



Системы управления эффективностью бизнеса

Тема 2. Системы, реализующие стратегическое целевое управление
компанией

История возникновения и развития технологии управления по целям. Сбалансированная система показателей

Идея целевого управления (Management by objective) была предложена Питером Друкером в 50-е годы XX века. В этот период стало очевидно, что существующие подходы к управлению требуют совершенствования. Со временем его идеи нашли отражение и в других управленческих концепциях. Сегодня на предприятиях можно увидеть практическую реализацию некоторых из них:

- управление по целям **МВО**(Management By Objective),
- управление эффективностью бизнеса - **BPM** (Business Performance Management),
- управление на основе ключевых показателей деятельности - **KPI** (Key Performance Indicators).

Однако, наибольшее распространение получила концепция **BSC** (Balanced Scorecard - сбалансированная система показателей, в русском варианте - ССП), предложенная в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики **Дэвидом Нортоном** и **Робертом Капланом**. Сейчас большинство компаний из списка Fortune 500 внедрили и используют Balanced Scorecard для реализации собственных стратегий.

Основной принцип **ССП** - **управлять можно только тем, что можно измерить**. Другими словами, цели достигнуть можно только в том случае, если существуют числовые показатели, измеряющие степень достижения этих целей. «Цифры – это альфа и омега для бизнеса» [1]. Отсутствие системы измерения процесса (или объекта) подразумевает отсутствие управления им.

ССП – это концепция, описывающая механизм выделения и согласования стратегических целей на верхнем уровне, декомпозиции их до уровня подразделений и сотрудников для обеспечения контроля над их реализацией. Другими словами, ССП – это проекция стратегии на текущую (операционную) деятельность организации, инструмент, который обеспечивает взаимосвязь между стратегическими инициативами и ежедневными задачами и операционными показателями. За счет этого происходит согласование усилий подразделений, отдельных сотрудников в направлении реализации целей компании.

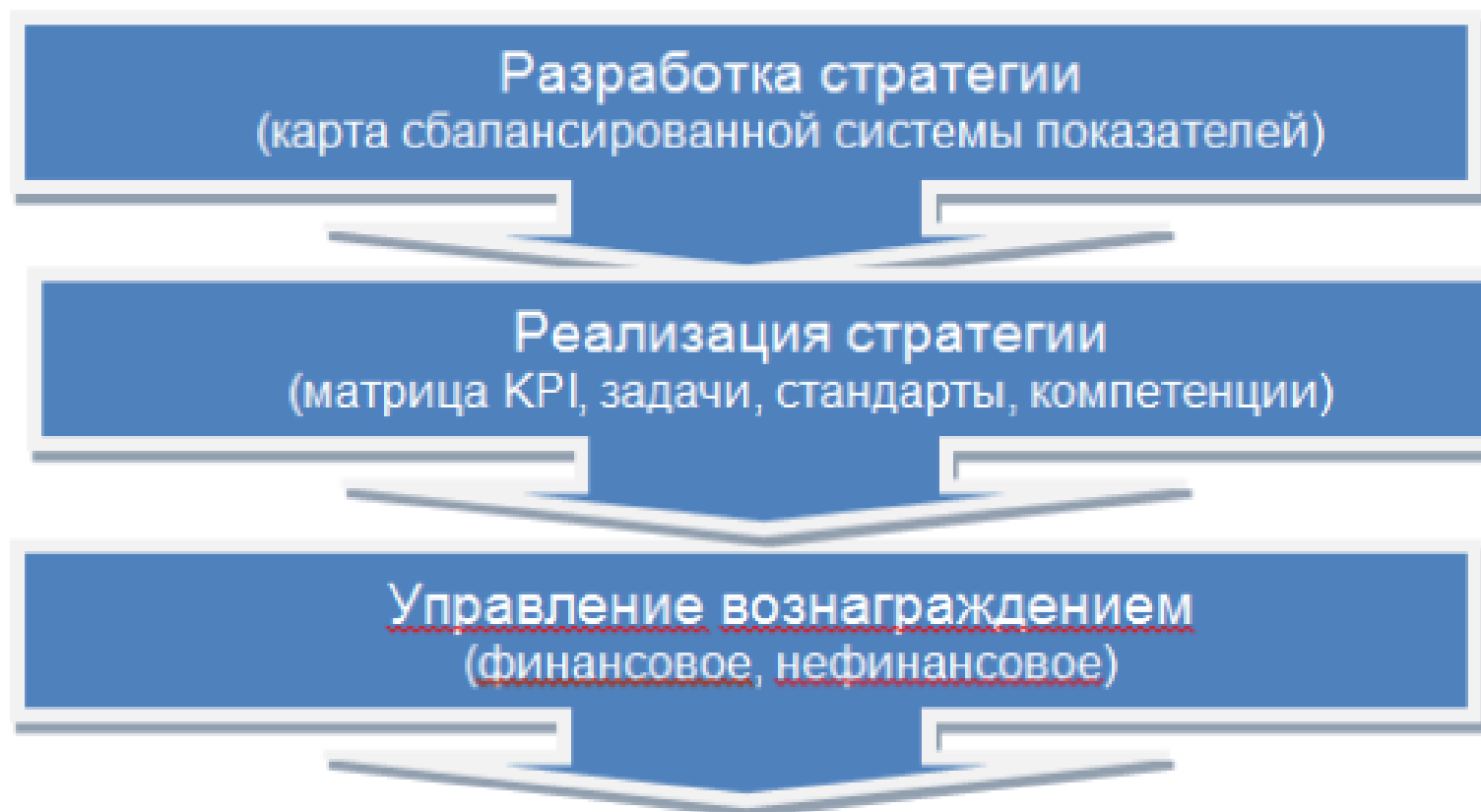
Суть этой системы коротко формулируется двумя основными положениями:

- одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансированно) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;
- данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия. Компания успешна тогда, когда она 100% ориентирована на выполнение своей стратегии. Для того, чтобы перейти к такой системе управления необходим долгий путь, в течение которого придется проделать большое количество изменений и научиться управлять ими.

Управление по целям как концепция

- Каков целевой рынок для компании, каков его потенциал и рыночные тенденции, какие потребности потребителя не удовлетворяются должным образом?
- Каких финансовых результатов бизнес должен достичь, чтобы удовлетворить ожидания кредиторов и акционеров?
- Как нужно перестроить процессы для оптимальной работы с клиентами?
- Какие знания и технологии нужны, чтобы обеспечить эффективность ключевых бизнес-процессов и запросы клиентов?

Этапы построения системы целевого управления



Принципы управления эффективностью:

- Осознание и формализация целей компании;
- Приведение в соответствие целей компании, подразделений и сотрудников;
- Эффективность повышается непрерывно, эволюционно;
- Ключевым аспектом управления эффективностью являются согласие и сотрудничество, а не контроль или принуждение;
- Поощряется самостоятельная работа над собственной результативностью;
- Требуется открытый и честный стиль управления, побуждающий к двусторонней коммуникации между руководителем и сотрудником;
- Регулярная и продуктивная обратная связь между менеджером и сотрудником;
- На основе обратной связи возможны коррективы в целях компании;
- Существует единая система координат (структура целей) для оценки деятельности всех подразделений и сотрудников;
- Фокус делается на развитии и росте квалификации, а не на оплате.

Цикл управления эффективностью бизнеса.



