

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА**

*Работа представлена кафедрой менеджмента на транспорте  
Санкт-Петербургского государственного университета водных коммуникаций.  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор А. А. Булов*

*Выявлена связь миссии и целей бизнеса с его эффективностью. Рассмотрены известные модели организационной эффективности. Предложена система*

*управления эффективностью бизнеса, основанная на эффективном управлении человеческими и материальными ресурсами, позволяющая связать результаты работы компании с ее целями.*

**Ключевые слова:** *система управления эффективностью бизнеса, стратегические цели, оценка эффективности бизнеса, эффективное управление персоналом, конкурентоспособность.*

**I. Mel'nikov**

## **SYSTEM OF BUSINESS EFFICIENCY CONTROL**

*The connection of a mission and goals of business with its performance is revealed in the paper. The known models of organisational efficiency are considered. The author proposes a system of business efficiency control based on effective management of human and material resources and making it possible to connect a company's working results with its goals.*

**Key words:** *system of business efficiency control, strategic goals, estimation of business performance, efficient human resources management, competitiveness.*

С появлением новых технологий, ужесточением конкуренции и необходимостью соответствовать требованиям быстро изменяющейся внешней среды управление современными организациями все более усложняется. Меняются правила, которые применялись в течение десятилетий, клиенты становятся все более опытными и разборчивыми, темпы развития технологий превышают темпы их внедрения и осознания, происходит постепенная глобализация мировой экономики, повышается динамичность бизнеса, появляются новые инструменты управления и новые технологические возможности. Практически единственным способом для современной организации выжить в подобных условиях является усиление и поддержание конкурентоспособности.

А основа конкурентоспособности – это эффективность. «Эффективность в системном смысле – характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений» [8, с. 176]. В более широком смысле эффективность организации можно охарактеризовать как «способность предприятия\* показывать предварительно установленные результаты или выполнять плановые задания в рамках отведенного времени» [11, с. 404, 405].

Эффективные руководители должны понимать, «что хотят получить от организации различные заинтересованные стороны и в чем их потребности, а также что желает получить от них и в чем нуждается сама организация» [10, с. 14]. Необходимо точно представлять себе, для чего существует предприятие. «Существование предприятия – не цель, а лишь средство достижения цели, поэтому, когда мы говорим о предприятиях, уместнее было бы поставить вопрос не о том, что они собой представляют, а о том, для чего они созданы» [4, с. 33], т. е. каковы их миссия, цели и задачи.

Под миссией понимают четко выраженное предназначение и смысл существования организации. «Миссия должна напоминать, для чего существует компания и чьи интересы она отражает, например, интересы покупателей, партнеров или общества в целом» [6, с. 55]. Многие исследования подтверждают, что фирмы, уделяющие особое внимание миссии и стратегическому планированию, действуют эффективнее остальных. Например, по результатам исследования, проведенного американскими учеными, оказалось, что среди компаний из списка Fortune500 лучшие финансовые результаты показали те организации, которые имели более тщательно проработанные документы, касающиеся корпоративной миссии, по сравнению с компаниями, имевшими худшие финансовые показа-

тели [3, с. 79]. Грамотное формулирование миссии позволяет организации показать потребителю свои конкурентные преимущества, а также мобилизовать персонал компании на достижение ее глобальных целей. Формулировка избранной миссии по возможности должна быть краткой. Она должна напоминать, для чего существует организация, чьи интересы она отражает. А это не только интересы собственников и сотрудников компании, – это интересы потребителей, партнеров, местного населения и общества в целом [6; 7].

На основе миссии, в свою очередь, разрабатываются цели компании. Именно цели являются тем ориентиром, на который должны быть направлены все процессы, протекающие в организации. Целевое управление является центральным звеном процесса управления эффективностью деятельности, так как именно оно «позволяет направлять деятельность компании на достижение глобальных целей, а затем оценивать степень достижения этих целей» [12, с. 69].

