

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Компании работают в условиях, которые становятся все более непостоянными, неопределенными и сложными [1]. В такой ситуации резко возрастает необходимость быстрого принятия управленческих решений и повышения гибкости фирмы для оперативных действий при возникновении благоприятных возможностей или задач. Компания, которая быстро принимает правильные решения, формирует конкурентное преимущество. Способность анализировать информацию, делать прогнозы, отвечать на вызовы и использовать возможности быстрее конкурентов отличает победителей от проигравших. Чтобы побеждать, компания должна обладать системой целеполагания, оценки результатов деятельности и мероприятий по повышению эффективности. Такая система называется управлением эффективностью бизнеса (далее - СРМ, от англ. - corporate performance management).

В статье рассматривается суть концепции и наиболее популярные инструменты СРМ, анализируется стратегическая роль и актуальность управления эффективностью, делается акцент на месте СРМ в структуре компании и вопросах, которым необходимо уделять особое внимание при внедрении и развитии систем управления эффективностью бизнеса.

Концепция управления эффективностью бизнеса

СРМ - методологии, метрики, процессы и системы, используемые для мониторинга и управления эффективностью деятельности компании [5]. СРМ интегрирует стратегию и операционную деятельность, формирует для руководства реальную и перспективную картины по всей цепочке создания стоимости, обеспечивает надежную платформу для поддержания будущего роста.

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

- **разработка/уточнение стратегии;**
- **каскадирование стратегии на операционный уровень;**
- **сбор и обработка фактических данных;**
- **анализ результатов, выявление причин отклонений от целевых значений;**
- **вознаграждение сотрудников, оптимизация систем и процессов с учетом полученных результатов.**

Идея управления эффективностью не нова, еще в 1920 г. корпорация DuPont начала применять модель (позже названную в честь ее имени) для оценки эффективности бизнеса, основанную на расчете и факторном анализе рентабельности активов (ROA). Позднее модель менялась, одной из наиболее популярных модификаций стала модель рентабельности собственного капитала (ROE), учитывающая 5 факторов: финансовый рычаг, оборачиваемость капитала, операционная рентабельность, бремя процентов, бремя налогов. Анализ и управление факторами в модели Дюпона аналогичны управлению эффективностью по КПЭ, увязанными со стратегическими целями.

Актуальность и развитие СРМ

Концепция управления эффективностью деятельности все чаще применяется в России. По данным исследования, проведенного 42% респондентов уже используют ключевые показатели эффективности (КПЭ), разрабатываемые на основе стратегии и ключевых факторов формирования стоимости, а 33% планируют использование таких КПЭ. Мировой финансовый кризис (2008-2012) показал, что оценка эффективности компаний и их руководства с акцентом на одном показателе (например, прибыльности) без учета всех рисков может привести к убыткам и потере контроля над бизнесом.

В период кризиса возросла роль финансовой функции в управлении эффективностью. Согласно исследованию, проведенному Accenture 80

процентов компаний отметили расширение зоны ответственности финансовой функции, которое было вызвано необходимостью прогноза развития бизнеса и управления структурой затрат в условиях быстро меняющейся внешней среды. Недавнее исследование Ernst&Young показало, что 79 процентов высшего руководства, принимающего решения, признают тот факт, что финансовая функция за последние 5 лет стала больше задействована со стратегической точки зрения. Исследование PwC, упомянутое выше, также подтвердило возросшую роль финансовых директоров в управлении эффективностью бизнеса: 36 процентов опрошенных в 2012 г. против 33 процентов в 2011 г. считают, что ключевую роль в управлении эффективностью деятельности компании, помимо генерального директора, должен играть директор по финансам. Современные финансовые директора стремятся принимать большее участие в стратегическом управлении, активно используя финансовую информацию для приоритизации стратегических задач через распределение капитала и управление свободным денежным потоком [12]. Финансовая функция играет важную роль в управлении эффективностью бизнеса, но эта роль не должна ограничиваться пониманием общей корпоративной стратегии, финансисты должны также знать стратегию каждого бизнес-подразделения - это залог их успешного вовлечения в стратегическое управление.

