

9.9. РОЛЬ СИСТЕМ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Савельзон С.Ю., аспирант

Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ

За последние десять лет появился большой набор инструментов, разработанных для решения многих проблем повышения эффективности управления. В связи с этим появляется необходимость внимательного рассмотрения подобных инструментов с целью выявления потенциала их воздействия на повышение эффективности деятельности предприятия в современных условиях.

Одним из основных путей приобретения предприятием сильной конкурентной позиции на рынке является непрерывное совершенствование всех аспектов бизнеса:

- каждой функции предприятия;
- системы управления;
- процессов и операций.

Предприятия прибегают к реорганизации существующих систем и применению новых методов управления в связи с требованиями инноваций со стороны заказчиков и рынка, необходимостью реагировать на запросы рынка к продукции, товарам и услугам. Важной составной частью реорганизации системы управления предприятием является совершенствование системы управления финансами.

За последние десять лет появился большой набор инструментов, разработанных для решения многих проблем повышения эффективности управления.

На рисунке ниже показано шесть инструментов управления, а также то, как они потенциально повышают эффективность системы управления предприятием [5] (рис. 1).

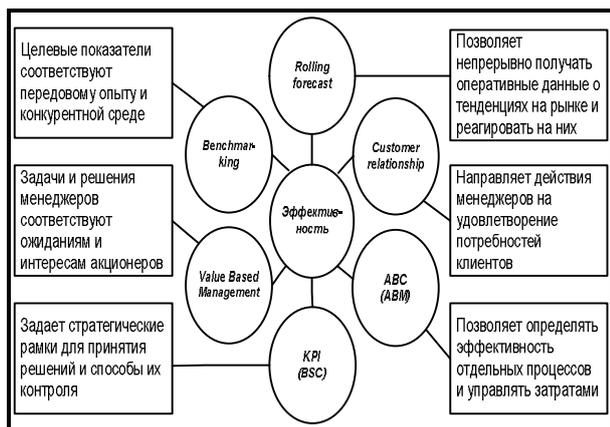


Рис. 1. Шесть инструментов повышения эффективности управления

Модели акционерной стоимости, такие, как экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added – **EVA**) и управление на основе стоимости (Value Based Management – **VBM**), позволяют менеджерам принимать решения, направленные на создание стоимости,

превышающей затраты на капитал. Хотя модели дисконтированных денежных потоков используются уже очень давно, они применялись в основном для принятия решений по крупным проектам, а не для управления бизнесом. Модели **EVA** и **VBM** стремятся предоставить менеджерам альтернативу бюджетно-ориентированному управлению за счет того, что они рассматривают каждый бизнес как портфель активов, продуктов и сегментов рынка. В них затем используются ресурсы на основе существующих возможностей увеличения благосостояния.

Понимание ключевых факторов создания стоимости является основой модели акционерной стоимости. Фактор создания стоимости — это любая переменная, которая влияет на стоимость компании. Факторы создания стоимости могут быть получены из финансовой модели бизнеса, а также моделей показателей, лежащих в плоскости клиентов, процессов и сотрудников компании. Однако для того чтобы они были полезны, факторы создания стоимости необходимо структурировать таким образом, чтобы менеджеры могли определить, какие из них в наибольшей степени влияют на стоимость, и какие сотрудники или какая команда будут за них ответственны.

Компании, стремящиеся к устойчивому конкурентному успеху, могут использовать целевые задания на основе моделей акционерной стоимости для постановки общих принципов относительно среднесрочных целей подразделений по всей организации. Альфред Рапппорт (Alfred Rappaport), один из отцов-основателей принципов управления, ориентированного на стоимость, уверен в способности показателей акционерной стоимости быть индикаторами измерения и вознаграждения высшего руководства [3]. Это достигается при условии, что такие показатели основаны на рентабельности, равной или более высокой, чем у группы сопоставимых компаний-аналогов или более широкого рыночного индекса. Таким образом, согласно Рапппорту, важна именно относительная эффективность.

На уровне подразделений разработка стратегии обычно включает в себя определение альтернативных вариантов, их оценку, а также выбор наиболее ценных из них. Модели акционерной стоимости дают общие принципы для выбора этих альтернативных планов действий.

