UPRAVLENETS № 2/54/ 2015

Управляющая подсистема в качестве пятой перспективы сбалансированной системы показателей

ЗОТОВ Фёдор Павлович
Кандидат технических наук, доцент кафедры управления качеством

Уральский государственный лесотехнический университет
620100, РФ, г. Екатеринбург, Сибирский тракт, 37
Тел.: (343) 262-97-41
E-mail: fzotov@inbox.ru

Ключевые слова

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ
КОНЦЕПЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АКТИВ ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ
ПЕРСПЕКТИВА «УПРАВЛЯЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА»
ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Аннотация

Использована возможность вносить дополнительные аспекты в сбалансированную систему показателей (BSC). Предложено расширить концепцию BSC компетенциями менеджмента, составляющими интеллектуальный актив организации. В структуру концепции BSC введена пятая перспектива «управляющая подсистема». Предпринята попытка сформулировать показатели результативности менеджмента в перспективе «управляющая подсистема». В практическом приложении расширение концепции BSC направлено на увеличение нефинансовых показателей в достижении главной стратегической цели организации.

JEL classification

M00

К теме обновления аспектов концепции сбалансированной системы показателей (BSC) нередко обращаются различные исследователи. Прежде всего, как свидетельствует Е.А. Горбашко, регулярно вносятся коррективы непосредственно авторами концепции Д. Нортоном и Р. Капланом [1]. Например, изначально концепция была представлена как «тщательно отобранная совокупность измерений, полученных из стратегии организации» [4]. В ней Р. Каплан и Д. Нортон подтвердили, что успешные организации в достижении своей главной стратегической цели учитывают как минимум четыре плоскости управления организацией, равновесные относительно друг от друга и интерпретированные как четыре перспективы: финансы, клиенты, процессы и потенциалы. Именно в них организациям предложено достигать результатов своей деятельности.

Впоследствии разработчики концепции предложили рекомендации по применению BSC как «системы действий, ориентированных на стратегию». В такую систему были включены ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения, мероприятия по достижению целей. В одном из своих интервью Р. Каплан отмечал: «Основная часть процесса создания стоимости организации складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов, а из таких "неосязаемых" вещей, как ее персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями и др. Финансовые показатели не могут отразить вклад этих активов в создание стоимости. Поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость». Последнее представление BSC положено в основу настоящей статьи.

Эволюция концепции BSC открыла новые возможности

Эволюция BSC открыла возможности вносить дополнения в уже предложенную концепцию. В этой связи интерес представляет модель универсальной системы показателей (англ. аббрев. TPS = Total Performance Scorecard), автором которой является К.Х. Рамперсад. В этой модели предложено рассматривать во взаимосвязи управление деятельностью организации в целом и персональные действия ее работников [10]. К.Х. Рамперсад расширяет перспективу «потенциалы», дополнив ее показателями личной эффективности. Применение такого подхода позволяет повышать ценность труда работника, что в конечном итоге положительно сказывается на развитии организации. Е.А. Горбашко отмечает также, что появляются новые вариации на тему BSC, называемые PostBSC. Само их появление показывает, что концепция Д. Нортона и Р. Каплана продолжает вызывать интерес с точки зрения ее развития.

В традиционном представлении предназначением менеджмента в качестве управляющей подсистемы считается воздействие на управляемые подсистемы организации. Успешными в этих воздействиях принято считать управленческие действия, в которых руководители добиваются усовершенствованных результатов в управляемых подсистемах. К таким результатам можно отнести, например, повышенную рентабельность, увеличенную производительность труда, сниженные издержки, ускоренную оборачиваемость инвестиций, прирост потребителей, сниженное воздействие на природную среду и пр. В совокупности указанные результаты позволяют судить о состоянии основных управляемых процессов в организации.

Установленные Р. Капланом и Д. Нортоном четыре перспективы затрагивают аспекты управляемых подсистем и заинтересованных сторон. На взгляд автора, в этих перспективах не учитывается состояние управляющей подсистемы. В управленческом труде не менее важно добиваться усовершенствований. Известны утверждения, по которым, как минимум, 80% успеха в деятельности организации определяется управленческим трудом

УПРАВЛЕНЕЦ № 2/54/ 2015

Management Subsystem as the Fifth Perspective of the Balanced Scorecard Concept

Fyodor P. ZOTOV
Cand. Sc. (Eng.), Associate-Prof. of Quality Management Dept.