Эволюция CRM

Ранние системы управления эффективностью часто фокусировались исключительно на финансовых процессах, например, бюджетировании и прогнозировании. Современные системы CRM охватывают все предприятие. Значимую роль стали играть информационные технологии, которые позволяют за счет автоматизации процессов снизить трудозатраты, уделить больше внимания анализу и интерпретации данных, упростить управление эффективностью и, следовательно, ускорить процесс принятия решений. В настоящее время ведущие производители программного обеспечения разрабатывают и продвигают на рынок интегрированные CRM-решения, которые позволят компаниям выйти на продвинутый уровень управления эффективностью. В табл. 1 приведены основные этапы развития систем управления эффективностью.

Разрозненные инструменты управления эффективностью Управление эффективностью компании осуществляется по отдельным показателям, не увязанным со стратегическими целями компании. Нет обратной связи для уточнения стратегических целей и приоритетов. Процессы почти не автоматизированы (используется MS Office). Руководство не располагает достаточной информацией для быстрого принятия решений при изменении внешних условий системы СРМ начального уровня. Ключевые показатели деятельности в большинстве случаев определяются с учетом стратегии, но без разработки стратегических карт. Стратегия частично пересматривается с учетом фактических значений КПЭ. Процессы почти не автоматизированы (используется MS Office). Компания медленно адаптируется к меняющимся условиям

Неинтегрированные системы СРМ Стратегия компании каскадируется на операционный уровень посредством стратегических карт и КПЭ, сотрудники на всех уровнях

информированы о стратегии. Значительная часть процессов автоматизирована, но большая часть времени сотрудников в рамках СРМ уходит на сбор и структурирование данных. Компания адаптируется к новым условиям, но недостаточно быстро формирования конкурентного преимущества

Интегрированные системы СРМ Операционная деятельность увязана со стратегией, процессы автоматизированы. Система СРМ оперативно обеспечивает руководство информацией для быстрого принятия решений. Компания готова к изменениям

Инструменты СРМ

В настоящее время наиболее популярным инструментом управления эффективностью бизнеса является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), разработанная Р. Капланом и Д. Нортон в 1992 г. С тех пор данная система претерпела ряд изменений, но она по-прежнему работает и остается одной из лучших основ для СРМ. Balanced Scorecard объединяет запаздывающие финансовые индикаторы, характеризующие эффективность компании в прошлых периодах, с опережающими индикаторами будущей эффективности. Цели и индикаторы в

сбалансированной системе показателей выводятся на основе концепции развития и стратегии компании ,

Среди альтернативных инструментов управления эффективностью бизнеса можно выделить модель EFQM (European Foundation for Quality Management), метод ATE (Applied Information Economics), ABPA (Activity-Based Performance Analysis или процессно-ориентированный анализ рентабельности), а также другие методы, суть которых сводится к расчету одного или нескольких ключевых показателей (например, EVA, ROT, ROE, TSR и т.д.) и анализу факторов, влияющих на их значения.

В системе EFQM делается акцент на внутренних процессах и эффективном руководстве для удовлетворения потребностей клиентов и сотрудников. В то же время EFQM недостаточно фокусируется на

стратегических целях и перспективах компании. Одновременное использование EFQM и сбалансированной системы показателей возможно и позволяет сгладить недостатки обеих систем

Метод ATE основан на научном подходе к принятию бизнес-решений и представляет собой синтез экономической теории, исследования операций, современной теории управления портфелем (MPT), психологии принятия решений, теории игр, теории опционов, количественной оценки рисков. Суть метода состоит в определении ценности информации, используемой при принятии решений в условиях неопределенности, для последующего детального анализа тех факторов, которые в наибольшей степени влияют на принимаемые решения

ABPA - метод, основанный на двух концепциях: Balanced Scorecard и ABC (метод процессно-ориентированного учета затрат или Activity-Based Costing). ABPA последовательно рассматривает цепочку эффективности компании, подразделяя ее сначала по потребителям и доходам, затем по бизнес-процессам и затратам, что в итоге позволяет соотнести затраты с потребителями, а доходы - с бизнес-процессами

Выбор того или иного инструмента управления эффективностью должен делаться с учетом целей и задач конкретной организации, корпоративной культуры, используемых информационных систем. При этом компания может адаптировать систему под свои нужды, использовать одновременно несколько инструментов для достижения оптимального результата.

Кто отвечает за внедрение и развитие систем CRM?

На уровне высшего руководства за управление эффективностью обычно отвечает финансовый директор, который также принимает активное участие в стратегическом управлении, являясь правой рукой генерального директора (см. рис. 2, вариант 1). В крупных корпорациях может быть сформирован отдельный департамент по управлению эффективностью бизнеса, подчиняющийся генеральному директору (см. рис. 2, вариант 2).

