

УДК 621.658.012.531

Э.Ф. Костоломов, профессор, д-р техн. наук,

Севастопольский национальный технический университет

ул. Университетская 33, г. Севастополь, Украина, 99053

E-mail: root@sevgtu.sebastopol.ua

С.Н. Писарюк, аспирант, нач. отдела экономических методов управления

ООО «Ален» – региональная сеть торговых центров, гипер и супермаркетов

пр. Октябрьской Революции 38/12, г. Севастополь, Украина, 99038

E-mail: ekonomika@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОПЕРАЦИОННОЙ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализируется проблема и формулируется концепция постановки системы управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности, как основного фактора обеспечения конкурентоспособности предпринимательских организаций малого и среднего бизнеса.

Постановка проблемы.

Уровень экономической эффективности операционной бизнес-деятельности прямо определяет и отражает уровень конкурентоспособности предпринимательских организаций и следовательно в итоге, – конкурентоспособность всей отечественной экономики (особенно в условиях присоединения к ВТО). Очевидно, что подавляющее большинство отечественных предпринимательских организаций, особенно в сфере малого и среднего бизнеса (а это – сфера формирования основного количества рабочих мест и основной части налогового поля), имеют пока недостаточный (или даже – низкий) уровень конкурентоспособности, который повышается пока медленно. Самая опасная перспектива связана как раз с тем случаем, если повышение уровня конкурентоспособности (т.е. прежде всего – совершенствования и повышения эффективности операционной бизнес-деятельности) будет и дальше происходить медленнее, чем в передовых странах или медленнее даже, чем изменения предпочтений и запросов отечественных потребителей.

Структурный анализ развивающейся в отечественных условиях бизнес-деятельности, приведенный в работе [1] показывает, что наибольший удельный вес имеет бизнес в сфере торговли, который составляет более 35 %, что значительно превышает другие виды бизнеса. Среди различных форм торгового бизнеса наиболее структурно сложной и в то же время перспективной и, следовательно, – наиболее представительной и целесообразной областью проведения исследований и типовых методологических и методических разработок – является бизнес-деятельность современных предприятий сетевой розничной торговли (ритейла): – сетей торговых центров, гипер и супермаркетов. Структурная сложность данного вида бизнес-деятельности обусловлена тем, что в ее составе интегрируются практически все разновидности такой деятельности: – самые современные технологии торговли сочетаются с различными видами производственной деятельности (разнопрофильные цеха по производству полуфабрикатов и готовой продукции); встраивается также бизнес-деятельность по оказанию различных услуг (кафе, бары, прием заказов, упаковка, доставка товаров, сдача помещений и оборудования в аренду и др.). Перспективность же такого вида бизнес-деятельности обусловлена не только существенно преобладающим удельным весом, но подтверждается также высокими темпами прироста новых мощностей в результате систематического ввода новых объектов. Так, динамика соотношения проектов с торговой составляющей к общему количеству проектов в последний период составила [1]: 2006 г. – 11,3 %, 2007 г. – 19,4 %, 2007 г. – 19,6 %. В целом, история мирового ритейла (розничной торговли), тенденции и перспективы его развития позволяют уверенно прогнозировать на средне- и долгосрочную (15 – 20 лет) перспективу устойчивый рост в условиях отечественного рынка – сетей супермаркетов, как основного способа удовлетворения потребностей покупателей в товарах повседневного спроса.

Учитывая изложенное, именно сфера ритейл-бизнеса принята в качестве практической базы (на примере ведущей региональной сети торговых центров, гипер и супермаркетов – «Ален») для проведения исследований и решения актуальной проблемы – исследования и поэтапного формирования системы управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности, как главного условия обеспечения конкурентоспособности предпринимательских организаций малого и среднего бизнеса.

Успешное функционирование наших бизнес-предприятий в жестких условиях международной конкуренции возможно лишь в том случае, если отечественный менеджмент ускоренно решит проблему формирования и освоения систем управления, способных привести к достижению необходимых высоких темпов совершенствования бизнес-деятельности и повышения её экономической эффективности до

уровня конкурентоспособности. Успешность решения этой остро актуальной, сложной комплексной проблемы во многом зависит от четкости её выделения, формулирования, анализа и структурирования.

Анализ последних публикаций и исследований.

