

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ: ТРАДИЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Евменчик Оксана Сергеевна,

*ст. преподаватель кафедры бизнес-администрирования, сертифицированный специалист –
САР по управленческому учету,
e-mail: okseva@tut.by,*

Институт бизнеса Белорусского государственного университета, г. Минск

В данной статье рассматривается системный подход оценки эффективности хозяйственной деятельности организации: структурированы критерии оценки, приведены основные показатели эффективности, разработаны два подхода: традиционный и стратегический, рассмотрено понятие «управление результативностью». На примере крупной телекоммуникационной компании Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» на территории Республики Беларусь проанализирована и структурирована система оценки эффективности компании с учетом временного фактора, усовершенствовано управление результативностью компании в виде системы сбалансированных показателей на основе разработанной схемы причинно-следственных связей стратегических целей. На основе актуальных корпоративных целей компании и разработанной схемы их причинно-следственных связей была усовершенствована сбалансированная система показателей и произведена оценка результатов их внедрения на примере Унитарного предприятия «А1». Разработанная схема причинно-следственных связей стратегических целей Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» позволила создать расширенную проекцию «Клиенты», направленную на достижение краткосрочных целей предприятия по удержанию клиентов и поиску путей эффективного взаимодействия с ними.

Ключевые слова: эффективность, обобщающие показатели, дифференцированные показатели, система сбалансированных показателей, управление результативностью

PERFORMANCE ASSESSMENT: TRADITIONAL AND STRATEGIC APPROACH

Evonik O.S.,

*senior lecturer in business administration, certified specialist-SAR in management accounting,
e-mail: okseva@tut.by,*

Institute of business of the Belarusian state University, Minsk

This article examines a systematic approach to assessing the effectiveness of an organization's economic activities: the evaluation criteria are structured, the main performance indicators are given, two approaches are developed: traditional and strategic, the concept of performance management is considered. On the example of a large telecommunications company, Unitary Enterprise for the provision of services "A1" in the Republic of Belarus, the system for assessing the company's effectiveness, taking into account the time factor, was analyzed and structured, the performance management of the company was improved in the form of a balanced scorecard based on the developed scheme of cause-effect relationships of strategic goals. Based on the current corporate goals of the company and the developed scheme of their causal relationships, the balanced scorecard was improved, and the results of their implementation were assessed using the example of the "A1" Unitary Enterprise. The developed scheme of causal relationships of strategic goals of the Unitary Enterprise for the provision of services "A1" made it possible to create an extended projection "Clients", aimed at achieving short-term goals of the enterprise, to retain customers and find ways to effectively interact with them.

Keywords: efficiency, generalized indicators, differentiated indicators, balanced scorecard, performance management

DOI 10.21777/2587-554X-2020-3-72-80

Введение

В настоящее время эффективное управление организацией является фактором ее успеха в будущем [3]. В связи с этим актуальной является проблема оценки эффективности деятельности организации и системы ее управления, а также определение путей ее совершенствования. Решение данной проблемы лежит в правильности выбора методологического подхода к оценке экономической эффективности.

Цель исследования – систематизация подходов к оценке эффективности хозяйственной деятельности.

Результаты и их обсуждение

При оценке экономической эффективности любого объекта используется система базовых критериев, упорядоченных в таблице 1:

- 1) период принятия решения или временной фактор;
- 2) объект оценки эффективности [1].

Первый критерий. В зависимости от временного фактора принятия решений выделяют следующие виды показателей оценки эффективности:

а) долгосрочные – показатели оценки инвестиций или разовых затрат, которые отражают изменение производственных мощностей и должны учитывать временную стоимость денег. Как правило, временной фактор принимают – более года. Например, дисконтированный период возврата инвестиций, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма инвестиций и другие;

б) краткосрочные – показатели оценки текущих затрат, которые отражают постоянные производственные мощности и переменные остальные ресурсы (материалы и труд), не учитывают временную стоимость денег. Как правило, временной фактор принимают – до года. Например, выручка, себестоимость, прибыль и другие;

в) мгновенные – показатели принятия решений «здесь и сейчас» без изменения затрат, которые отражают постоянные производственные мощности и все остальные ресурсы, не учитывают временную стоимость денег. Как правило, временной фактор принимают – период производственного цикла изготовления продукции. Например, цена запасов готовой продукции, их себестоимость и прибыль.