Ural State Forest Engineering University
620100, RF, Yekaterinburg, Sibirsky Road, 37
Phone: (343) 262-97-41
E-mail: fzotov@inbox.ru

Keywords

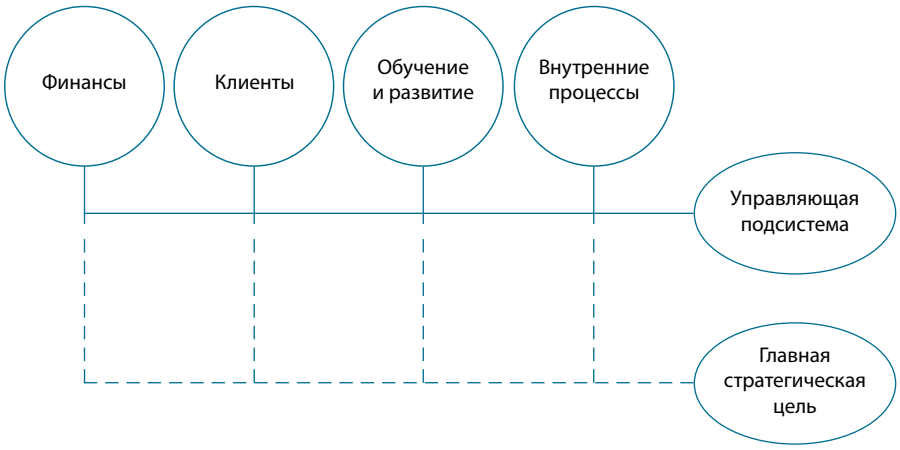
MANAGEMENT PROCESS
BALANCED SCORECARD CONCEPT
INTELLECTUAL ASSET OF AN ORGANIZATION
MANAGEMENT COMPETENCE
THE "CONTROLLING SUBSYSTEM" PROSPECT
PERFORMANCE INDICATORS

Abstract

The opportunity to enter additional aspects into the installed system of the balanced scorecard (BSC) is used. It is suggested to expand the BSC concept with management competencies that make up intellectual asset of the organization. The fifth perspective of "management subsystem" is introduced into the structure of the BSC concept. Performance indicators of management actions in achieving of the strategic goals of the organization are established. An attempt to formulate the basic performance indicators of the "management subsystem" perspective is made. In practice, the expansion of the BSC concept is aimed at increasing non-financial indicators in achieving the main strategic objective of the organization.

JEL classification

M00



Новое видение взаимодействия перспектив BSC в управлении организацией

и лишь 20% действиями управляемых людей и машин [5. С. 54]. К усовершенствованным результатам управленческих процессов можно отнести, например, сниженную долю вовлеченных ресурсов (временных, людских, финансовых), прирост доли успешных управленческих решений, прирост доли стандартизированных поведенческих процедур, количество привлеченных новых управленческих технологий и пр. Именно такие результаты важны в развитии управления организациями, именно они характеризуют успешность управленческой деятельности.

Построение перспективы «управляющая подсистема» в сбалансированной системе показателей

Концепцию BSC предложено расширить компетенциями менеджмента. Предполагается, что такие компетенции составят интеллектуальный актив организации. Целесообразно назвать пятую перспективу BSC «управляющая подсистема». Эта перспектива должна характеризовать роль менеджмента и ориентироваться на повышение действенности его усилий в достижении организацией главной стратегической цели. Менеджмент как деятельность и обязательства руководства имеет право на измерение самого себя, так как является составной частью внутренней среды организации наравне с процессами, персоналом, финансовыми ресурсами. На рисунке представлено новое видение взаимодействия перспектив BSC.

По сравнению со схемой П. Нивена [8. С. 13] ключевую позицию занимает здесь перспектива «управляющая подсистема», которая формирует главную стратегическую цель организации и воздействует на четыре классические перспективы. Классические перспективы BSC участвуют в формировании главной стратегической цели и взаимодействуют между собой. «Управляющая подсистема» налаживает взаимодействие показателей управленческих действий с остальными показателями (финансовыми и нефинансовыми, внутренними и внешними, ранними и запаздывающими) и направляет их на достижение главной стратегической цели организации [3].