Реализация целей обычно происходит при помощи различных стратегий, эффективность создания и исполнения которых напрямую зависит от эффективных действий менеджмента компании. Стратегия определяет направление развития бизнеса и методы движения в выбранном направлении. Хорошая стратегия – это не ежегодный автоматический подбор основных показателей, полученных в прошлом, методом экстраполяции. Суть и детали стратегии должны рождаться в умах тех людей, которые понимают свой рынок, свои ресурсы, свои сильные и слабые стороны, которые могут влиять на результат бизнеса и отвечают за него.

При этом также «крайне важно, чтобы понимание стратегии и своего вклада в реализацию было у каждого сотрудника, который участвует в достижении стратегических целей организации» [1, с. 24]. Но, к сожалению, далеко не все руководители придерживаются этого правила. Так, например, «в результате опроса работников 336 американских компаний выяснилось, что почти в 67% организаций суть бизнес-стратегии доводи-

лась только до управленческого персонала, а рядовые сотрудники не получали нужной информации» [2, с. 43].

Таким образом, для корректного отслеживания результатов деятельности компании, направленных на достижение стратегических целей, а также понимания руководителями и сотрудниками организации необходимости и путей их достижения, необходима правильно продуманная система управления бизнесом, основанная на комплексном подходе к управлению. Необходимость использования комплексного подхода вызвана тем, что «для организаций неприемлемо концентрироваться исключительно на нуждах одной или нескольких заинтересованных сторон в бизнесе» [10, с. XI]. Именно поэтому проблема повышения эффективности бизнеса является в настоящее время предметом активных исследований, поиска новых методик, моделей и подходов, основанных на системном подходе.

Одним из таких подходов является широко известная система, разработанная компанией «McKinsey & Co», – система «7-S». В ней выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы менеджмента организации (рис. 1) [3; 7].



Рис. 1. Модель «7-S» [7, с. 46]

В центре этой системы – основные цели компании, на основе которых должны приниматься решения, связанные с набором из шести факторов, составляющих, по мнению ее авторов, основу эффективного стратегического управления.

Также представляет интерес модель организационной эффективности (Organization

Performance Model), предложенная американским ученым Д. Хэнной (рис. 2).

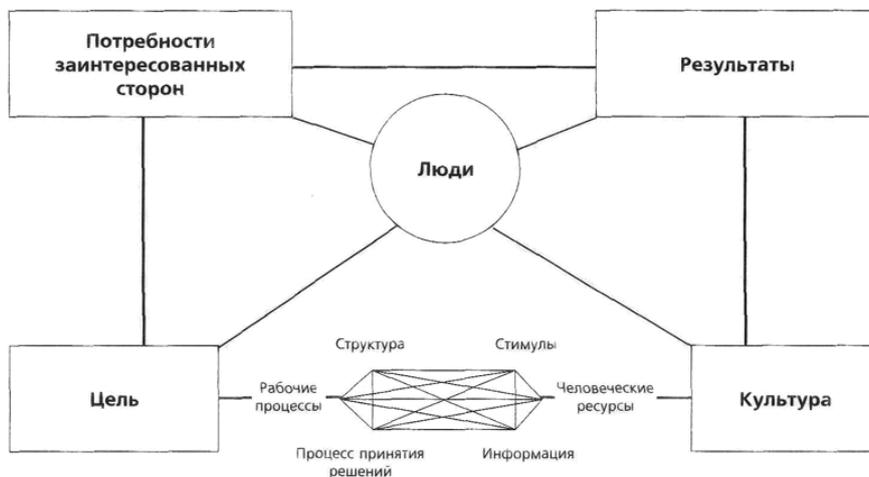


Рис. 2. Взаимодействие элементов организационной эффективности [13, с. 148]

В предложенной модели центральным элементом организационной эффективности признаются люди, «они подобны невидимому заднему плану, который часто остается незамеченным, однако жизненно необходим для общего сценария» [13, с. 150]. При этом для обеспечения эффективности бизнеса этот элемент неразрывно связан с такими аспектами, как цели, результаты, культура и потребности заинтересованных сторон.