Второй критерий. В зависимости от объекта оценки экономической эффективности выделяют следующие технико-экономические показатели:

а) обобщающие – показатели, объектом оценки эффективности которых является хозяйственная деятельность всей организации (филиала, проекта и прочее) без выделения производственных ресурсов. Например, показатели доходов, показатели расходов и показатели финансового результата по трем видам деятельности: текущей, финансовой и инвестиционной;

б) дифференцированные – показатели, объектом оценки эффективности которых является результативность отдельно взятого производственного ресурса: внеоборотные средства, оборотные средства, персонал. Например, показатели отдачи, показатели емкости, показатели вооруженности и другие специальные показатели по трем ресурсам (экстенсивного и интенсивного использования, оборачиваемости и периода оборота, производительности труда).

На современном уровне развития менеджмента, стратегического менеджмента и управленческого учета выделяют дополнительные критерии оценки экономической эффективности, также отраженные в таблице 1:

- 3) уровень принятия решений;
- 4) группа стратегических целей.

Третий критерий. В зависимости от уровня принятия решений выделяют следующие виды показателей оценки эффективности:

а) стратегические – показатели оценки эффективности, которые характеризуют позицию и место всей организации (холдинга) на рынке как в долгосрочном, так и краткосрочном периодах, т.е. оценка внешней результативности. Например, оценка рыночного спроса, доли продаж на рынке, новые продукты и другие;

б) тактические – показатели оценки эффективности, которые характеризуют цель и задачи структурных подразделений холдинга (региональные представительства) в краткосрочном периоде, т.е. оценка внутренней эффективности и обеспечение выполнения стратегических решений. Например, обобщающие показатели эффективности организации – прибыль и другие;

в) оперативные – показатели оценки эффективности, которые характеризуют цель и задачи структурных подразделений организации (направления, проекты) в краткосрочном периоде, т.е. оценка внутренней эффективности и обеспечение выполнения стратегических и тактических решений. Например, обобщающие показатели эффективности проекта – валовая прибыль и другие.

Четвертый критерий. В зависимости от группировки стратегических целей выделяют следующие виды показателей оценки эффективности или перспективы:

а) перспектива клиенты – показатели оценки эффективности, которые характеризуют продажи и работу с клиентами;

б) перспектива процессы – показатели оценки эффективности, которые характеризуют производственную мощность и работу ресурсов организации;

в) перспектива финансы – показатели оценки эффективности, которые характеризуют финансовую эффективность;

г) перспектива потенциал – показатели оценки эффективности, которые характеризуют развитие компании и обучаемость персонала.

Таблица 1 – Критерии оценки эффективности хозяйственной деятельности

Временной фактор	Объект оценки
Долгосрочные показатели (более года)	Обобщающие показатели
Краткосрочные показатели (до года)	
Мгновенные показатели (день–месяц)	Дифференцированные показатели
Уровень принятия решений	Группы стратегических целей
Стратегические показатели (внешняя результативность)	Перспектива клиенты
Тактические показатели (внутренняя эффективность)	Перспектива процессы
Оперативные показатели (внутренняя эффективность)	Перспектива финансы
	Перспектива потенциал

Источник: составлено автором.

Таким образом, сочетание нескольких критериев при выборе системы показателей эффективности позволяет выделить следующую методологию или подходы к оценке эффективности и результативности [4]:

1. *Традиционный подход* – одновременное использование первых двух критериев (время и объект). Используется при оценке эффективности хозяйственной деятельности любой организации и не предполагает формулировку стратегии организации и воплощение в жизнь.

