

ключевые показатели конкурентоспособности

методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей

Аннотация

В статье предлагается методика оценки деятельности компаний с помощью сбалансированной системы показателей, которая рассматривает бизнес-процессы компаний с точки зрения их эффективного развития, обуславливающего конкурентоспособность. Разработанная система оценки позволяет выстроить взаимосвязь показателей конкурентоспособности и эффективности деятельности на разных уровнях управления компанией.

Проблема конкурентоспособности является острой для отечественных компаний, так как они находятся в своеобразном круге неэффективности на фоне глобализации мировой экономики: низкая производительность – низкая прибыльность и инвестиционная привлекательность – отсутствие технологической модернизации и инноваций – снижение конкурентоспособности.

Признавая важность влияния макроэкономических условий на конкурентоспособность компаний, тем не менее, мы предполагаем, что основные причины повышения уровня конкурентоспособности лежат внутри фирмы, а не вне нее. Способность завоевания новых клиентов, лояльность постоянных клиентов, прогрессивность технологии и отлаженная работа внутренних бизнес-процессов, соответствующий уровень кадрового состава – факторы

Шихкеримова И.А.

соискатель
экономического
факультета
Московского
государственного
университета
им. М.В. Ломоносова,
экономист
ОАО «Единая Европа
Холдинг»
asseni1983@rambler.ru

которые имеют первостепенное значение для компаний в настоящее время. Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности компании на основе сбалансированной системы показателей предоставляет возможность оценки эндогенных факторов¹.

Измерители конкурентоспособности

Каждая из составляющих – финансы, качество, клиенты, возможности, процессы, люди и системы – важна и играет определенную роль в создании стоимости организации. Но каждая из них представляет только один компонент комплексного процесса менеджмента, в результате которого будут успешно решены стратегические задачи. Сконцентрироваться на одной из составляющих – означает оптимизировать какой-либо отдельный процесс в ущерб общим целям компании

Для дальнейшей анализа нам необходимо для каждого модуля определить показатели, которые будут характеризовать эффективность деятельности компании – KPI². Так как целью любой компании является управление конкурентоспособностью, применение KPI является необходимым, потому что, если пытаться чем-то управлять, необходимо уметь это измерять.

Методологическим основанием для использования показателей эффективности в качестве измерителей конкурентоспособности является предпосылка о том, что на конкурентном пространстве более эффективная, производительная фирма сможет вытеснить с рынка других конкурентов, обеспечив для потребителя более доступные цены.

С помощью сбалансированной системы показателей можно снабдить анализируемые компании механизмом выработки стратегии достижения конкурентоспособности, который

¹ Эндогенные факторы (от греч. *endo* – внутри + *genes* – порождаемый) – внутренние факторы – прим. ред.

² KPI – сокр. от англ. *key performance indicator* – ключевой показатель эффективности – прим. ред.

...мы предполагаем, что основные причины повышения уровня конкурентоспособности лежат внутри фирмы, а не вне нее

базируется на четырех составляющих: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост [1].

Четыре составляющих конкурентоспособности

Финансы являются оценочным индикатором, поэтому здесь необходимо проведение коэффициентного анализа (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость, структура капитала) [2]. Для выполнения финансового анализа рассчитаем следующие показатели:

- EVA;
- CFROI;
- мультипликатор EV/EBITDA;
- чистая прибыль.

В блоке *клиенты* целесообразным представляется рассмотрение следующих показателей:

- количество постоянных клиентов;
- объем выручки по новым клиентам;
- выручка по ассортиментным группам;
- объем просроченной дебиторской задолженности;

В блоке *эффективности ключевых бизнес-процессов*, необходимых для удовлетворения клиентов, требуется рассчитать следующие показатели:

- своевременность поставок и отсутствие простоев;
- уровень развитости информационных потоков;
- коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;
- turnover ratio³.

Ключевые слова:

сбалансированная система показателей, конкурентоспособность, экономическая добавленная стоимость, ключевые показатели эффективности, стратегия

³ *Turnover ratio* (от англ. коэффициент оборачиваемости) – любой из ряда коэффициентов, характеризующих эффективность использования ресурсов предприятия и рассчитываемых как отношение выручки о реализации или себестоимости реализованной продукции к среднему за период размеру используемых ресурсов, напр., основных фондов. Измеряется в количестве оборотов за период (в отличие от периода оборачиваемости, который обычно измеряется в днях) – прим. ред.

В блоке *обучение и рост* необходимо определение индивидуальных и организационных способностей персонала, которые требуются для достижения целей в названных областях:

– определение занятости сотрудников связанной с областью развития, а не с операционной деятельностью;

– оценка программ лояльности.

Методика определения конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей, представляет собой идеальное сочетание анализа всех составляющих финансово-экономической, производственно-сбытовой, маркетинговой и организационной деятельности предприятия. Эффективное выполнение всех бизнес-процессов позволяет компаниям продавать свой товар (услугу) по рыночным ценам с нормальной прибылью, что и является основным критерием конкурентоспособности.

Интеграция сбалансированной системы показателей в менеджмент компании

Все описанные выше виды деятельности представляют собой четыре составляющие сбалансированной системы показателей (ССП): финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал. С помощью описанных в каждом блоке показателей КРІ определяется весомость всех модулей ССП в общем механизме стратегии выработки создания стоимости компании. Сила предлагаемой методики состоит в том, что оцениваемые модули равноценны, это значит, что вес каждого модуля равен 1:4 и нет необходимости в определении экспериментальных весов.