Внедрением и развитием системы CRM в большинстве случаев занимается подразделение контроллинга, в задачи которого входят:

- информационная/консультационная поддержка менеджмента,
- разработка системы КПЭ,
- определение целевых значений КПЭ,
- оценка фактических результатов и анализ причин их отклонений от целевых значений,
- участие в оптимизации систем бухгалтерского, налогового, управленческого учета, бюджетирования, планирования, финансового анализа.

Внедрение системы управления эффективностью бизнеса требует серьезных изменений в работе компании и должно осуществляться с учетом следующих принципов:

- поддержка, энтузиазм и заинтересованность высшего руководства,
- наличие необходимого опыта и знаний у сотрудников,

я информированность всех участников процесса о целях, задачах и принципах работы системы CRM, я активность и заинтересованность бизнес-подразделений, я участие линейных менеджеров в разработке КПЭ, я увязка целевой системы с существующими бизнес-процессами, ИТ-системами, системой оценки и мотивации персонала.

Препятствия на пути развития систем CRM

Согласно исследованию CFO Publishing Corp. [10] наиболее значимые помехи при внедрении CRM вызваны недостатком интегрированных ИТ-систем и наличием у компаний альтернативных приоритетов. Также были выявлены такие барьеры как неэффективное управление изменениями, недостаток средств, беспокойства по поводу сложности внедрения CRM, недостаточная поддержка со стороны высшего руководства, сопротивление бизнес-подразделений.

Можно выделить 7 основных препятствий на пути развития систем управления эффективностью бизнеса.

Ограничения учетных систем, используемых в компании - во многих организациях план счетов и статьи финансовой отчетности не соответствуют структурам бюджетов и статьям прогнозных финансовых отчетов, что не позволяет оперативно проводить анализ фактических данных и выявлять отклонения от плана. Неправильная расстановка приоритетов - часто при внедрении систем управления эффективностью чрезмерный акцент делается на процессе и планировании, а не на оценке результатов и мероприятиях по повышению эффективности. Нерегулярное обновление систем CRM - компании должны регулярно пересматривать измеряемые показатели на предмет их ценности и применимости в процессе принятия решений. Если показатель не используется или не приносит пользы, нет необходимости тратить время на сбор и обработку информации для его расчета.

■ Сложность систем - внедрение/оптимизация систем управления эффективностью может потребовать значительного времени и вовлечения компетентных специалистов.

■ Опасения сотрудников - сотрудники могут опасаться результатов оценки эффективности и того, как эти результаты будут интерпретированы руководством. Руководителей будет беспокоить оценка работы подразделений, за которые они отвечают, и атмосфера среди сотрудников. Опасения могут вызвать сопротивление сотрудников при внедрении системы управления эффективностью.

■ Недостаточное финансирование - внедрение систем управления эффективностью требует дополнительных расходов на проектную команду, внедрение программных продуктов, услуги консультантов Расходы должны быть заранее согласованы для успешной реализации проекта.

■ Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства -

поддержка высшего руководства необходима для общего контроля над проектом, приоритизации задач, разрешения споров, согласования вопросов, касающихся взаимодействия департаментов компании между собой, управления изменениями в организации.

Выводы

Можно с уверенностью говорить о том, что концепция управления эффективностью актуальна и является обязательным элементом стратегического управления современной компании. Стратегическая роль CRM обусловлена тем, что система управления эффективностью направлена на достижение стратегических целей компании, актуальность - возможностью быстрее принимать решения и правильно реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия. Вопросы правильной организации управления эффективностью бизнеса становятся еще более актуальными в условиях экономического спада или финансового кризиса.

Среди тенденций в управлении эффективностью бизнеса можно выделить возросшую роль финансовой функции в управлении эффективностью, автоматизацию процессов управления эффективностью и стремление ускорить процесс принятия решений путем применения таких инструментов как сценарное моделирование, скользящие прогнозы, безбюджетное планирование, управление затратами по видам деятельности. Важно понимать, что повышение эффективности компании достигается за счет комплекса мероприятий, в том числе:

■ регулярного пересмотра стратегии и стратегических целей;

■ применения сценарного моделирования при планировании;

■ развития системы управления рисками (включая интеграцию управления рисками со стратегическим планированием и процессом принятия решений);

- развития и стандартизации информационных систем (учетные и аналитические системы, электронные хранилища данных, системы электронного документооборота и т.д.);
- повышения гибкости операционной модели (создание общих центров обслуживания, выборочный аутсорсинг корпоративных функций, стратегические партнерства);
- создания системы управления затратами (управление затратами по видам деятельности, минимизация постоянных затрат);
- стандартизации и оптимизации бизнес-процессов (постоянное совершенствование, бенчмаркинг);
- упрощения взаимодействия с клиентами и сотрудниками;
- совершенствования системы мотивации и развития персонала.