Для создания показателей в «управляющей подсистеме» можно принять идентификацию управленческих проблем, данную Г. Минцбергом [7]. По мнению Г. Минцберга, управленческие проблемы возникают вследствие несовершенства управленческих действий. Такое несовершенство он объясняет следующими особенностями управленческого труда:

- поверхностность в вопросах стратегического планирования, так как постоянный дефицит времени не позволяет менеджерам заниматься вопросами

Таблица 1 – Построение перспективы «управляющая подсистема» в BSC

Ключевой фактор успеха	Цель	Показатель результативности	Целевое значение*	Действия по совершенствованию
Концентрация на стратегических задачах управления	Добиваться приоритетности долгосрочных аспектов главной стратегической цели. Создавать условия для концентрации на ключевых задачах управления	Количество предложений, направленных на достижение стратегической цели организации	25%-ный ежегодный рост	Активировать категории «вклад руководителя», «достижение руководителя», «лидерство». Установить приоритетными долгосрочные аспекты главной стратегической цели. Ввести оценку личного вклада руководителя в достижение главной стратегической цели
		Доля времени, уделяемого вопросам развития организации (стратегии) за период	30%-ный рост за 3 года	
		Количество обученных руководителей по темам теории и практики менеджмента за период	75%-ный рост за 3 года	
Реализация управленческих компетенций	Избегать отрыва от управляемой деятельности. Избегать единоначалия в управлении	Количество решений, принятых по результатам мониторинга, аудита к общему количеству решений за период	25%-ный ежегодный рост	Организовать рабочие места руководителей в помещениях с открытой планировкой. Освоить командный подход к управлению работами и проектами. Оформить передачу подчиненным части полномочий, учитывая их навыки и личностные особенности. Добиваться поэтапного принятия важных решений, оставляя между этапами время на анализ обратной связи. Вводить визуальные средства (сетевые графики и пр.) для отражения полученных результатов
		Доля решений, принятых по результатам работы межфункциональных команд, в общем количестве решений за период	25%-ный ежегодный рост	
		Доля исполненных решений в общем количестве решений за период	30%-ный рост за 3 года	
Активизация действий по разрешению управленческих проблем	Стандартизировать управленческую деятельность	Количество привлеченных управленческих технологий (стандартов, средств, методов, инструментов) за период	30%-ный рост за 3 года	Обеспечить организацию тренингов по технологиям управления и их стандартизации в практике управления. Создать условия для проявления инициатив в разрешении управленческих проблем. Освоить чек-листы в процессах управления с четкими указаниями на ключевые действия
		Количество усовершенствований от примененных технологий управления за период	75%-ный рост за 3 года	
		Прирост количества стандартизированных поведенческих процедур	30%-ный рост за 3 года	
		Прирост количества корректирующих управленческих действий за период	25%-ный ежегодный рост	
Снижение потерь расходования времени управленческого труда	Достичь бережливого подхода (эффективности) в расходовании временного ресурса. Добиваться устранения причин непроизводительного расхода времени	Расход временного ресурса (совокупного) на принятие управленческого решения (среднее время)	25%-ное ежегодное снижение	Регистрировать расход временного ресурса. Внести изменения в поведение, взаимоотношения и приоритеты с целью устранения причин непроизводительного расхода времени. Ввести регулярную отчетность (презентации) о результатах труда
		Доля вовлечения дополнительных ресурсов (временных, людских, финансовых) в решение основных задач	30%-ное снижение за 3 года	

* На основе примеров, приведенных К.Х. Рамперсадом [10. С. 111].

Таблица 2 – Стратегическая карта в системе управления ООО «Мартика» (на примере целей в области качества 2014 г.)