Нельзя также не обратить внимания на широко распространенную в настоящее время Сбалансированную систему показателей

(Balanced Scorecard, BSC), разработанную американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортон (рис. 3). Данный подход рассматривает стратегию компании в разрезе четырех перспектив, объединенных причинно-следственными связями: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост [1; 10; 12]. Связь перспектив BSC можно описать фразой: «Если у нас есть профессиональные сотрудники, оказывающие качественные услуги, то у нас будут удовлетворенные клиенты, которые обеспечат нам высокую норму прибыли».

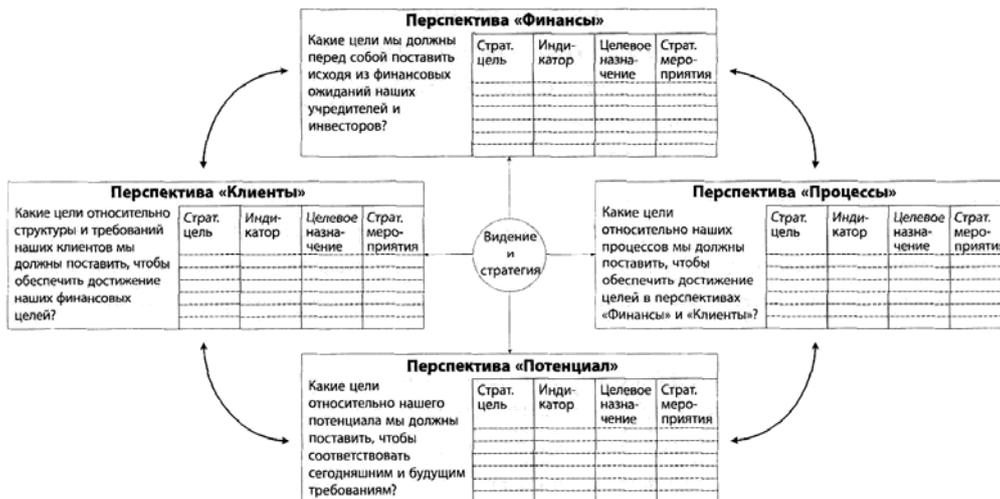


Рис. 3. Система сбалансированных показателей [1, с. 19]

BSC предусматривает вовлечение в процесс стратегического управления всех сотрудников при помощи ясных и понятных терминов и показателей. Более того, система предусматривает мотивацию сотрудников и сочетание их интересов с интересами компании, что гораздо эффективнее, чем административный контроль или принуждение. BSC позволяет «описать стратегию в определенных терминах и показателях, а затем контролировать ее реализацию» [12, с. 91].

В результате анализа и обобщения существующих подходов к эффективности можно выделить три основных взаимосвязанных условия, составляющих систему управления эффективностью бизнеса, выполнение которых может сделать бизнес более эффективным:

1. Соответствие цели, миссии и стратегии, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов.

2. Эффективное управление материальными ресурсами, т. е. совокупность методов и подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.

3. Эффективное управление человеческими ресурсами, т. е. процессами и стимулами, используемыми компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников.

А также несколько условий, которые должны сопутствовать основным:

4. Удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон. К ним относятся акционеры, клиенты, сотрудники, партнеры и общество в целом.

5. Использование эффективных систем оценки бизнеса и соответствующих показателей эффективности ключевых процессов, направленных на реализацию целей компании.

6. Создание эффективной организационной культуры, включающей в себя стиль и принципы управления, менталитет сотрудников, организации внутрифирменных коммуникаций.

7. Техническое оснащение, начиная от основных средств и заканчивая уровнем развития информационных технологий и систем хранения данных.

