определенных в каждом из проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Духонин, Е. Ю.** Концепция Business Performance Management : начало пути / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др. / под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. **Каплан, Р.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е издание / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 192 с.
3. **Минцберг, Г.** Школы стратегий / Г. Минцберг [и др.] / пер с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : «Питер», 2000. – 336 с.
4. **Нильс-Горан, О.** Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / О. Нильс-Горан, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 304 с.

5. **Хьюберт, К. Р.** Универсальная система показателей деятельности : как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Рампереад, Хьюберт / пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.

6. **Lawrence, S. M.** «Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach» / S. Maisel Lawrence // Journal of Cost Management, Summer. – 1992. – P. 50.

THE NECESSITY OF COOPERATION BETWEEN UNIVERSITIES

Dranichnikov Nikolai Mikhailovich

School of business and management of technologies of BSU, Republic of Belarus

nikolai.dranichnikov@gmail.com

Economic stability and development strongly depend upon many factors, higher education in particular. Says Alfred Nobel, “To spread knowledge is to spread well-being”. When education fails, everything else follows. Those who doubt it should take a closer look at Afghanistan, Somalia, Libya, Sierra Leone, Pakistan and other developing countries of the third world. There is a reason they are called “developing”, because they are not developed. (In Pakistan, for example, less than 10% of women can read and write) Any development in business and economy starts with education, and that is when colleges and universities come in. The latter have a tremendous impact on society as a whole – they set the benchmark of creative, critical, strategic and logical thinking without which no thriving economy or business become possible. However, it is arrogant of the authorities of any country to think, that a certain university can be fully developing on its own and remain competitive on the global scale. Sooner or later the university would become complacent, the standards of education would drop, and it would not have a level playing field compared to the universities of the leading nations. Therefore, at least some degree of cooperation between different colleges and universities is, by all means, necessary.

The Bologna Process is a good example of this. It represents an agreement between European countries to foster cooperation of universities with the aim of keeping up the competitiveness in the sphere of higher education. And it goes without saying, that a country such as Belarus (since it became a member) should fully exploit all the opportunities presented.

The basis for cooperation normally assumes reciprocal and beneficial projects, arrangements and agreements. Other aspects of cooperation include: research and development, introduction of new courses and seminars, student