

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Компании работают во все более изменчивых, неопределенных и сложных условиях. В такой ситуации резко возрастает необходимость быстрого принятия управленческих решений и повышения гибкости деятельности фирмы в случае возникновения возможностей или проблем.

Компания, которая быстро принимает правильные решения, создает конкурентное преимущество. Умение анализировать информацию, делать прогнозы, реагировать на вызовы и использовать возможности быстрее конкурентов отличает победителей от проигравших. Чтобы победить, компания должна иметь систему целеполагания, оценки эффективности и мероприятий по повышению эффективности. Данная система называется Business performance management (далее-СРМ, от англ. - управление корпоративной эффективностью).

В статье рассматривается сущность понятия и наиболее востребованные инструменты СРМ, а также инициативы в управлении бизнесом.

Управление эффективностью, ориентировано на место SRM в структуре компании и вопросы, которым необходимо уделить особое внимание при внедрении и развитии систем управления эффективностью бизнеса.

## 1 Концепция управления эффективностью бизнеса

SRM-методологии, метрики, процессы и системы, используемые для мониторинга и управления эффективностью компании. SRM интегрирует стратегию и операции, обеспечивает лидерство с реальной и перспективной картиной по всей цепочке создания стоимости и обеспечивает надежную платформу для поддержки будущего роста.

CRM - это непрерывный циклический процесс, в котором 5 ключевых этапов можно выделить:

- разработка/доработка стратегии;
- стратегия рабочего уровня;
- сбор и обработка доказательств;
- анализ результатов, выявление причин отклонений от целевых значений;
- вознаграждение сотрудников и оптимизация систем и процессов с учетом полученных результатов.

Концепция управления эффективностью все чаще используется в России. Респонденты уже используют ключевые показатели эффективности (КПЭ), разработанные на основе стратегии и ключевых факторов затрат, и 33% планируют использовать такие КПЭ. Мировой финансовый кризис (2008-2012) показал, что оценка эффективности деятельности компаний и их менеджмента, с акцентом на один показатель (например, рентабельность) без учета всех рисков может привести к убыткам и потере контроля над бизнесом.

В период кризиса роль финансовой функции в управлении эффективностью возросла. Согласно исследованию, проведенному Accenture [4], 80% компаний отметили расширение зоны ответственности финансовой функции, что было вызвано необходимостью прогнозирования развития бизнеса и управления структурой затрат в быстро меняющихся условиях. Недавнее исследование Ernst & Young показало, что 79% руководителей высшего звена признают, что финансовая функция стала более стратегической за последние 5 лет. Вышеупомянутое исследование также подтвердило возросшую роль финансовых директоров в управлении эффективностью бизнеса: 36% респондентов в 2012 году против 33% в 2011 году считают, что ключевую роль в управлении эффективностью компании, кроме генерального директора, должен играть финансовый директор.

Современные финансовые директора, как правило, принимают более активное участие в стратегическом управлении, активно используя финансовую информацию для приоритизации стратегических целей через распределение капитала и управление свободным денежным потоком.

Финансовая функция играет важную роль в управлении эффективностью бизнеса, но эта роль не должна ограничиваться пониманием общей корпоративной

стратегии, финансисты должны также знать стратегию каждой бизнес – единицы - это залог их успешного участия в стратегическом управлении.

## **2 Стратегические инициативы**

Выделены две группы стратегических инициатив по развитию партнерства в бизнесе: одни инициативы демонстрирует государство, другие - исходят снизу, со стороны компаний. Показано, что развитие цифровых технологий, позволяющих устанавливать отношения между географически разделенными участниками, способствует формированию новых инструментов партнерства, таких как платформенные технологии и бизнес-экосистемы, построенные на их основе.

В экономической практике долгое время доминировали крупные организационные структуры, объединяющим ядром которых является общая собственность. Однако в современной экономике развиваются более сложные и разветвленные организационные структуры в виде сетевых или виртуальных форм партнерства, которые отвечают изменяющимся условиям внешней среды и основаны на современных цифровых технологиях. Такие сложные структуры сотрудничества могут формироваться как по инициативе государства, так и по инициативе бизнеса.