Модели акционерной стоимости могут поддерживать операционную стратегию и принятие решений. В действительности их реальная сила состоит в том, что они создают атмосферу высокой эффективности. Они бросают вызов амбициям и заставляют менеджеров думать и действовать так, как если бы те были акционерами, и побуждают их принимать риски для роста бизнеса. Они также дают четкую систему взглядов для принятия решений. Применяя критерии акционерной стоимости, менеджеры могут делать выбор между альтернативными стратегиями осуществления преобразований. Такие модели также позволяют руководителям рассматривать их организации как портфель возможностей, а не политические структуры. Более того, за счет включения затрат на капитал в систему учета менеджеры становятся более информированными об управлении оборотным капиталом и другими активами.

Философия эталонного сравнительного анализа заключается в непрерывном улучшении относительно некоего стандарта передового уровня. Хорошо подобранные эталонные показатели гарантируют, что ком-

пании измеряют эффективность относительно лучших в своем классе стандартов, а не просто относительно внутренних согласованных целевых заданий. Эталонный сравнительный анализ также дает целевым заданиям некоторую надежность в том смысле, что их уже сумели достичь где-то еще.

При правильном использовании модели эталонного сравнительного анализа могут действовать как мотивирующие силы для быстрого и непрерывного улучшения. Команды на местах могут сами сказать «мы это можем», так как это уже было сделано где-то. Хотя существует риск того, что сравнительный анализ может привести к стратегиям типа «я тоже», в хороших руках он создает атмосферу амбиций и достижений. Он также дает высшим руководителям ценный механизм контроля. Таблицы рейтинга сравнительной эффективности дают им возможность более справедливо оценивать результаты деятельности, особенно во времена неожиданных перемен, поскольку достижение более высоких результатов, чем у конкурентов, является настоящим мерилом успеха.

Сбалансированная система показателей была задумана и разработана Р. Капланом и Д. Нортеном в начале 1990-х гг. в ответ на системы управления эффективностью, которые в основном были направлены на формирование отчетности об отклонении от бюджета. Качественно разработанная система показателей должна отражать стратегию подразделения посредством набора причинно-следственных взаимоотношений (его «стратегической карты»). Система позволяет менеджерам построить «организацию, сфокусированную на достижении стратегии». Это означает установку среднесрочных целей, поддерживаемых планами действий (которые, несомненно, являются межфункциональными), что позволяет успешно исполнять эти планы.

Система показателей является инструментом, помогающим операционным командам управлять стратегией. Она дает им средство для обеспечения последовательной сонаправленности целей и действий. Она дает возможность устанавливать и пересматривать целевые задания в любой момент времени и задает концептуальную систему координат для диалога между менеджерами и руководителями. Вознаграждение может быть основано на результатах по каждому измерению при условии, что используются относительные, а не заранее фиксированные показатели, которые необходимо достичь к определенному времени. Чтобы избежать местнического подхода, эти показатели должны зависеть и от той команды, в которую вы входите, и от команды, которой вы руководите.

Система показателей может также использоваться для непрерывного мониторинга и контроля стратегии. При отсутствии сфокусированности на ежегодном бюджетном процессе циклы обратной связи, позволяющие корректировать стратегию в соответствии с рыночными изменениями, могут реализовываться без всяких ограничений.

Система показателей может также быть полезна для управления долгосрочными проектами, где цели, показатели, а также механизмы контроля необходимо отслеживать более тщательно. Менеджеры на местах должны пересматривать текущие задачи и стратегические варианты развития в свете новых событий, скользящих прогнозов и должны готовить набор тщательно продуманных действий, направленных на осуществле-

ние новых идей или реагирование на угрозы или возможности. Предположения и риски, заложенные в этих планах деятельности, должны подвергаться критическому анализу вышестоящими менеджерами, которым необходимо рассмотреть их влияние на бизнес в целом и убедиться в том, что они не противоречат другим проектам, осуществляемым в компании.

Модели процессно-ориентированного управления (Activity Based Management – **ABM**) позволяют менеджерам лучше понять то, как действия (части работы) добавляют стоимость к продуктам и клиентам. Они в особенности полезны для того, чтобы помочь менеджерам при определении затрат, которые не добавляют стоимость, и для оценки ресурсов, которые необходимы для поддержки будущих производственных мощностей.

Модели **ABM** полезны для поддержки гибких процессов управления, потому что дают возможность сфокусироваться на процессах и действиях. Затраты в разрезе процессов могут быть использованы для эталонного сравнительного анализа, а также в качестве операционных ключевых показателей эффективности для определения целей и контроля. Процессно-ориентированные модели планирования также поддерживают скользящие прогнозы. Они являются ключом к управлению затратами.