Выполнение перечисленных выше условий можно заложить в основу модели управления, направленной на повышение эффективности бизнеса, систему управления эффективностью (рис. 4).

Понятие «система управления» (СУ) является одной из главных категорий управления, изучение структуры которой необходимо для оценки эффективности управления. Основными элементами СУ являются организационная структура (оргструктура) управления, руководители и сотрудники аппарата управления, организационно-технические и информационные средства управления, методы управления, предназначенные для организации и мотивирования эффективной работы.

При рассмотрении СУ любой организации необходимо учитывать влияние множества переменных, представляющих собой элементы внутренней и внешней среды, начиная от законодательства и заканчивая уровнем развития информационных технологий в компании. При этом одним из важнейших элементов СУ является правильное определение миссии и постановка целей управления.

Предложенная система направлена на установление связей между миссией и целями компании с политикой управления персоналом и измерением эффективности работы компании, что должно способствовать повышению общей эффективности организации. При этом СУЭБ имеет циклическое строение для постоянного обновления, совершенствования и поддержания эффективности управления на максимально возможном уровне.

Логическим центром СУЭБ являются два блока:

1) эффективное управление человеческими ресурсами (кадровая политика);

2) эффективное управление материальными ресурсами (методы управления производством и его оценка).

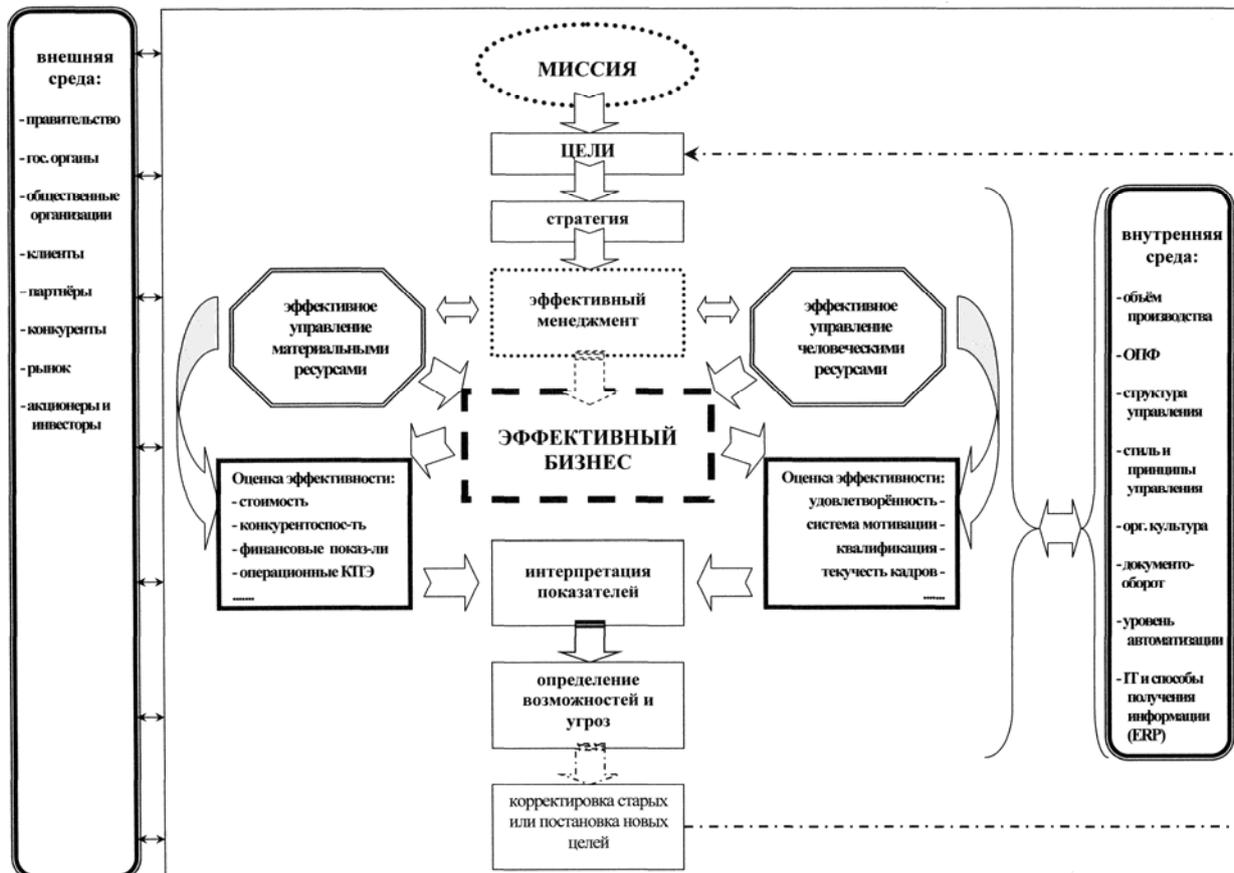


Рис. 4. Система управления эффективностью бизнеса (СУЭБ)

Кадровая политика в контексте СУЭБ должна быть сосредоточена на повышении заинтересованности персонала в эффективности своей организации путем правильной мотивации, основанной на поощрении и признании заслуг работников (к сожалению, в большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем) и на расширении ответственности работников и возможности принимать участие в повышении эффективности работы компании посредством соответствующего стиля руководства. «Если часть общей стратегии присутствует в регулярной деятельности каждого сотрудника и если введена индивидуальная и групповая ответственность за выполнение отдельных задач и достижение успешного результата, то у работников компании раз-