### **Национальная технологическая инициатива (НТИ).**

НТИ-это государственная программа мероприятий по формированию принципиально новых рынков и созданию условий для глобального технологического лидерства России к 2035 году. Для обеспечения сотрудничества в рамках НТИ и реализации совместных интересов бизнеса, науки и образования, государственного управления и общества, было объявлено, что приоритетной формой реализации проекта является государственно-частное партнерство.

Для развития в рамках НТИ было отобрано 9 ключевых направлений, каждое из которых ориентировано на использование цифровых технологий и высокоинтегрированных интеллектуальных сетей и платформ.

Идея НТИ заключается в том, чтобы сконцентрироваться не столько на технологиях и сегментах, где уже сложилась структура стандартов, сколько на принципиально новых мировых рынках, которые сформируются через полтора-два десятилетия. В

то же время можно с высокой вероятностью утверждать, что большинство развивающихся рынков - кроме того, ГНИ разработчики определили технологий, которые окажут существенное влияние на рынки и стать критической в отношении всех или значительной доли этих рынков: цифровое проектирование и моделирование; новые материалы; аддитивные технологии, квантовые коммуникации; сенсорная техника; бионика; геномика и синтетическая биология; нейросетевые технологии; большие данные; искусственный интеллект и системы управления, новые источники энергии и хранение информации; элементная база (включая процессоры).

Подводя итоги, можно сказать, что государственные инициативы по развитию сотрудничества, направленного на улучшение конкурентоспособности российского бизнеса и рост продаж на мировых рынках, дать импульс развитию сотрудничества между организациями науки, образования, бизнеса, но зачастую такое сотрудничество исчезает с сокращением государственной поддержки этих инициатив.

## **Инициативы делового партнерства: бизнес-экосистемы**

Недавнее исследование консалтинговой компании "Accenture Technology Vision-2015" показало, что происходит изменение ментальных установок бизнес-лидеров: если раньше все были сосредоточены только на своем бизнесе, заботились о своей прибыли, то теперь они ищут новые подходы к взаимодействию с поставщиками, транспортными компаниями, платежными системами и другими игроками отрасли, а также компаниями из соседних отраслей.

Изучение бизнес-экосистем является относительно молодым направлением в управлении, формирование которого связано с развитием интернета и цифровых технологий, изменивших бизнес-модели и партнерские отношения. Концепция "экосистемы" вошла в бизнес биологии в 1993 году, благодаря Джеймсу. Мур, который предложил рассмотреть организацию в контексте ее взаимодействия с другими организациями и ввел термин "бизнес-экосистема" (business ecosystem), понимая такую динамичную систему, и совместно развивая сообщество разнообразных игроков, создавая и получая новый контент в процессе как взаимодействие и конкуренция. По мнению Джона. Мур, динамизм и неопределенность внешней среды определяют важность сотрудничества и

кооперации, и для успешного бизнеса необходимо развивать "экологическое сознание".

Анализ показывает, что существует 5 типов бизнес-экосистем, в которых "живут" компании: экосистема платформ, экосистема инноваций, экосистема интересов, экосистема торговли и экосистема вещей. Рассмотрим каждый тип более подробно.

Экосистема платформы - экосистема, созданная на основе программной платформы как основа для взаимодействия всех участников. Успех такой бизнес-экосистемы зависит от количества сервисов, которые разрабатываются на платформе. Чем больше сервисов используют клиенты, тем более зависимыми от платформы они становятся, и им становится сложнее переключиться на сервисы вне платформы.

Размер экосистемы Apple iOS с точки зрения созданных приложений и количества разработчиков, занятых в этом бизнесе, ошеломляет. Но что еще более важно, Apple начала создавать отдельный канал продаж для бизнес-приложений на своей платформе. Иными словами, компании заинтересованы в построении экосистем на основе своих платформенных технологий, так как это позволяет резко увеличить продажи без значительных инвестиций в маркетинг, а главное - обеспечить потребителей дополнительной ценностью, фактически привязав их к платформе и тем самым выстроив барьеры входа для конкурентов.