2. *Стратегический подход* – одновременное использование последних двух критериев (уровень управления и группировка стратегических целей). Используется при оценке эффективности хозяйственной деятельности крупных организаций, обязательно предполагает формулировку стратегии организации и воплощение в жизнь, внедрил научное направление «Управление результативностью, Performance management или РМ».

Управление результативностью (Performance management или РМ) – это управление претворением стратегии организации в жизнь, превращением планов в конкретные результаты. Управление результативностью можно представить как концепцию, объединяющую известные методологии улучшения бизнеса и технологии. Методологии уже не обязательно использовать по отдельности – их можно гармонично сочетать. Управление результативностью объединяет методологии, показатели, процессы, программное обеспечение и системы управления деятельностью организации. Эта концепция охватывает все уровни, начиная от руководителей компаний, и процессы [7].

Но какой-то одной методологии управления результативностью не существует, так как РМ объединяет весь управленческий цикл, начиная от планирования и заканчивая контролем. Целесообразно

представить РМ в виде всеохватывающего и взаимосвязанного набора решений, объединяющего три основные функции: сбор данных, трансформацию и моделирование этих данных в формате, предоставляемом затем пользователям по сети. Многие методологии, входящие в состав РМ, известны давно, другие, например, сбалансированная система показателей, появились недавно [6].

Анализируя хозяйственную деятельность Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» в Республике Беларусь, представим систему показателей оценки эффективности традиционного подхода на рисунке 1, а стратегического подхода – на рисунке 2.

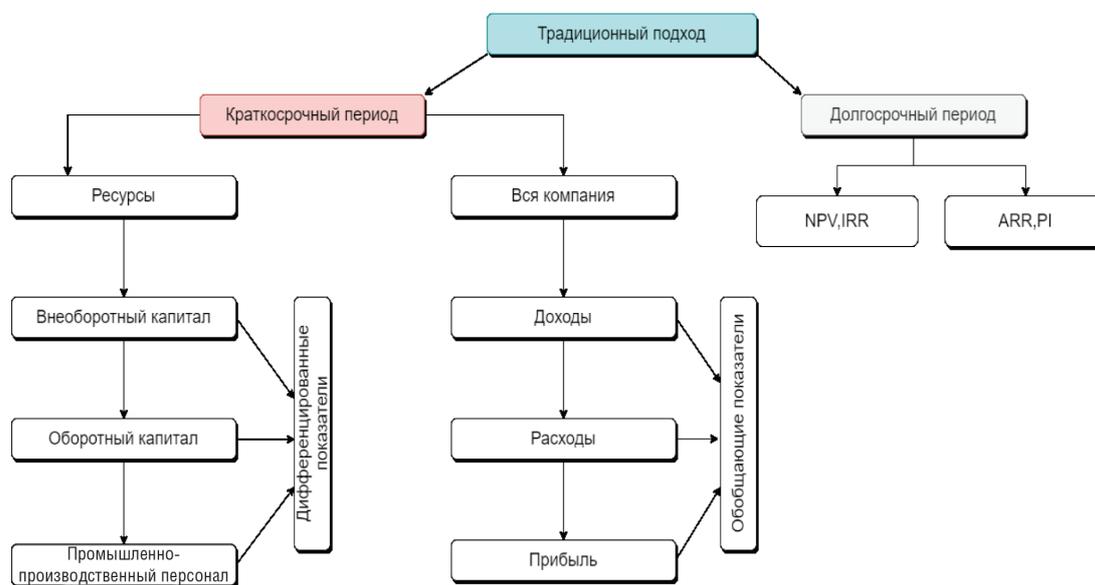


Рисунок 1 – Традиционный подход к оценке эффективности Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» (составлено автором на основе [8])