Внедрение CRM - масштабный и сложный проект, который требует активного участия руководителей высшего и среднего звена, серьезных изменений в системе мотивации персонала и информационных технологиях.

Тем не менее, затраченные усилия, реализованные корректно и комплексно, окупятся с лихвой, значительно увеличив качество и скорость принятия управленческих решений.

В основе управления эффективностью бизнеса лежит здравый смысл: компания получает то, что измеряет, если ничего не измеряется, контроль над результатом теряется. CRM увязывает цели, задачи и систему мотивации каждого сотрудника со стратегическими целями компании, что значительно повышает вероятность достижения последних. Руководству легче управлять компанией, когда для каждого уровня в организации есть свои цели и набор показателей, по которым можно отслеживать степень их достижения. Применение CRM также помогает лучше понимать бизнес, быстрее реагировать на меняющиеся условия.

Сложность внедрения CRM обусловлена тем, что не существует универсальных инструментов управления эффективностью, методик или наборов КПЭ. Система управления эффективностью бизнеса должна создаваться под конкретную организацию с учетом ее целей, задач,

размеров, структуры, операционной модели, бизнес-процессов, культуры и т.д. Неизменным остается одно - CRM служит достижению стратегических целей компании и повышению ее эффективности.

Список литературы

1. БЕРМАН С. и др. Как извлечь выгоду из сложностей // IBM, глобальный опрос среди исполнительных директоров
2. МЕЙЕР М. В. Оценка эффективности бизнеса // Маршал В. Мейер, [Пер. с англ. А.О. Корсунский] - М: ООО «Вершина», 2004 - 272 с.
3. СЕРОВА Е., ТРОЯН Е. Управление бизнесом. На пути от измерения к управлению // PwC, Опрос генеральных и финансовых директоров ведущих компании России

Рис 1

Наименование уровня	Краткая характеристика	Уровень взаимоувязки стратегии и операционной деятельности	Уровень автоматиза- ции	Уровень гибкости компании
------------------------	---------------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

	Управление эффективностью			
	компании			
	осуществляется по			
	отдельным			
	показателям, не			
	увязанным			
	со стратегическими			
	целями компании.			
Разрозненные	Нет обратной связи			
инструменты	для уточнения			
управления	стратегических целей	низкий	низкий	Очень
эффективностью	и приоритетов.			высокий
	Процессы почти не			
	автоматизированы			
	(используется MS			
	Office). Руководство			
	не располагает			
	достаточной			
	информацией для			
	быстрого принятия			
	решений при			
	изменении внешних			
	условий			

Ключевые показатели
деятельности в

большинстве случаев
определяются с

учетом стратегии, но
без разработки

стратегических карт.
Стратегия

частично
пересматривается с
учетом

Системы CRM

начального уровня

фактических
значений КПЭ.

Процессы

почти не
автоматизированы

(используется MS
Office). Компания

медленно
адаптируется к
меняющимся

условиям

средний

низкий

низкий

Стратегия компании
каскадируется на

операционный
уровень посредством

стратегических карт
и КПЭ,

сотрудники на всех
уровнях
информированы о
стратегии.

Значительная часть
процессов

Неинтегрированные
системы CRM

автоматизирована, но
большая часть

высокий

средний

средний

времени сотрудников
в рамках CRM

уходит на сбор и
структурирование

данных. Компания
адаптируется к

новым условиям, но
недостаточно

быстро
формирования
конкурентного
преимущества

Интегрированные системы CRM	Операционная деятельность увязана со			
	стратегией, процессы автоматизированы. Система CRM	высокий	высокий	высокий
	оперативно обеспечивает руководство			
	информацией для быстрого принятия решений. Компания готова к изменениям			

Рис 1

Этап 1: разработка стратегии

Этап 2: каскадирование стратегии

Этап 3: сбор и обработка данных

Этап 4: анализ результатов

Этап 5: поощрение сотрудников оптимизация систем