

Зайцева О. В.

аспирант,

Российская академия предпринимательства

Разработка комплексных показателей экономической эффективности управления предпринимательскими структурами

Аннотация. В статье затрагиваются проблемы оценки экономической эффективности управления, когда возникает необходимость изыскания внутренних источников для экономического роста предпринимательских структур.

Ключевые слова: предпринимательские структуры, эффективность управления, критерии эффективности, финансовая группа показателей эффективности менеджмента.

The summary. This paper addresses the problem of assessing the economic efficiency of management, when there is a need to find domestic sources for growth of business structures.

Keywords: business structure, management effectiveness, the criteria of efficiency, financial group, efficiency of management.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности предпринимательских структур, можно свести к следующим:

- организация учета и анализа динамики показателей эффективности центра ответственности;
- выявление резервов для роста показателей;
- обеспечение требуемого уровня опережающих и запаздывающих показателей, создающих приоритетность товаров и услуг исследуемых предпринимательских структур на рынке;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов компаний-конкурентов, и соответствующее использование этих результатов в своей компании;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности товаров, в том числе применяемых фирмами-конкурентами;
- поиск и использование возможных приоритетных сфер применения товаров, в особенности новых товаров.

Основные предпосылки необходимости совершенствования организации контроля динамики опережающих и запаздывающих показателей заключаются в следующем:

1. Отсутствие в настоящее время в исследуемых предпринимательских структурах четко определенных функций контроля динамики показателей эффективности.

2. Отсутствие стратегического планирования.

3. Отсутствие четкого регламента бизнес-процедур (бизнес-процесов) деятельности:

- порядка подготовки, экспертизы, рассмотрения, принятия и сопровождения показателей, принятия решений об актуализации и замене показателей;
- единого внутрифирменного стандарта набора показателей, критериев их оценки;
- корпоративной информационной системы сбора и обработки данных по опережающим и запаздывающим показателям в режиме реального времени.

4. Недостаточное представление о показателях эффективности у большинства сотрудников.

5. Отсутствие прозрачности процедур планирования и контроля показателей (сложная, многоступенчатая и противоречивая система управления).

6. Нечеткость разграничения полномочий и ответственности служб или сотрудников за динамику показателей эффективности.

7. Перегруженность линейных руководителей и руководителей высшего звена.

Основными направлениями совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности должны стать:

1. Планирование и координация деятельности в рамках стратегического и оперативного планирования.

2. Организация контроля динамики опережающих и запаздывающих показателей экономической эффективности, целенаправленная работа по повышению их уровня.

3. Разработка внутрифирменных регламентов, бизнес-процедур учета и анализа показателей.

4. Инициирование предложение по объективизации показателей на каждом этапе развития предпринимательских структур.

5. Организация информационной системы (системы сбора и обработки информации, ведения базы данных показателей, обеспечения

руководства оперативной аналитической информацией о динамике показателей в режиме реального времени).

6. Оценка и контроль динамики показателей.

7. Подготовка предложений о направлениях развития предпринимательских структур на основе данных о динамике показателей экономической эффективности.

При разработке и внедрении системы управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности и встраивании ее в существующую структуру управления исследуемыми предприятиями необходимо для повышения эффективности процесса внедрения изменений учитывать сложившиеся к настоящему времени условия.

В целях корректного определения взаимосвязей, разграничения ответственности и полномочий при разработке новой структуры предлагается подход, основанный на моделировании информационных потоков и потоков работ и включающий:

1. Проведение диагностического анализа существующей организационной структуры управления.

2. Проведение экспертных опросов руководителей.

3. Описание процессов, связанных с управленческой деятельностью (построение модели деятельности с применением стандартных методов описания бизнес-процессов).

4. Согласование предлагаемой модели с руководителями.

5. На основе описания бизнес-процессов построение структуры управления на основе разработки комплексных показателей эффективности и ее взаимосвязей с существующими управленческими структурами.

6. Согласование и утверждение структуры.

Максимально возможная локализация бизнес-процессов в организационных единицах позволяет повысить скорость отклика на события бизнеса, использовать наилучшим образом возможности коллективных форм работы, снизить издержки на коммуникации.

Анализ существующей системы управления исследуемыми предпринимательскими структурами позволяет сделать вывод о некотором несоответствии существующего положения его требуемому уровню. Повышение эффективности работы персонала, расширение возможностей использования кадрового потенциала в системе управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности, представляет значительную важность.

Вместе с тем, для непрерывного и полноценного развития предпринимательских структур необходимо сформировать комплекс методи-

ческих рекомендаций, направленных на эффективную интеграцию стратегий управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности и других корпоративных планов предприятия. Здесь предстоит разработать способы установления взаимосвязи и взаимодействия между различными структурными подразделениями и сотрудниками по оперативному управлению развитием предприятия. Механизмами, способными решить поставленные задачи, могут стать технологический контроль и мониторинг комплексных показателей экономической эффективности функционирования предпринимательской структуры.