вивается приверженность глобальным целям организации, а также ответственность за реализацию общекорпоративной стратегии» [12, с. 75].

Говоря о подходах к управлению производством и его оценке, можно выделить несколько наиболее распространенных в настоящее время:

1. Shareholder Value Models (модели акционерной стоимости).
2. EVA (Economic Value Added, экономическая добавленная стоимость).
3. VBM (Value Based Management, управление на основе стоимости).
4. KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности).
5. ABM (Activity-Based Management, процессно-ориентированное управление).
6. ABC (Activity Based Costing, функциональная калькуляция себестоимости).

Какой именно из них подходит для конкретной компании, нужно решать руководству, в зависимости от поставленных целей и особенностей каждого подхода.

Большое значение в СУ эффективностью имеет адекватность структуры предприятия и эффективность взаимодействия подразделений компании, которое должно быть организовано на уровне, отвечающем современным технологиям. Уровень развития информационных технологий (ИТ) в компании в настоящее время имеет важнейшее значение для организации любого уровня. Этот термин вобрал в себя множество функций, выполняемых в организации любого размера, начиная от выбора электронных устройств и программного обеспечения до настройки и обеспечения работы серверов хранилищ баз данных. Одной из основных функций ИТ-департамента эффективной организации является создание ERP-систем (Enterprise Resource Planning System, корпоративная информационная система). Обычно эти системы охватывают все основные уровни работы компании. К преимуществам ERP-систем (при их грамотном и эффективном использовании)

можно отнести сокращение трудозатрат, прозрачность и надежность информации, получение релевантных данных в режиме реального времени [7, с. 189].

Также большое значение имеет организация документооборота внутри компании. В настоящее время существуют системы, позволяющие интегрировать бумажные документы в электронный документооборот, что может значительно снизить издержки и повысить производительность, безопасность и эффективность работы [5].

Стоит отметить, что построить адекватную СУ эффективностью раз и навсегда не представляется возможным ввиду динамичности любой организации и изменчивости внешней среды. Напротив, по мере внутреннего развития организации и изменения условий СУ должна меняться, чтобы оставаться релевантной и соответствовать возложенным на нее задачам.

