

Степанова А.И.

аспирантка кафедры маркетинга и управления персоналом
Новгородского государственного университета
им. Ярослава Мудрого,
старший специалист управления корпоративного
и проектного финансирования ОАО «ОМЗ»

показатели эффективности бизнеса

совершенствование подходов
к оценке и анализу
предпринимательской деятельности

Каждое предприятие взаимодействует с производителями, потребителями, инвесторами, поставщиками, а также финансовыми организациями, государственными учреждениями, органами власти. Наряду с этими заинтересованными группами на любой бизнес влияют также законодательная база, рыночная конъюнктура, политические, социальные и многие другие факторы.

Перечисленные факторы создают высокую нестабильность внешнего окружения компаний, что предполагает необходимость быстрой реакции менеджмента на изменения. Поэтому необходимо проводить регулярный анализ бизнес-среды в целях выявления факторов, содействующих коммерческому успеху компании или, наоборот, препятствующих ему.

Индикаторами, позволяющими определить, насколько эффективно осуществляется бизнес, являются количественные показатели, а также относительные показатели, характеризующие операционные параметры деятельности. При этом

необходимо отметить, что измерение и отслеживание результатов является важнейшей проблемой в связи с отсутствием полной информации, недостаточным качеством показателей, постоянно меняющейся методикой расчета. Это не дает возможности составить представление о бизнесе и осложняет принятие эффективных решений руководством.

Подходы, методики, индикаторы...

В настоящее время представлены различные подходы к оценке и анализу эффективности предпринимательской деятельности. Одни методики предлагают идею

«одного показателя», который бы выступал в роли симбиоза многих важных организационных характеристик бизнеса. Другие исследователи утверждают, что необходим расчет разнообразных индикаторов с использованием экспертных, экономико-математических моделей.

Но, опираясь на выработанные модели, нельзя утверждать, что разработана методика, позволяющая не только сделать расчеты, но и объяснить, какой ценой они получены, на основе чего сформировать стратегические направления эффективных изменений в организации.

Это происходит потому, что финансовые показатели не дают полного представления о результатах работы предприятия. Так, прибыль не отражает изменение риска, инфляции и затрат на дополнительные инвестиции. Кроме того, через финансовые показатели не видно развитие потенциала и улучшения имиджа компании.

Учитывая это, возникает необходимость в выделении ключевых параметров «основного показателя эффективности», который представляет собой главную характеристику товара или услуги, определяющая его значимость для потребителя. Устанавливаются нормативные значения. Отклонения делают невозможным реализацию показателя эффективности, и, следовательно, обеспечение интересов потребителя. Система индикаторов эффективности – это интегрированные и взаимосвязанные друг с другом изменения, представляющие комплексную картину о положении дел в компании.

...И ПОДХОДИМ К ПОНЯТИЮ МАТРИЦЫ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Система подобных индикаторов эффективности может стать одной из наиболее совершенных формализованных систем, позволяющих контролировать развитие происходящих бизнес-процессов на отклонение от определенных результатов и целей.

Главный вопрос сводится к процессу трансформации оптимальных для бизнеса значений показателей, а соответственно целей и задач на различные уровни управления компанией. Это может решаться с использованием определенного инструмента, дающего предприятию однородность понимания стратегии развития.

Нельзя сказать, что оценочные показатели являются новым понятием в подходах к определению эффективности результатов деятельности. Предприятия ведут учет, контроль выполнения поставленных задач и целей через систему индикаторов. Инновационными

система индикаторов
эффективности –
это интегрированные
и взаимосвязанные друг
с другом изменения,
представляющие
комплексную картину
о положении дел
в компании

**Набор взаимосвязанных показателей эффективности
на примере отдельного подразделения компании**

Задачи управления корпоративного и проектного финансирования						
ЗА МЕСЯЦ						
№	Область работы	Функциональная обязанность	Вес	Доля выполнения	Выполнение с учетом доли	Значение
1	Инвестиции	Финансирование инвестиционного проекта; Хеджирование рисков	40%	0,8	32%	
2	Снижение стоимости заемного капитала	Рефинансирование кредитного портфеля	25%	0,8	20%	
3	Снижение дебиторской и кредиторской задолженности	Разработка методики по работе с подотчетными лицами, методики сверки расчетов с контрагентами, организация работы по взысканию просроченной задолженности	10%	0,1	1%	
4	Инновации	Разработка лизинговых схем для финансирования инвестиционных программ	25%	0,5	13%	
ИТОГО			100%		66%	
ЗА КВАРТАЛ						
№	Показатель		Вес	Доля выполнения	Выполнение с учетом доли	Значение*
I	Показатель выручки, млн. руб.		25%	1	30%	
II	Показатель долговой позиции		15%	1	20%	
III	Показатель дюрации (дни)		15%	1	20%	
IV	Показатель средневзвешенной процентной ставки		15%	1	15%	
V	Показатель свободных лимитов кредитования		15%	1	15%	
VI	Долг / Выручка		15%	1	15%	
ИТОГО			100%	6	100%	

* Значение исследуемого предприятия (левый столбец), компании-аналога (правый столбец)

становятся подходы, улучшающие управление и контролирование развития.

Системное решение задачи достижения поставленных целей менеджментом заключается в формировании матрицы целевых показателей. При этом для того, чтобы данная матрица не осталась на уровне бумажной декларации, необходимо снабдить ее собственным движущим механизмом, наилучшим из которых является мотивация.

Основными критериями выбора системы индикаторов являются адекватность к бизнес-процессам, а также легкость измерения и возможность сравнения.

Важно не только сформировать систему показателей на стратегическом и оперативном уровнях управления, но и связать их, чтобы иметь целостное представление о результативности деятельности подразделений и предприятия в целом. Отсюда, в частности, следует, что показатели эффективности работы топ-менеджера компании и начальника отдела маркетинга будут разные. Так, например, одним из показателей эффективности руководителя предприятия будет капитализация бизнеса, а менеджера по продажам – объем доходов.

...добавляем мотивации и формируем систему взаимосвязанных значений

Количество показателей эффективности для каждого уровня должно быть в среднем 5-10. Минимальная по показателям система позволяет ответственным лицам не отходить от намеченного компанией курса, не разветвляться, а достигать

действительно важных результатов (табл. 1).

Хотелось бы отметить, что представленные показатели позволяют не просто измерить, но и достичь стратегического успеха на рынке. С их помощью можно оценивать соответствующие нормативно установленные параметры, влияющие в конечном итоге на темпы роста стоимости компании и выявлять возможные отклонения от намеченного стратегического курса. Стратегия компании превращается, таким образом, в систематизированную последовательность шагов, выполнение которых контролируется на разных уровнях. Проблема повышения эффективности бизнеса и роста его стоимости еще долго будет являться основной задачей развития предпринимательской деятельности и, видимо, основные открытия в этой области еще предстоят.

Литература

1. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231с.
2. Бугров Д. Метрика эффективности // Вестник McKinsey. – 2006. – №4. – С.70.
3. Сиротинская И.В. Совершенствование методических подходов к оценке эффективности предпринимательской деятельности. // Сборник докладов международной научно-практической Интернет-конференции «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития». – Одесса: УКРНИИМФ, 2005.