Например, **ABM** помогает менеджерам подвергнуть анализу создающую стоимость часть всех затрат на процессы и позволяет им измерить прибыльность как в разрезе видов продукции, так и в разрезе клиентов. Применив модель **ABM** «вверх ногами», начав анализ с ожидаемого уровня спроса и произведя обратные расчеты по цепочке управления ресурсами, менеджеры получают возможность определить ограничения по производственной мощности, хотя оценка потребления ресурсов является сложной задачей. Это также может быть сделано в привязке к скользящему прогнозу со стороны клиентов.

Непосредственные исполнители не могут быть наделены полномочиями без соответствующей информации. Модели **ABM** позволяют решить эту проблему. Операционным менеджерам для принятия решений на основе создания стоимости необходима информация о том, например, являются ли отдельные виды продукции, каналы продаж, а также клиенты прибыльными после того, как на них будут распределены все косвенные затраты; достигаются ли при этом эталонные сравнительные показатели, а также добавляют ли стоимость потребляемые ими ресурсы.

Модели управления взаимоотношениями с клиентами более четко определяют, что именно необходимо людям для того, чтобы не только удовлетворять клиентов, но и повышать их лояльность и прибыльность для компании. Масштабы внедрений систем управления взаимоотношениями с клиентами значительно возросли в последние годы.

Вероятность эффективного использования моделей управления взаимоотношениями с клиентами увеличивается, если они применяются вместе с рыночным подходом «реагирования на запрос». Он основан на динамической интеграции набора внутренних процессов, которые необходимо выполнить для предоставления безупречного решения для клиента. Эти модели фокусируются на реагировании на потребности клиентов вплоть до предоставления персонализированных решений. В условиях отсутствия ограничений со сто-

роны бюджетов команды на местах с большей долей вероятности примут на себя ответственность за результаты деятельности подразделения, руководствуясь прибыльностью клиентов.

Компании, использующие модели управления взаимоотношениями с клиентами, отказываются от матричных структур управления. Вместо этого они принимают принцип принадлежности клиентов. Центрам прибыли принадлежат клиенты вне зависимости от того, где происходят транзакции. Таким образом, команды несут полную ответственность за результаты деятельности по соответствующему клиенту.

Это стимулирует развитие культуры по принципу «можно сделать» и «нет виновных». Менеджеры могут делать то, что необходимо сделать, и исправить то, что необходимо исправить, зная, что в случае, если это не получится, найдется кто-то, кто окажет им поддержку. У менеджеров также есть команды, сфокусированные на обслуживании и удовлетворении нужд клиентов. Результатом становится большая ответственность и более удовлетворенные клиенты.

Модели управления взаимоотношениями с клиентами также предоставляют людям доступ к такой стратегической, конкурентной и рыночной информации, которая когда-то была доступна только руководителям высшего звена. Все это является важнейшими изменениями для большинства маркетинговых и продающих команд. Им необходимо привыкнуть к построению взаимоотношений вместо продажи продукции и сделок на специальных условиях.

Традиционные управленческие информационные системы зеркально отражали организационную иерархию. Информация текла вверх и вниз по функциональным направлениям контроля. Информационные системы масштаба предприятия и скользящие прогнозы, однако, разработаны в расчете на то, что организации являются взаимозависимым сообществом. Цель состоит в обеспечении каждому заинтересованному сотруднику доступа к необходимой информации тогда, когда в ней нуждаются. Непосредственно во власти людей находится право анализировать и интерпретировать эту информацию любым способом, который подходит для их задач.

Коллективы на местах должны пересматривать стратегию через регулярные интервалы времени. Однако стратегические идеи необходимо подкреплять фактическими доказательствами, подтверждающими исходные предположения. По мере того как обычным делом во многих крупных организациях становится наличие сотен инициатив, для объединения и презентации информации необходимо использовать общие форматы и шаблоны. Интранет и веб-страницы сегодня предоставляют быстрый и эффективный способ решения этих вопросов. Стратегические указания, рамочные модели, конкурентные эталонные показатели и информация для сравнения, рыночные тенденции, отраслевые отчеты, отчеты по ключевым показателям компании, модели приведенной текущей стоимости, этические правила, а также много других важных элементов, необходимых для формулирования стратегии, могут постоянно обновляться при помощи веб-страниц. Электронные доски объявлений являются еще одним средством, позволяющим людям обмениваться идеями без необходимости одновременного нахождения в одном месте.