Для того чтобы полностью использовать все преимущества новой системы оценки, необходимо интегрировать ее в систему менеджмента. ССП в итоге должна заменить бюджет компании и стать операционной системой для нового процесса стратегического менеджмента. Процесс интеграции сбалансированной системы показателей в менеджмент компании, для обеспечения необходимого уровня конку-

Keywords:

balanced scorecard, competitiveness, economic value added, key performance indicators, strategy

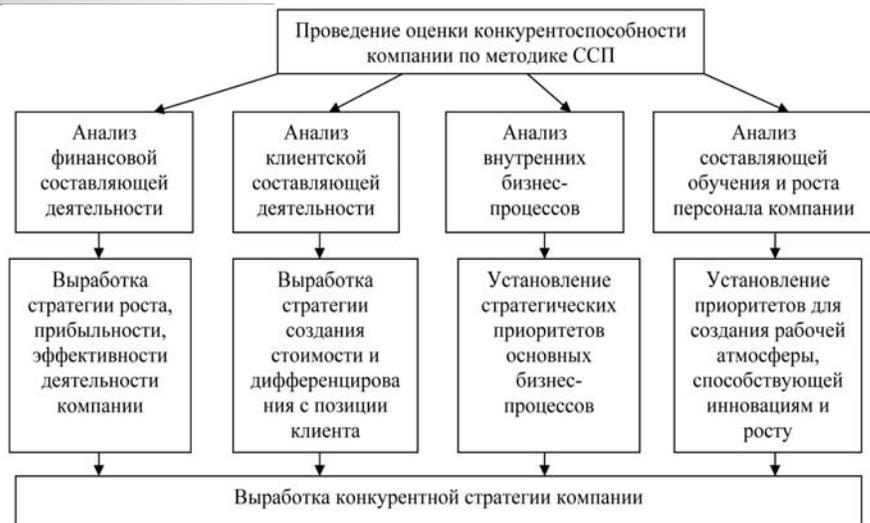


Рис. Схема разработки конкурентной стратегии компании

Таблица

Распределение показателей KPI по уровням ответственности

Адаптированная организационная структура компаний	Показатели KPI	Уровень ответственности
Аналитический отдел	Количественные результаты мониторинга рынка парфюмерии и косметики (параметры конкурентного бенчмаркинга)	Сотрудники отдела
Департамент продаж	Просроченная дебиторская задолженность	Руководитель отдела, сотрудники отдела
	Привлечение новых клиентов	Менеджеры отдела продаж
	Выручка по ассортиментным группам	Руководитель отдела
Департамент логистики	Потери времени из-за простоев в результате несогласованности товаропотоков	Работники склада
Департамент персонала	Показатели занятости сотрудников, связанной с областью развития, в сравнении с нормативами загрузки персонала	Руководитель департамента персонала
Департамент IT	Затраты на обеспечение информационных потоков компании	Сотрудники отдела IT
Бухгалтерия	Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность	Руководитель отдела, сотрудники отдела
Финансово-экономический департамент	Интегральные показатели эффективности: EBIT, EBITDA, внутренняя стоимость компании, EVA	Ответственность за финансовые показатели несет руководитель финансового отдела

рентоспособности должен проходить по следующей схеме (см. рис. на с. 66).

Затем с помощью разработанной методики на основе сбалансированной системы показателей и организационных новаций в компании, составляется цепочка ответственности различных участников процесса за достижение соответствующего ему показателя эффективности, предоставляющего вклад в общую картину конкурентоспособности.

Ответственность каждого сотрудника

Представленное в табл. (см. на с. 66) распределение показателей эффективности по организационной структуре компаний и закрепление за каждым отделом, свойственных ему по специфике деятельности индикаторов, позволяет таким образом выстроить систему мотивации персонала для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности.

Разграничение показателей эффективности по уровням ответственности и закрепления их за определенными бизнес подразделениями, помогает всем сотрудникам понимать стратегию компании и позволяет иметь стимул для достижения поставленных целей. Так как заинтересованность каждого сотрудника в успешной реализации программы развития своего бизнес-подразделения помогает добиваться более высоких результатов по всей компании, то она является основополагающим конкурентным преимуществом каждой компании.

В целом методологическая схема анализа, используемая в нашем исследовании, придерживается того правила, что конкурентоспособность не может быть выражена или описана одним показателем или индикатором. Также она базируется на использовании оценочных индикаторов (абсолютной и относительной эффективности).

Разработанная автором методика оценки конкурентоспособности предлагает использовать совокупность индикаторов и факторов, ее определяющих. Эффективность деятельности,

ССП в итоге должна заменить бюджет компании и стать операционной системой для нового процесса стратегического менеджмента

...заинтересованность каждого сотрудника в успешной реализации программы развития своего бизнес-подразделения ... является основополагающим конкурентным преимуществом каждой компании

как выразитель конкурентоспособности, определяется с помощью системы показателей, разбитых по четырем основополагающим блокам деятельности компании – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал. Такая дифференциация в критериях оценки позволяет провести ее с большей репрезентативностью и оценить все составляющие процесса достижения желаемого результата.

Литература

1. Каплин Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2005 – 325с.
2. Комолов А. Практические аспекты проведения финансового анализа компании [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/corpfina/analyst/075.asp>

pn

Shikbkerimova I.A.

*Applicant, Department of Economics,
Lomonosov Moscow State University,
Economist for «Edinaya Evropa Holding» (United Europe Holding) OJSC*

Methods of Assessing Company's Competitiveness on the Basis of the Balanced Scorecard

Abstract

The author suggests methodology for assessing the company's activities by means of the balanced scorecard. The latter considers business processes of the company in terms of its effective development which determines the competitive power. The developed system allows building the correlation of indicators of competitiveness and efficiency at different levels of the company's management system.