Не существует идеальных моделей управления, равно как и идеальных компаний. Но в силах любого руководителя, по меньшей мере, хотя бы попытаться сделать свой бизнес более эффективным, а в лучшем случае – максимально приблизить показатели бизнеса к идеальным.

## ПРИМЕЧАНИЕ

\* В контексте данной статьи понятия «предприятие», «организация» и «компания» признаются тождественными по значению.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с.
2. Гостик Э., Элтон Ч. Принцип «морковки»: новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников / пер. с англ. М.: Эксмо, 2008. 256 с.
3. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. 368 с.
4. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: ООО «ИД «Вильямс», 2006. 432 с.
5. Интегрированные решения по управлению документооборотом // Официальный русскоязычный сайт компании Canon: URL: <http://www.canon.ru/products/about.asp?id=2170> (2009. 29 июн.)
6. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. М.: Изд-во Эксмо, 2006. 464 с.
7. Лебедев С. Б., Верозубов А. П. Менеджмент: концепция социально ориентированного управления на водном транспорте: учебник. СПб.: ГМА им. адм. С.О. Макарова, 2006. 304 с.

8. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. И. И. Мазура. М.: Высшая школа, 2003. 555 с.

9. Молвинский А. Как разработать систему ключевых показателей деятельности // Финансовый директор. 2006. № 10.

10. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.

11. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ.; под ред. Е. Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.

12. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.

13. Хэнна Д. Лидерство на все времена: Результаты сегодня – наследие на века / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 297 с.

## REFERENCES

1. Vnedreniye sbalansirovannoy sistemy pokazateley / Horvath & Partners; per. s nem. 3-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 478 s.

2. Gostik E., Elton Ch. Printsip «morkovki»: noveyshaya tendentsiya v sisteme motivatsii sotrudnikov / per. s angl. M.: Eksmo, 2008. 256 s.

3. Dauling G. Reputatsiya firmy: sozdaniye, upravleniye i otsenka effektivnosti / per. s angl. M.: Konsaltingovaya gruppa «IMIDZh-Kontakt»: INFRA-M, 2003. 368 s.

4. Druker Piter F. Entsiklopediya menedzhmenta / per. s angl. M.: OOO «ID «Vil'yams», 2006. 432 s.

5. Integrirovannye resheniya po upravleniyu dokumentooborotom // Ofitsial'ny russkoyazychny sayt kompanii Canon: URL: <http://www.canon.ru/products/about.asp?id=2170> (2009. 29 iyun.)

6. Kachalina L. N. Konkurentosposobny menedzhment. M.: Izd-vo Eksmo, 2006. 464 s.

7. Lebedev S. B., Verozubov A. P. Menedzhment: kontseptsiya sotsial'no oriyentirovannogo upravleniya na vodnom transporte: uchebnyk. SPb.: GMA im. adm. S.O. Makarova, 2006. – 304 s.

8. Mazur I. I., Shapiro V. D., Ol'derogge N. G. Effektivny menedzhment: ucheb. posobiye dlya vuzov / pod obshch. red. I. I. Mazura. M.: Vysshaya shkola, 2003. 555 s.

9. Molvinsky A. Kak razrabotat' sistemu klyuchevykh pokazateley deyatelnosti // Finansovy direktor. 2006. N 10.

10. Nili E., Adams K., Kennerli M. Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniya uspekha v biznese i upravleniya im / per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. 400 s.

11. Sazerlend D., Kenuell D. Strategicheskiy menedzhment. Klyuchevye ponyatiya / per. s angl.; pod red. E. E. Kozlova. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005. 440 s.

12. Upravleniye effektivnost'yu biznesa. Kontseptsiya Business Performance Management / E. Yu. Duxonin, D. V. Isayev, E. L. Mostovoy i dr.; pod red. G. V. Gensa. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 269 s.

13. Khenna D. Liderstvo na vse vremena: Rezul'taty segodnya – naslediyе na veka / per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. 297 s.v