Проблема повышения эффективности (в частности, – экономической эффективности) деятельности бизнес-предприятий и обеспечения их конкурентоспособности постоянно находится в поле зрения ряда авторов зарубежной экономической литературы. В последний период, в связи с формированием и повышением насыщенности конкурентной среды на постсоветском пространстве, эта проблема все чаще является предметом рассмотрения и исследований и в работах отечественных и российских авторов. При этом, большое место отводится, прежде всего, вопросам постановки внутрифирменного бюджетирования [2], как одного из важнейших исходных инструментов управления эффективностью бизнес-деятельности. Так, в работе [2] отмечается; – «Главная причина нарастающего отставания (авторы имеют в виду отставание отечественного менеджмента в способности обеспечивать конкурентоспособность) – в системах управления, не ориентированных на постоянное совершенствование производства и операций, а также на эффективное управление затратами. Без грамотного бюджетирования установить контроль над издержками и управлять эффективностью производства – невозможно». В данной работе авторы также отмечают, что внутрифирменное бюджетирование это прежде всего – управленческая технология, что уровень бюджетирования – это показатель качества управления в компании. Здесь же подчеркивается, что опасность нарастания отставания нашего менеджмента от менеджмента в ведущих странах мира наглядно проявляется в сфере управления финансами Авторы приводят ряд методических рекомендаций, позволяющих ориентировать технологию бюджетирования на повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении ресурсов. В частности, приводится подход к составлению сбалансированного финансового плана, цель которого – контролировать, насколько эффективны все виды ресурсов (активов), используемых в бизнесе (для чего – использовать показатель – ROA – return on assets отношение чистой прибыли к общим активам). Рекомендуется показатель ROA рассчитывать по формуле:

$$ROA = \frac{Пч}{Опр} \times \frac{Опр}{Ак} \times \frac{Дч}{Ак},$$

где $Пч$ и $Дч$ – соответственно чистая прибыль и чистый доход компании; $Опр$ – объем продаж; $Ак$ – активы компании.

Ряд работ, исходя из рассмотрения бюджетирования как важной управленческой технологии, посвящен выделению и акцентированию необходимости исследования проблем постановки управленческого учета на бизнес-предприятиях [3-5], являющегося базой для формирования эффективных систем управления и особенно – бюджетного управления. В [3] справедливо отмечается: «... конкурентная среда становится сложнее и требовательнее, – в итоге бизнес-организации испытывают давление, вызывающее необходимость измерять затраты и оценивать результаты деятельности...». В целом, в данной работе остро обозначается актуальность изыскания методов и средств «...измерения видов деятельности и бизнес-процессов...» для решения задач управления бизнес-деятельностью, подчеркивается тезис: «Что измеряем, тем и управляем!». Здесь же отмечается: «...оценка исполнения, ориентированная на определенные показатели, нацеливает деятельность на улучшение именно этих показателей (так как другие не измеряются и не оцениваются)». Отмечается, что введение практики оценивания результатов деятельности определенными показателями породило «...спрос на информацию о наилучших методах (практиках) конкурирующих или других подобных организаций. Такая практика называется эталонным оцениванием или бенчмаркингом (bench marking)». Теперь под бенчмаркингом понимают процесс изучения и адаптации наилучшего опыта (практики), что может быть результативным приемом формирования мер по повышению эффективности деятельности. В [3] также, рассматриваются современные тенденции исследований в сфере эффективности бизнеса и отмечается: «Такие организации как DELL Computers, Cost Co, Mc Donald's, следуют стратегии операционного совершенства, в которой они делают ударение на лидерство в затратах (cost leadership) и однородное качество (consistent quality)». Здесь же указывается: «В среде непрерывного совершенствования в фокусе компании находятся процессы, так как они являются решающим фактором в достижении организацией своих целей». В качестве рекомендуемого оценочного показателя повышения эффективности – приводится показатель, отражающий норму целевого сокращения затрат:

$$Hз = \frac{\sum \Delta З}{\sum З_{баз}},$$

где $\sum \Delta З$ – запланированное суммарное сокращение затрат; $\sum З_{баз}$ – базовые затраты.

Автор рекомендует также использовать показатели затрат для оценки операционной эффективности (Эопер):

$$Э_{опер} = \frac{З_{станд}}{З_{факт}},$$

где $З_{станд}$ – нормативные затраты на данную операционную деятельность; $З_{факт}$ – фактические затраты на данную операционную деятельность.