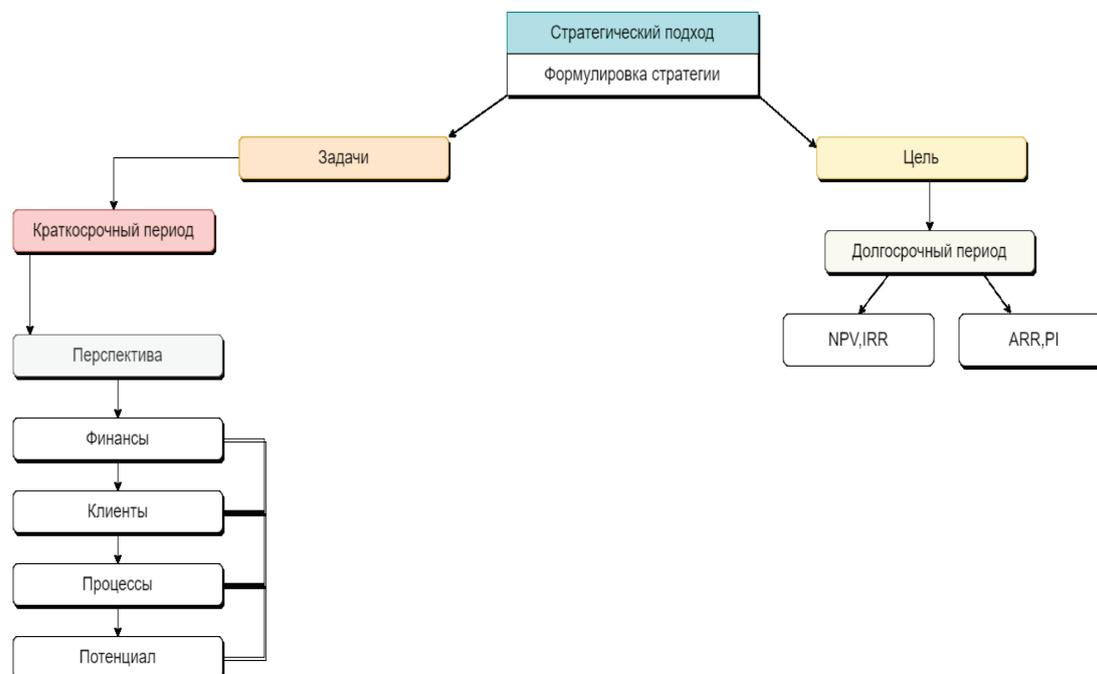


Рисунок 2 – Стратегический подход к оценке эффективности Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» (составлено автором на основе [8])

Кроме универсальных показателей оценки эффективности компании, «А1» также применяет специализированные статистические показатели, которые свойственны деятельности операторов сотовой связи, такие как [3]:

– MoU (от англ. *Minutes of Use* – «количество минут») – количество минут, которое абонент в среднем тратит на общение в течение месяца;

– APM (от англ. *Average Price per Minute* – «средняя стоимость минуты») – сумма, которую в среднем тратит на общение абонент;

– ARPU (от англ. *Average Revenue per User* – «среднемесячный доход от абонента») – доход, который оператор получает в среднем от одного абонента в течение месяца;

– AMPU (от англ. *Average Margin per User* – «средняя маржа на одного абонента») – доход, который оператор получает в среднем от одного абонента в течение месяца за вычетом прямых затрат, деленный на количество абонентов. Некоторые аналитики считают AMPU более полезным показателем, чем более широко используемый средний доход на одного пользователя. При оценке эффективности деятельности оператора сотовой связи часто используют такой показатель, как ежемесячный отток абонентов (*user churn* – «ушедшие абоненты компании»). Обычно выражается в процентах.

Стратегический подход отличается от традиционного тем, что при оценке системы управления эффективностью во главе стоит формулировка стратегии компании, исходя из которой выделяются цели в долгосрочном периоде и задачи в краткосрочном [5]. В краткосрочном периоде оценка деятельности компании проводится по четырём перспективам, на основе которых строится стратегическая карта системы сбалансированных показателей, план внедрения и поддержка CRM [2].