При принятии управленческих решений в отношении стратегии развития предпринимательской структуры, а также для постоянного мониторинга и тщательной поддержки ее реализации можно руководствоваться некоторыми специфическими факторами и микроэкономическими особенностями. А именно тем, что пренебрежение этой важной сферой развития может в один момент привести предприятие к технологическому отставанию, а возможно, и к краху всей производственной деятельности. Подтверждением этому могут служить данные статистических и маркетинговых исследований, согласно которым в рыночных условиях предприятиям необходимо полностью менять продукцию каждые 3–5 лет; чтобы оставаться конкурентоспособными и наращивать высокие темпы объема и рентабельности продаж. Неполноценное и несвоевременное финансирование стратегии развития, уже находящейся на этапе реализации, в свою очередь, может вызвать другие проблемы: временное отставание или запоздалый выход продукта на рынок.

Поэтому во избежание возникновения портфельного дисбаланса и иррационального противопоставления управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности, с одной стороны, и стратегии развития — с другой, необходимо разработать методы установления интеграционных отношений между ними.

В связи с выведением стратегии управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности на корпоративный уровень и включением ее в число базовых, подходы к осуществлению комплексного контроля над происходящими изменениями в среде функционирования предприятия, как и другие методы формирования стратегического поведения, необходимо также усовершенствовать. Чтобы своевременно предвидеть позитивные события и выявить негативные тенденции, а также оценить их возможное влияние на результативность процесса функционирования предпринимательских структур, рекомендуется использовать методы технологического мони-

торинга. Технологический мониторинг – это система прогнозирования и выявления ситуаций и тенденций, которые могут изменить первоначальные внешние или внутренние условия разработки и реализации стратегий развития. Данная система позволяет:

- анализировать события (по мере их наступления или предзнаменования), которые могут особым образом повлиять на вероятность и характер будущих результатов деятельности предпринимательских структур;
- отслеживать наметившиеся позитивные или негативные тенденции и вносить своевременные изменения или корректировки в направления развития предприятий;
- определять современную значимость и стратегическую актуальность показателей во избежание рыночного риска представления несвоевременной или некорректной информации.

Методы технологического мониторинга позволяют выделять во внешней и внутренней среде такие прошлые события и спрогнозировать те будущие тенденции, которые следует рассматривать как жизненно важные направления для осуществления деятельности предпринимательских структур. Если указанные методы интегрировать в процесс формирования стратегического поведения предприятия, то они смогут обеспечить эффективное оперативное управление реализацией стратегии развития.

Развитие существующей системы технологического мониторинга предприятия возможно на основе интеграции методов стратегического и тактического контроля. Среди трех основных видов контроля – предварительного, направляющего и итогового – методы предварительного контроля используются до начала исполнения решения и позволяют определять количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации.

Основное назначение предварительного контроля за формированием стратегии развития заключается в адекватной оценке и постановке собственных целей. В качестве методологического обеспечения для выбора рациональной стратегии развития предприятиям целесообразно использовать:

- экономические показатели оценки деловой и инновационной активности;
- систему показателей рыночного потенциала предприятия.

Направляющий контроль применяется все время от начала практического осуществления решения до его завершающего этапа. Он включает измерение, оценку, сравнение, выработку; а также исполнение корректирующих действий, направленных на достижение конечных результатов

по исследуемому объекту. Здесь в качестве методического обеспечения последовательного освоения стратегии можно руководствоваться развернутыми моделями разработки и внедрения новых показателей экономической эффективности.

Метод контроля по итоговым полученным результатам, или последующий контроль, применяется, когда решение считается выполненным. Этот вид контроля при анализе эффективности работы предпринимательских структур может быть направлен на оценку результативности выполнения поставленных целей и выбранной стратегии их достижения. Здесь необходимым представляется провести анализ актуальности разработанных показателей в сопоставлении с текущим состоянием общего развития предприятия и сформировавшимися рыночными потребностями.

Таким образом, технологический мониторинг как составная часть процесса управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности представляет собой непрерывное наблюдение и анализ показателей деятельности предприятия с целью контроля и корректировки экономических действий и событий.

Основная цель осуществления технологического мониторинга предприятия заключается в обеспечении эффективности разработки и реализации стратегии развития в рамках формирования его общекорпоративной линии поведения на рынке.

Одним из важнейшим элементов совершенствования системы управления предпринимательскими структурами на основе разработки комплексных показателей эффективности будет развитие технологического мониторинга показателей, одним из обязательных требований к которому является доведение необходимого и достаточного количества информации до соответствующих уполномоченных сотрудников и до органов управления предпринимательскими структурами.

Литература

1. Браун А. Проблемы методологии, планирования и измерения эффективности / Перевод А. С. Толкачёва. М.: Экономика, 2001.
2. Ерёмин А. О критериях эффективности // Экономика&Бизнес. 2010. № 10. С. 71–80.
3. Кунявский М. С. К вопросу о производственно-экономической эффективности. В кн. Эффективность производства. Мн.: Ураджай, 2011.
4. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: РДЛ, 2010.
5. Ольве Н. Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: КДУ, 2010.
6. Плотников Д. Оценка рентабельности бизнеса. // Финансовый директор. 2009. № 9.