Анализ последних публикаций показывает, что большинство работ посвящено отдельным фрагментам комплексной проблемы – управления экономической эффективностью и конкурентоспособностью бизнес-деятельности, однако в последний период возрастает число работ, посвященных попыткам подойти к решению этой проблемы с системных комплексных позиций.

В работах [6, 7] рассматриваются вопросы методологии, которая акцентирует в качестве основного критерия управления бизнесом – экономическую эффективность (результативность) бизнес-деятельности. Такой подход представляется наиболее перспективным. В [6] утверждается: «...в современном быстроменяющемся мире не продукты, а эффективные процессы их создания и развития приносят долгосрочный успех в бизнесе. Поэтому оптимизация бизнес-процессов является одной из важнейших задач для выживания и процветания компаний в XXI веке». Здесь подчеркивается: «правильная организация управления цепочками добавленной стоимости позволяет добиться стратегического превосходства над конкурентами...» и отмечается, что отраженные в ряде затрагивающих вопросы создания цепочек стоимости публикаций [8 и др.] методы оценки эффективности деятельности включают:

- Классические финансовые показатели: ROA (return on assets) – рентабельность активов; ROI (return on investment) – рентабельность инвестиций; ROS (return on sales) – рентабельность продаж;
- Концепцию экономической добавленной стоимости – EVA (economic value added);
- Процессно-стоимостной учет затрат – ABC (activity based costing);
- Процессно-ориентированный анализ рентабельности – ABPA (activity based performance analyses).

Последняя концепция (наиболее близкая к нашему подходу) обосновывается и развивается в работе Мейера [8]. Существенным вкладом подхода Мейера, как нам представляется, является формирование понятия «цепочка эффективности», как продолжение идеи М. Портера о цепочке добавленной стоимости. При этом, цепочка эффективности начинается с бизнес-процессов и заканчивается как бюджетными показателями (затраты, выручка, прибыль), так и оценкой рыночной стоимости компании (путем подсчета долгосрочной потенциальной прибыли). Цепочка эффективности Мейера представлена на рисунке 1.

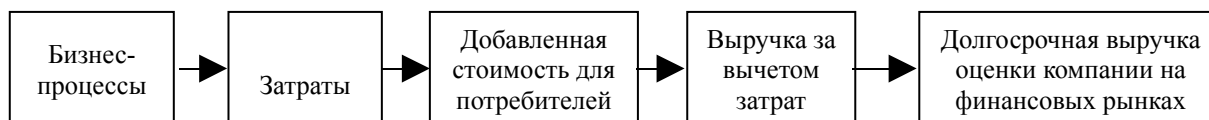


Рисунок 1 – Цепочка корпоративной эффективности

Для рассматриваемой нами проблемы представляются важными выводы Мейера о последних тенденциях в сфере формирования методологии обеспечения эффективности бизнеса [8, с. 148-198]:

- 1) переход от системы сбалансированной оценки к стратегии, сфокусированной на продажах;
- 2) переход от процессно-ориентированного учета затрат к процессно-ориентированному анализу рентабельности, который рассматривает связи между бизнес-процессами, затратами и доходами не на уровне бизнес-единиц, а на уровне показателей (клиентов).

Справедливо отмечая существенное значение выводов Мейера, в дальнейшем авторы работы [6] однако, концентрируются в основном не на внутрифирменной цепочке бизнес-процессов, а на межфирменных отношениях. При этом делается ценный с нашей точки зрения вывод о том, что: «Современный этап развития бизнеса связан с широким распространением в управлении фирмой междисциплинарных концепций, которые объединяют отдельные сферы деятельности...». В [6] также подчеркивается положение о том, что системы (очевидно авторы имеют в виду сопрягаемые в комплекс целевые организационные системы) – должны обладать компенсаторными возможностями, достаточными для адаптации к изменениям и сохранения устойчивости системы. Отсутствие или недостаток резервов не позволит предпринимательской системе адекватно реагировать даже на не очень существенные изменения экономической ситуации и приведет к «эффекту домино». В данной работе [6] применительно к последнему блоку цепочки стоимости рекомендуется для достаточно быстрого и регулярного определения динамики стоимости бизнеса применять модель Гордона. В соответствии с этой моделью расчет конечной рыночной стоимости бизнеса (предприятия на «ходу») производится по формуле:

$$V = \frac{CF(t+1)}{(K - g)},$$

где V – стоимость в постпрогнозный период; $CF(t+1)$ – денежный поток доходов за первый год постпрогнозного периода; K – ставка дисконта; g – долгосрочные темпы роста денежного потока.