Компания «А1» использует как традиционный, так и стратегический подход при принятии управленческих решений. Действующая система сбалансированных показателей компании «А1» строится исходя из 4 проекций стратегического подхода принятия решений, отраженных в таблице 2.

Таблица 2 – Действующая система сбалансированных показателей на УП «А1»

Проекция	Стратегические цели	Индикаторы
Финансы	Рост продаж	Доля рынка
		Проникновение на рынок
		Среднемесячная доходность услуг в расчете на одного пользователя
	Уменьшение оттока клиентов	Отток клиентов
		Приток клиентов
		Темпы привлечения новых клиентов
Темпы потерь клиентов		
Клиент	Эффективность взаимодействия с клиентом	Среднее время реакции на запрос
		Легкость и простота
		Эффективность сервисной поддержки
		Доля оперативно выполненных клиентских запросов (при первом обращении)
		Финансовая привлекательность услуги
		Степень неудовлетворенности клиентов
		Эффективность сервисной поддержки клиентов
Процесс	Быстрая реакция на изменения внешней среды	Время длительности
	Сокращение времени на бизнес-процессы	Время длительности бизнес-процессов
		Распределение обращений по каналам сбыта
Качество сервисного обслуживания	Среднее время успешного выполнения компанией запроса	
Потенциал	Высококвалифицированная команда	KPI
		Индекс опроса

Источник: составлено автором на основе [8].

По результатам анализа конкурентоспособности Унитарного предприятия «А1» к слабым сторонам компании относятся меньшая доля рынка, чем у МТС, недостаточно хороший фиксированный интернет, дорогой безлимитный интернет. Для того чтобы превратить слабые стороны компании в ее преимущества, компания должна изменить политику ведения бизнеса согласно главным актуальным стратегическим целям. Анализ деятельности Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» выявил, что несмотря на действующую систему сбалансированных показателей, данная система не соответствует актуальным стратегическим целям компании.

Для решения вышеприведенных проблем следует провести корректировку настоящей системы сбалансированных показателей в соответствии с актуальными целями компании, что поможет более грамотно строить стратегическую политику компании и внедрять новые проекты. На рисунке 3 отражена схема причинно-следственных связей стратегических целей Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1».