Перспектива	Цель	Показатель результативности	Целевое значение	Действия по совершенствованию
Финансы	Добиваться наивысшей рентабельности в финансовых результатах	Достижение позитивного ROI	XX	Освоение методик и инструментов «бережливого производства»
Клиенты	Активно привлекать новых клиентов. Добиваться лояльности от традиционных клиентов	Доля новых продуктов в общем выпуске	Увеличение на 5% в год	Достижение прозрачности системы управления организацией. Разработка новых продуктов
Процессы	Стабилизировать идентифицированные процессы	Количество неописанных процессов	0	Развитие процессного управления
Потенциал	Достигать компетентности персонала в труде	Повышение квалификации персонала	100%	Профессиональное обучение. Аттестация
Управляющая подсистема	Подтвердить соответствие системы управления требованиям ISO 9001:2008 и ISO 14001:2004	Получение сертификатов соответствия требованиям ISO 9001 и ISO 14001 до 1 марта 2014 г.	Затраты на сертификационный аудит, тыс. р.	Снижение вовлечения ресурсов. Прирост доли успешных управленческих решений. Прирост количества корректирующих управленческих действий за период

развития и вынуждает разрабатывать мероприятия, предназначенные для корректировки текущих ситуаций;

- отрыв от управляемой деятельности, так как менеджеры часто не связаны непосредственно с той деятельностью, которой они управляют, и их физическая отдаленность нередко становится причиной неверных управленческих решений, вызванных непониманием происходящего;
- соблазн удерживать единоначалие, так как менеджеры обладают большей информацией, в том числе частного или закрытого характера, и не всегда желают ее обсуждать с подчиненным им коллегами.

В свою очередь П. Друкер ориентирует на обстоятельства, которые препятствуют личному вкладу руководителя в достижение главной стратегической цели организации [2. С. 7]:

- отсутствуют условия для концентрации на ключевых задачах управления, так как продуктивное время руководителя занимают коммуникации с другими людьми;
- впустую растрачиваются управленческие компетенции, предназначенные для осуществления менеджерских достижений, так как многие управленцы не могут избавиться от стереотипов, рождаемых личным влиянием на повседневные вопросы деятельности;
- на решение множества важных задач никогда не хватает временного ресурса, имеющегося в распоряжении руководителя.

Если объединить наблюдения Г. Минцберга и П. Друкера, то практику управления в организациях можно охарактеризовать следующими несовершенствами, объединенными в два блока, относительно 1) управленческих компетенций и 2) приоритетности стратегических задач.

1. В действиях высшего руководства часто преобладает соблазн удерживать единоначалие и личное влияние на повседневные вопросы деятельности. Оно замыкает на себе все властные полномочия, вследствие чего руководитель не принадлежит самому себе, так как часто его продуктивное время занимают коммуникации с другими людьми (звонки крупных клиентов, вызовы к начальству, вызовы на производство). Управленческие компетенции впустую растрачиваются. Командный подход к работе не практикуется, а сотрудники являются исполнителями воли высшего руководства.

2. Стратегических целей в организации или нет, или они известны только высшему руководству и не являются предметом информирования персонала. У руководителей нет возможности концентрироваться на стратегических задачах управления, не хватает временного ресурса. Вследствие этого наблюдается поверхностность в вопросах стратегического планирования. Преобладают мероприятия, предназначенные для корректировки текущих ситуаций.

Есть основание рассмотреть отмеченные наблюдения Г. Минцберга и П. Друкера в качестве ключевых факторов успеха управления организацией в перспективе и на их основе установить компоненты главной стратегической цели (табл. 1). В поддержку такой инициативы привлекательными выглядят процедуры «бережливого управления», предложенные Д. Манном [6. С. 9]. В их число входят известные в методиках приемы, такие как стандартная работа руководителя (чек-листы для сосредоточения внимания на процессе управления), средства визуального контроля (сетевые графики и пр.), ежедневная отчетность (визуальные презентации).

Введение в действие показателей перспективы «управляющая подсистема» можно проиллюстрировать на примере практики управления ООО «Мартика» (табл. 2).

В настоящий период развития рынка эта организация входит в десятку лидеров в числе поставщиков бытовых товаров из полимеров в России. Можно отметить, что это именно та организация, где руководителями являются люди с профессиональным менеджерским образованием, которые последовательно реализуют свои компетенции для развития деятельности и вводят общепринятые технологии поддержки управления. Эта организация еще не конкурирует на мировых рынках, но на внутренних рынках уже создает себе имя. Оценив непростые факторы внешней среды, собственники и руководство ООО «Мартика» сосредоточили свои усилия на достижении конкурентных преимуществ, таких как постоянное расширение и обновление ассортимента продукции, автоматизация процессов, применение информационных технологий в практике управления и производстве [9]. В последнее время в организации совершенствуется практика менеджмента посредством приме-

нения современных моделей управления в области качества и экологии. Вследствие того что менеджмент организации впервые в своей практике применяет модели управления, показатели перспектив BSC на 2014 г. введены в стратегическую карту в упрощенном варианте. Ожидается, что в последующие периоды показатели как управленческой перспективы, так и классических перспектив BSC получат большее развитие в практике управления этой организации посредством действий по совершенствованию.