Информационные системы должны быть настроены на поиск и подтверждение тенденций об изменениях на рынке. Все точки контактов с клиентами и рынком в целом настроены на передачу обратной информации. Это позволяет использовать возможности и инструменты хранилищ данных для поиска тенденций в изменениях, которые нельзя сразу обнаружить каким-либо другим способом. Например, приток и отток клиентов можно отслеживать, по мере того как они происходят (по крайней мере в отраслях с устойчивыми тенденциями осуществления заказов), стратегические инициативы могут фиксироваться по мере их открытия, а тренды могут появляться на экране, как только они замечены.

Скользкие прогнозы являются ключевой характеристикой гибких процессов. Такие организации, как *Bo-realis* и *Sight savers international*, используют скользящие прогнозы для поддержки их текущих стратегических решений и решений по управлению ресурсами. Это непрерывный процесс переоценки и расстановки приоритетов. Обязательства по осуществлению капиталовложений, принятые в рамках агрегированного портфеля проектов, сравниваются со скользящими прогнозами величины доступного капитала и затем оцениваются в сравнении с этими проектами в плане. Это приводит к более информированному процессу принятия решений, в котором проекты оцениваются, чтобы убедиться, что они по-прежнему остаются стратегическими и соответствуют установленным промежуточным результатам.

Информационные системы масштаба предприятия и скользящие прогнозы с большей долей вероятности смогут оказать поддержку ключевым лицам, принимающим решения на оперативном уровне, если эти системы являются быстрыми, открытыми и прозрачными. Они вряд ли будут эффективны, если менеджеры среднего звена фильтровали бы и переворачивали информацию с тем, чтобы она выглядела лучше, чем есть.

Информационная система должна быть открыта для всех, кому она может быть полезна. Она должна поддерживать обмен мнениями сотрудников и давать возможность передавать по организации плохие новости в течение минут, а не дней, давая возможность нужным людям поработать над решением проблем в течение дней, а не недель. Скользящие прогнозы позволяют этого добиться. Однако их надежность зависит от того, готовятся ли и обобщаются ли они независимо от системы линейного менеджмента.

Модели акционерной стоимости могут использовать данные, формируемые системой процессно-ориентированного управления для оценки эффективности продуктовых линий, каналов продаж и всего бизнеса.

Эталонные сравнительные показатели могут использоваться для постановки среднесрочных целей в рамках концепции сбалансированной системы показателей. Эти цели могут быть основаны на уровне эффективности конкурента или группы сравнения, а также использоваться для иллюстрации результатов в рамках рейтинговых таблиц, которые могут служить основным фактором мотивации операционных менеджеров. В эталонных сравнительных показателях для постановки среднесрочных целей могут также использоваться показатели затрат системы **ABM**.

Сбалансированная система показателей может использоваться командами на всех уровнях для того, что-

бы сосредоточиться на стратегических целях и для приведения вознаграждений, действий и показателей в соответствие с этими целями. Если выбор руководства сделан в пользу управления взаимоотношениями с клиентами, тогда вознаграждения, действия и ключевые показатели могут быть выстроены соответствующим образом. Система **ABM** может быть использована для устранения процессов и действий, которые не создают стоимости для клиента. Информационные системы масштаба предприятия и скользящие прогнозы также играют ключевую роль в успехе ориентированной на стратегию системы показателей. Надежная система показателей зависит от непрерывного цикла обратной связи и операционных менеджеров, которые наделены полномочиями действовать на основе этой информации.

Системы процессно-ориентированного управления с большей долей вероятности будут полезны при условии, что они являются частью основной общепринятой системы учета и используются для поддержки принятия решений на уровне непосредственных исполнителей. Знание о том, какие продукты и клиенты (а также группы клиентов) являются прибыльными после перераспределения всех косвенных затрат, пожалуй, является наиболее важной информацией, которая может быть предоставлена руководству.

Модели управления взаимоотношениями с клиентами зависят не только от знания и удовлетворения потребностей клиентов, но и от мотива делать это, получая прибыль. Информация системы **ABM** является важной для получения этого знания, особенно если работающие с клиентами сотрудники должны принимать быстрые решения, которые включают в себя некоторую степень персонификации продукта. Помещая модели управления взаимоотношениями с клиентами в рамки концепции сбалансированной системы показателей, мы увеличиваем шансы на успех, поскольку верные действия с большей вероятностью будут предприняты для поддержки сфокусированной на клиентах стратегической карте.