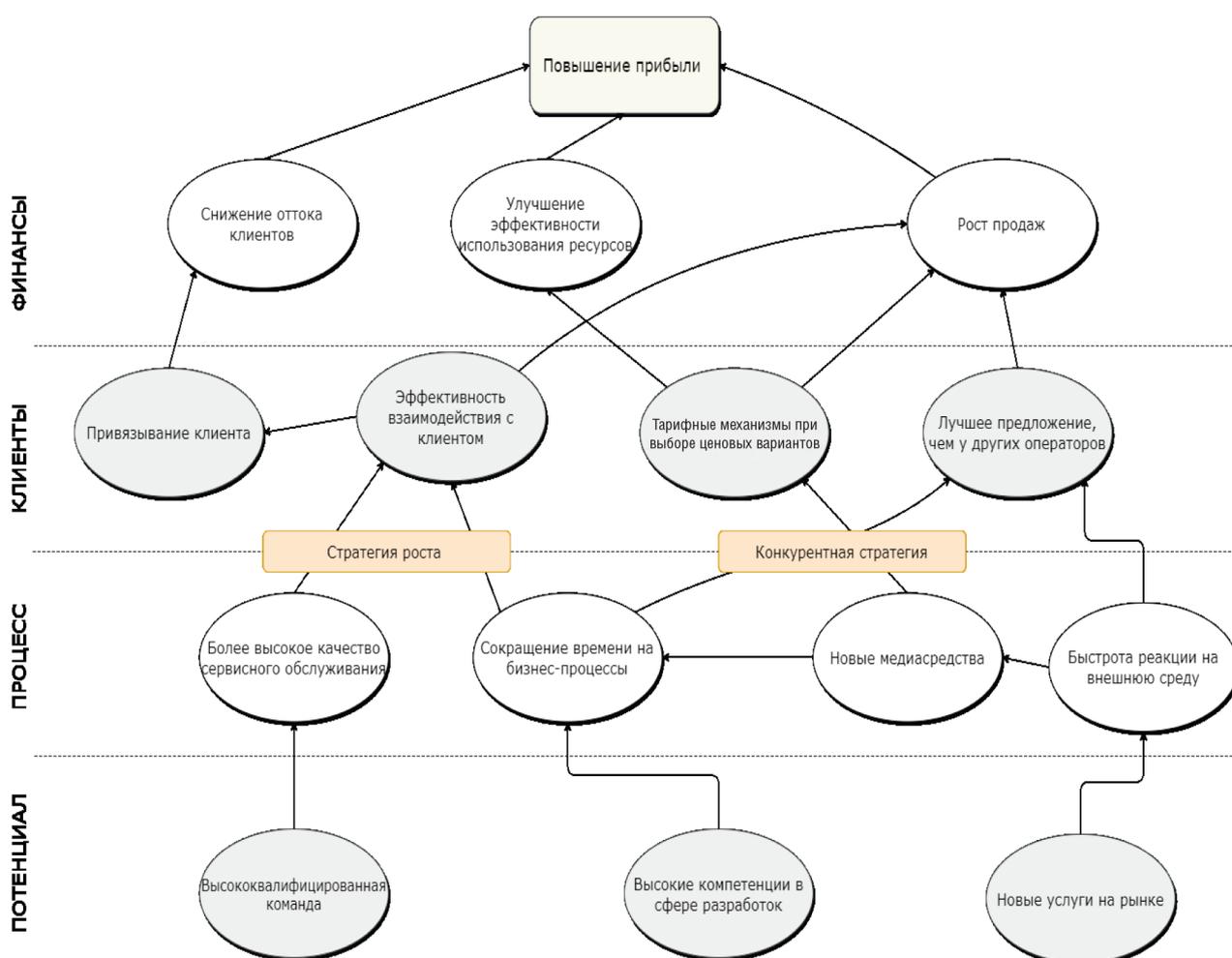


Рисунок 3 – Схема причинно-следственных связей стратегических целей Унитарного предприятия по оказанию услуг «А1» (составлено автором)

Анализ рисунка 3 следует начинать от проекции «Клиенты». Для привлечения новых клиентов компании надо создать лучшее предложение, чем у других операторов. Для этого следует уделить внимание управлению результативностью компании, повысить компетенции в сфере разработок, а также быстро реагировать на запросы внешней среды. Достижение данных целей приведет к росту продаж и увеличению прибыли.

На основе актуальных корпоративных целей компании и рисунка 3 была усовершенствована сбалансированная система показателей, представленная в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты внедрения сбалансированной системы показателей на УП «А1»

Проекция	Стратегические цели	Индикаторы	Мероприятия	Целевые значения
Финансы	Повысить прибыль услуг связи	Сервисная выручка, рентабельность продаж, выручка на 1 пользователя	Были описаны в других перспективах	350,6 млн евро; 7,3 евро
	Улучшить эффективность использования ресурсов	Операционные издержки, капитальные затраты	Были описаны в других перспективах	210 млн евро, 132 млн евро
	Рост продаж	Доля рынка, проникновение	Исследование рынка	42,80 %
	Уменьшить отток клиентов	Отток клиентов, приток клиентов	Исследование рынка	1,20 %
Клиенты	Создать лучшие продукты, чем у конкурентов	Доля рынка в данном сегменте, приток клиентов	Исследование рынка	33 %
	Варианты тарифных механизмов при выборе ценовых вариантов	Гибкость ценовой политики	Исследование рынка	До 30 вариантов
	Эффективность взаимодействия с клиентом	Среднее время реакции на запрос, эффективность сервисной поддержки	Тренинги для сотрудников	до 20 минут
Процесс	Быстрая реакция на изменения внешней среды	Время длительности	Исследование рынка	5 дней
	Сокращение времени на бизнес-процессы	Время длительности бизнес-процессов	Исследование рынка, тренинги	–
	Новые медиасредства	Подключение тарифа без личного присутствия	Новые технологии на сайте	–
	Качество сервисного обслуживания	Среднее время выполнения запроса	Тренинги для сотрудников	До 45 минут
Потенциал	Высококвалифицированная команда	KPI, индекс опроса	Опрос сотрудников	85 индексных баллов
	Увеличить компетенции в сфере разработок	Оценка компетенций	Рекрутинг	80 индексных баллов