Заключение

Обобщая предложенную инициативу расширения концепции BSC, можно отметить, что сформулированные действия в рамках введенной перспективы «управляющая подсистема» позволят оценивать вклад менеджмента в достижение главной стратегической цели организации. В практическом приложении расширение концепции BSC направлено на увеличение роли нефинансовых показателей в достижении главной стратегической цели организации.

Кроме того, активизация управленческих действий повлияет на:

- перенос приоритетов с краткосрочного аспекта на долгосрочный аспект главной стратегической цели;
- координацию управленческих действий в рамках четырех традиционных перспектив концепции BSC;
- своевременный ввод корректирующих действий в стратегических мероприятиях.

Развивая принятое предназначение перспективы «управляющая подсистема», можно рассматривать эту концепцию как технологию поддержки усилий руководства по переводу организации в новое, усовершенствованное состояние, отличное от текущего. С этой точки зрения она становится процедурой измерения состояния, направленной на отражение наиболее важных проблем в управлении организацией и предупреждение появления проблем. ■

Источники

1. Горбашко Е., Дюкло Н.-Л., Соболевская-Малышева А. Концепция сбалансированной системы показателей и управление качеством: на пути к интеграции // Стандарты и качество. 2009. № 5. С. 56–61.
2. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. М.: Вильямс, 2007.
3. Зотов Ф.П. Управление промышленным предприятием по главной стратегической цели // Вестник Ижевского государственного технического университета. 2011. № 4. С. 101–106.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
5. Кочетов А.Г. Новационные бизнес-процессы. Пошаговая технология разработки, внедрения и контроля выполнения. М.: ЭКСМО, 2009.
6. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством. М.: Стандарты и качество, 2008.
7. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2011.
8. Нивен П. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
9. ООО «Мартика». URL: www.martika-home.ru/about/.
10. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

References

1. Gorbashko E.A. Sobolevskaya-Malysheva A.V., Dyuklo N.L. Kontseptsiya sbalansirovannoy sistemy pokazateley i upravlenie kachestvom: na puti k integratsii [The balanced scorecard concepts and quality management: on the way to integration]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality*, 2009, no. 5, pp. 56–61.
2. Druker P.F. *Effektivnyy rukovoditel'* [The Effective Executive]. Moscow, Vil'yams Publ., 2007.
3. Zotov F.P. Upravlenie promyshlennym predpriyatiem po glavnoy strategicheskoy tseli [Management of an Industrial Enterprise by Main Strategic Goal]. *Vestnik Izhevskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2011 – Journal of Kalashnikov Izhevsk State Technical University*, no. 4, pp. 101–106.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [The balanced scorecard concept: from strategy to action]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2008.
5. Kochetov A.G. Novatsionnye biznes-protsessy. Poshagovaya tekhnologiya razrabotki, vnedreniya i kontrolya vypolneniya [Novation business processes. Step-by-step technology of development, implementation and monitoring of the implementation]. Moscow, Eksmo Publ., 2009.
6. Mann D. *Berezhlivoe upravlenie berezhlivym proizvodstvom* [Lean management of lean production]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2008.
7. Mintsberg G. *Deystvuy effektivno! Luchshaya praktika menedzhmenta* [Act efficiently! Best Management Practice]. St.-Petersburg, Piter Publ., 2011.
8. Niven P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Shag za shagom: maksimal'noe povyshenie effektivnosti i zakreplenie poluchennykh rezul'tatov* [Balanced Scorecard. Step-by-step: Maximizing the efficiency and consolidation of the results]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2004.
9. OOO «Martika» Official website. Available at: www.martika-home.ru/about/.
10. Rampersad K.Kh. *Universal'naya sistema pokazateley deyatel'nosti: kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost'* [Universal system of action performance: how to achieve results, while maintaining the integrity]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2004.