Инновационная экосистема - это модель взаимодействия компаний в рамках концепции "открытых инноваций". Эта экосистема имеет ряд целей:

- поиск внешних инновационных идей для конкретной компании, таких как экосистема инноваций P&G Connect и Development, , приводит к тому, что более 50 % инноваций рождается вне компании;
- краудсорсинг идей, существует множество технологических платформ (Innocentive, Topcoder, Kaggle), где компании ставят свои задачи по созданию инноваций, а разработчики и исследователи конкурируют друг с другом, предлагая лучшие решения;
- совместное создание и совместные инновации, например, Boeing сотрудничал с более чем 50 проектными фирмами, а также с потенциальными покупателями и поставщиками в создании и производстве самолетов Dreamliner.

Следует отметить, что бизнес-экосистема шире инновационной, так как бизнес-экосистема направлена на развитие не только инновационного бизнеса, но и

традиционного бизнеса, а также социального предпринимательства.

Экосистема интересов связана с формированием взаимодействия компаний и сообществ в социальных сетях для продвижения компании, ее продуктов и брендов, поддержания отношений с потребителями, изучения клиентского опыта. Распространение концепции бизнес-экосистемы привело к тому, что стало традиционной цепочкой поставок, называемой экосистемой торговли.

Особенностью данного типа экосистемы является ее формальный характер, ориентированный на оптимизацию взаимоотношений между участниками цепочки поставок, а не на улучшение функционирования экосистемы в целом. Такая экосистема крайне медленно реагирует на любые изменения и инновации.

Экосистемы вещей, которые начали формироваться с развитием интернета вещей (IoT), включают носимые устройства в здравоохранении или датчики, сенсорные и другие устройства в технических системах, системы передачи информации, алгоритмы ее обработки и визуализации для восприятия человеком с целью последующего принятия решений.

## **Заключение**

Формирование системы управления эффективностью предприятий, несомненно, является одной из важнейших и востребованных задач для их руководителей на сегодняшний день.

В случае успешной реализации данной концепции эффективность работы предприятий может быть увеличена в разы, особенно в сочетании с современным интегрированным программным обеспечением BPM, которое может быть настроено в соответствии с индивидуальными потребностями предприятий и имеет возможность различных модификаций в связи с изменением условий окружающей среды. Это крайне важно в условиях нарастающего экономического кризиса в России.

Элементы системы управления эффективностью предприятия позволят им сочетать конкретную бизнес-деятельность со стратегическими целями посредством бизнес-моделирования, усиленного контроля и получения более подробной информации для анализа и улучшения сотрудничества между подразделениями, подразделениями и сотрудниками.

Важно понимать, что повышение эффективности предприятия достигается за счет комплекса мер, в том числе:

- регулярный анализ стратегии и стратегических целей;
- использование сценарного моделирования в планировании;
- разработка системы управления рисками (включая интеграцию управления рисками со стратегическим планированием и процессом принятия решений);
- разработка и стандартизация информационных систем (учетно - аналитических систем, электронных хранилищ данных, систем электронного документооборота и др.));
- повышение гибкости операционной модели (создание совместных сервисных центров, выборочный аутсорсинг корпоративных функций, стратегическое партнерство).

## **Список использованных источников**

1. Л. Копейкин Экосистема инновационного бизнеса // журнал "Ангел-инвестор и венчурный капитал". URL-адрес: <http://www.theangelinvestor.ru/>
2. Э. Реймер 5 стратегий построения бизнес-экосистем. URL-адрес: <http://denreymer.com/business-ecosystem>
3. В. Шиляев. Развитие информационно-коммуникационных бизнес-экосистем высокотехнологичных ТНК: Автореф. дис. ... канд. Экономической науки. спб., 2013. П. 17. URL-адрес: [http://elibrary.unecon.ru/st\\_materials\\_files/441718222.pdf](http://elibrary.unecon.ru/st_materials_files/441718222.pdf)
4. Ермолина Л.В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности // Основы экономики, управления и права. – 2015. – №2 (8). – С. 98-103.
5. Ермолина Л.В. Виды показателей эффективности, возможности их применения для стратегического анализа деятельности промышленного предприятия // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №2 (8). – С. 54-59