Источник: составлено автором на основе [8].

На рисунке 4 проекция «Клиенты» из вышеприведенной усовершенствованной системы сбалансированных показателей была расширена по временному фактору.

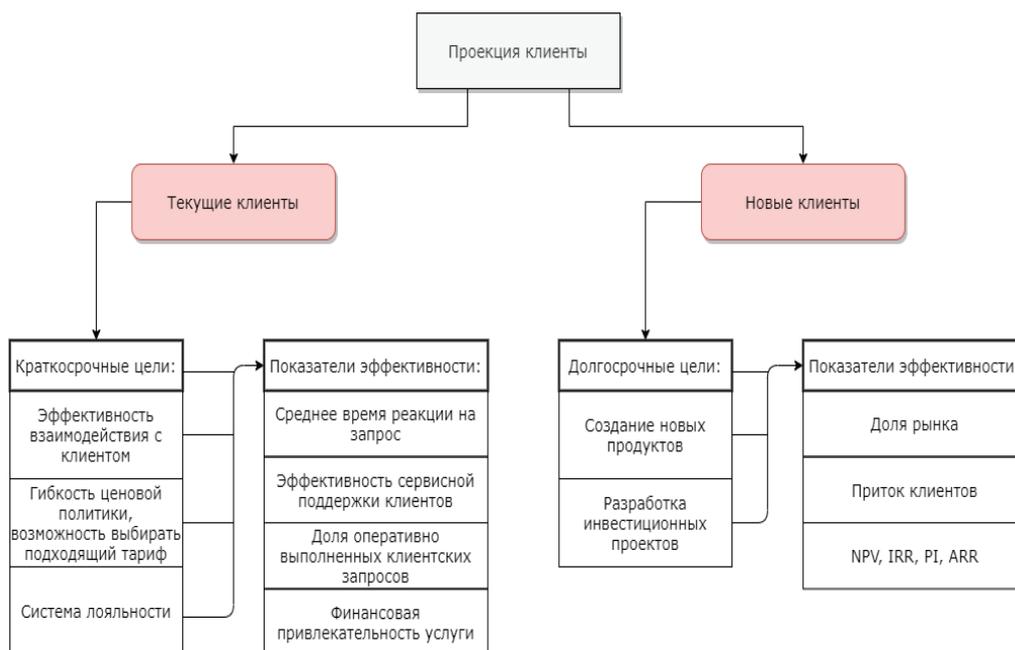


Рисунок 4 – Расширенная проекция «Клиенты» (составлено автором)

Текущие клиенты компании отражают краткосрочные цели компании, а именно цели по удержанию клиентов, эффективное взаимодействие с клиентами, гибкость ценовой политики, возможность выбирать подходящий тариф, система лояльности и скидок. Новые клиенты воплощаются в долгосрочных целях, так как для привлечения новых клиентов компании «А1» следует создавать новые продукты, которые требуют инвестиционных вложений.