Формирование результативности

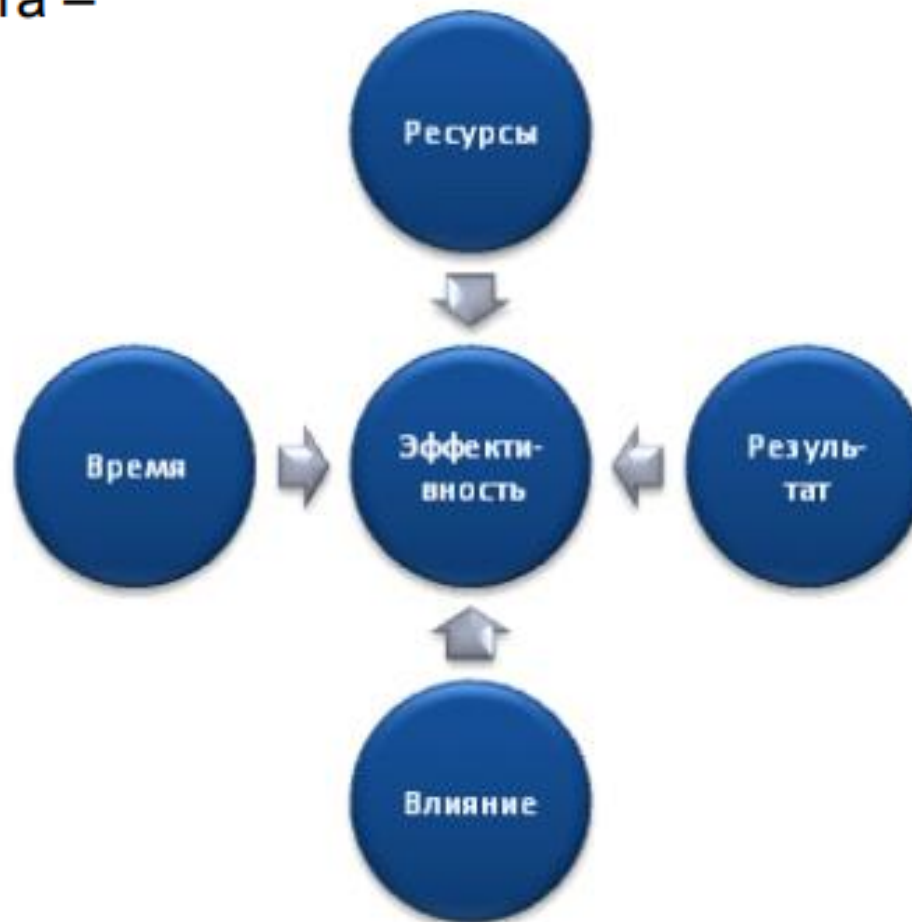
Результативность – это своевременное достижение поставленной цели.



Формирование эффективности

Соотношение полученного результата с затраченными на него ресурсами определяет экономическую обоснованность результата –

Эффективность



Сбалансированная система показателей – наиболее широко используемая методология для управления эффективностью деятельности.



Основной перечень проблем представлен ниже, которые необходимо учесть при внедрении ССП:

- Отсутствие убедительных аргументов для сотрудников компании, для чего необходимо внедрять ССП в компании. Необходимо объяснить персоналу, что от него требуется, так как сопротивление переменам является очень важным препятствием в любом начинании и новой идее.
- Отсутствие связи между стратегическими целями компании и системой показателей деятельности.
- Несбалансированность показателей и концентрация только на финансовом аспекте деятельности компании.
- Несбалансированность долгосрочных и краткосрочных целей.
- Недостаточная информированность сотрудников о целях внедрения проекта и принципах ССП.
- Восприятие проекта, как недостаточно важного, и превращение ССП в ритуал с низкой значимостью.
- Недостаточная поддержка со стороны руководства.
- Слабая связь с системой оперативного контроля.

Список литературы

1. Акимова Т.А. Теория организации. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. - 367с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Юрист, 1994. - 241с.
3. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2001 - 432с.
4. Герчикова Н.И. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 685 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб.: Вильямс, 2000. - 944 с.
6. Коренченко Р.А. Общая теория организации. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. - 286с.
7. Лукичева Л.И. Управление организацией. - М.: Омега - Л, 2004. - 360с.
8. Мескон М. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1998. - 800 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. - СПб: Питер, 2002. - 512 с.
10. Мухин В.И. Основы теории управления. - М.: Экзамен, 2008. - 256 с.
11. Основы менеджмента / под ред. Д.Д. Вачугова - М.: Высшая школа, 2001. - 367 с.
12. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: КноРус, 2007. - 496 с.
13. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 432 с.