Реализуя полный потенциал этих инструментов и систем, руководители получают возможность сделать действительно эффективной систему распределения полномочий и дать менеджерам операционного уровня возможность создавать устойчивый конкурентный успех.

Литература

1. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс. В 2-ух т. – СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 1. – 497 с. Т. 2. – 669 с.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2001.
3. Раппапорт А. Создание акционерной стоимости. Новый стандарт для представления деятельности фирмы / А. Раппапорт. – Нью-Йорк: The Free Press, 1986.
4. Скотт М. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / М. Скотт. – М.: Олимп-бизнес, 2000.
5. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Д. Хоуп, Р. Фрейзер. – М.: Вершина, 2005.
6. Методы и технологии реорганизации финансовой функции. Положение по управленческому учету. Институт управленческого учета (IMA), США, 2008.
7. 2006: Бюджетирование и прогнозирование. Результаты исследования. – Исследование компании KPMG LLP, 2006.

Ключевые слова

Управление; финансы; эффективность; сбалансированная система показателей; скользящий прогноз; управление стоимостью; информационная система; сравнительный анализ; стратегия; конкуренция.

Савельзон Семен Юрьевич

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что в современных условиях хозяйствования предприятия Российской Федерации вынуждены искать более эффективные методы контроля над результатом финансово-хозяйственной деятельности. В этой связи встает вопрос о рассмотрении и анализе различных инструментов, позволяющих повысить эффективность системы управления предприятием.

В статье рассматриваются подходы и методы управления, получившие распространение в теории и практики управления в течение последнего десятилетия. Анализируются ограничения традиционных процессов долгосрочного и среднесрочного планирования. Предлагается использование сбалансированной системы показателей для непрерывного мониторинга и контроля стратегии. Внедрение таких показателей в процесс бюджетирования позволяет адаптировать стратегию предприятия к изменениям рыночных условий. Рассмотрено применение эталонных сравнительных показателей при постановке целей предприятия, которые могут служить дополнительной мотивационной базой для руководителей.

Раскрыты возможности интеграции рассматриваемых инструментов управления, их взаимосвязь и потенциал воздействия на повышение эффективности деятельности предприятия. Взаимная координация моделей управления взаимоотношениями с клиентами и концепции сбалансированной системы показателей увеличивает возможность предприятия удовлетворять требования покупателей продукции, что особенно важно в условиях конкурентной борьбы.

Вместе с тем, недостатком статьи является ее теоретический характер. Не приводятся примеры расчета показателей или методические рекомендации к тем или иным методам управления. Выявленные недостатки обуславливают необходимость практического рассмотрения этого вопроса в научной работе.

Статья рекомендована к открытой печати.

Морозко Н.И., д.э.н., профессор, Всероссийской государственной налоговой академии Минфина РФ

9.9. ROLE OF SYSTEMS AND INSTRUMENTS OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT IN CURRENT MARKET CONDITION

S.Y. Savelzon, Postgraduate Student

All-Russian State Tax Academy of the Ministry of Finance of the Russian Federation

Over the last ten years a number of instruments had been offered in order to solve many business performance issues. As a result it is required to examine such instruments with the object of recognizing how it affects an enterprise's performance in current market condition.

Literature

1. E. Brigham, L. Gapenski. Financial Management. Complete course. In 2 books. – Spb.: Economic school, 2004. B. 1. – 497 p. B. 2. – 669 p.
2. P. Doyle. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. – Spb.: Piter, 2001.
3. A. Rappaport. Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance. – New York: The Free Press, 1986.
4. M. Scott. Value Drivers. The Manager's Framework for Identifying the Drivers of Corporate Value Creation. – M.: Olimp-Business, 2000.
5. J. Hope, R. Fraser. Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. – M.: ООО «Verшина», 2005.

6. Finance function reorganization technologies. Statement of management accounting. Institute of Management Accountants (IMA), USA.
7. 2006: Budgeting and Forecasting. Survey report – KPMG LLP Research.

Keywords

Management; finance; efficiency; balanced scorecard; rolling forecast; value management; information system; benchmarking; strategy; competition.