Заключение

Таким образом, сочетание нескольких критериев при выборе системы показателей эффективности позволяет выделить следующую методологию или подходы к оценке эффективности и результативности:

- 1) традиционный подход – одновременное использование критериев – время и объект – не предполагает формулировку стратегии организации и воплощение в жизнь;
- 2) стратегический подход – одновременное использование критериев – уровень управления и группировка стратегических целей – предполагает формулировку стратегии организации и воплощение в жизнь, внедрил научное направление «Управление результативностью, Performance management или РМ».

В компании «А1» используются различные методы к оценке эффективности деятельности, однако, они могут быть скорректированы с позиции временного подхода разделения на текущих и новых клиентов компании и актуальных стратегических целей компании. Подход совершенствования системы эффективности с учетом временного фактора актуален для крупных компаний, в которых активно развита инвестиционная и инновационная деятельность, есть стратегии и цели. Для компании «А1» на данный момент наиболее актуальной стратегической целью является привлечение новых клиентов, для этого компании следует обратить внимание на создание новых интересных проектов для привлечения новой аудитории.

Список литературы

1. Антонов А.П. Подход к оценке эффективности хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] // Инновационная наука. – 2017. – № 4-1. – URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-otsenke-effektivnosti-hozyaystvennoy-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 04.09.2020).
2. Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
3. Глоссарий. Технопортал [Электронный ресурс]. – Киев, 2015. – URL: <https://www.goo.gl/cnLzWu> (дата обращения: 04.09.2020).
4. Демчук О.В. Роль и значение эффективности хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] // ЕГИ. – 2020. – № 1 (27). – URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-effektivnosti-hozyaystvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 04.09.2020).
5. Зуева И.А., Бурцева Т.А., Жидков А.С. Методика построения системы сбалансированных показателей оценки реализации стратегии развития регионов: монография. – М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2019. – 131 с.
6. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2016. – 316 с.
7. Развитие систем управленческого учета в торговой деятельности и их особенности в сфере розничной торговли: монография / И.А. Зуева [и др.]. – М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2017. – 157 с.
8. Interim results of Telekom Austria Group for 2017 and 2019 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.goo.gl/ID2QCd> (дата обращения: 20.09.2020).

References

1. Antonov A.P. Podhod k ocenke effektivnosti hozyajstvennoj deyatel'nosti organizacii [Elektronnyj resurs] // Innovacionnaya nauka. – 2017. – № 4-1. – URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-otsenke-effektivnosti-hozyaystvennoy-deyatelnosti-organizatsii> (data obrashcheniya: 04.09.2020).

2. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej: per. s nem. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. – 478 s.
3. Glossarij. Tekhnoportal [Elektronnyj resurs]. – Kiev, 2015. – URL: <https://www.goo.gl/cnLzWu> (data obrashcheniya: 04.09.2020).
4. *Demchuk O.V.* Rol' i znachenie effektivnosti hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya [Elektronnyj resurs] // EGI. – 2020. – № 1 (27). – URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-effektivnosti-hozyaystvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (data obrashcheniya: 04.09.2020).
5. *Zueva I.A., Burceva T.A., Zhidkov A.S.* Metodika postroeniya sistemy sbalansirovannyh pokazatelej ocenki realizacii strategii razvitiya regionov: monografiya. – M.: izd. «MU im. S.Yu. Vitte», 2019. – 131 s.
6. *Kokinz G.* Upravlenie rezul'tativnost'yu: kak preodolet' razryv mezhdu ob'yavlennoj strategiej i real'nymi processami: per. s angl. – M.: Al'pina Pablsher, 2016. – 316 s.
7. Razvitie sistem upravlencheskogo ucheta v torgovoj deyatel'nosti i ih osobennosti v sfere roznichnoj torgovli: monografiya / I.A. Zueva [i dr.]. – M.: izd. «MU im. S.Yu. Vitte», 2017. – 157 s.
8. Interim results of Telekom Austria Group for 2017 and 2019 [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.goo.gl/ID2QCd> (data obrashcheniya: 20.09.2020).