Наиболее близко к рассматриваемой нами проблеме подходит проблематика, затрагиваемая в работе [9], которая, однако, заявлена как формирующая пока только концепцию (работа имеет подзаголовки «Концепция» и «Начало пути»). В целом эта работа посвящена формированию концепции построения комплексных автоматизированных систем управления (типа ERP-систем), интегрируемых (методически и технологически) с аналитическими автоматизированными системами. Данная концепция претендует на зарождение нового направления, получившего название «управление эффективностью бизнеса», или по-английски, Business Performance Management, BPM. Данное направление опирается на целый ряд сложных программных продуктов компании Hyperion Solutions Corp. – мирового лидера в этом классе систем управления, среди которых – система реализации функций стратегического управления Hyperion Planning, система бизнес-моделирования и функционально-стоимостного управления – Hyperion Business Modeling, система консолидации финансовой отчетности Hyperion Financial Management, OLAP–система Hyperion Essbase. Концепция имеет глобальный характер (предполагая объединение владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления) и предусматривает проведение отдельных методологических исследований и разработок применительно к конкретным сложным проектам и профилям бизнес-деятельности. Как отмечают сами авторы работы «... в области BPM все еще только начинается». Таким образом выделенная нами и рассматриваемая в данной статье проблема может быть отнесена к новому направлению – BPM, однако носит не глобальный, а вполне целевой (хотя и комплексный) характер формирования системы управления экономической (а не общей) эффективностью – операционной (а не общей) бизнес-деятельности.

Анализируя проведенные по рассматриваемой проблеме диссертационные исследования, следует отметить, что за последнее десятилетие появился ряд диссертационных работ, посвященных вопросам формирования методологии управления эффективностью деятельности предприятий в рыночных условиях. К сожалению, авторы редко выделяют чисто экономический аспект управления эффективностью бизнес-деятельности и, тем более, применительно к операционному аспекту этой деятельности.

Анализ последних диссертационных исследований показал, что имеется ряд работ по данной проблематике, но выполненных применительно к российским особенностям развития бизнеса. Отечественные же условия рассматриваются лишь в ряде работ, посвященных в основном постановке бюджетного управления. Большая часть из последних исследований посвящена рассмотрению теоретических аспектов (показателей), а также формированию методов и средств управления эффективностью на основе бюджетирования, оптимизации производственных процессов, ассортимента товаров и т.п.

Нерешенные части проблемы

Рассмотрение результатов проведенных исследований показывает, что выделенная нами, остро актуальная для обеспечения конкурентоспособности отечественной экономики проблема постановки типовой системы управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности, пока не нашла своего удовлетворительного для практического применения предприятиями малого и среднего бизнеса решения. Как показал анализ публикаций и исследований, вопросы повышения эффективности бизнес-деятельности рассматриваются как проблемные и остро актуальные, постоянно находящиеся в поле зрения и систематически исследуемые с учетом существенных динамичных изменений условий предпринимательской среды и возникновения новых инновационных организационных, методологических и методических возможностей. Наиболее близко к рассматриваемой нами проблеме приближены материалы, посвященные концептуальному формированию нового направления – управления эффективностью бизнес-деятельности – Business Performance Management (BPM). При этом однако, остается пока не исследованной и нерешенной актуальнейшая для обеспечения конкурентоспособности отечественного предпринимательства проблема – формирования типовой методологии построения рациональной системы управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности.

Цели статьи

Целями данной статьи является: – постановка проблемы разработки методологии управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности, как определяющего фактора обеспечения конкурентоспособности предпринимательских организаций; – анализ последних публикаций и исследований в этой области и формирование концепции системы управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности предприятий малого и среднего бизнеса.

Изложение основного материала исследования

В условиях возрастающей конкуренции в ритейл-сегменте рынка (в связи с динамичным развитием сетей торговых центров, гипер и супермаркетов) главным фактором устойчивости получения достаточных экономических результатов современными сетевыми торговыми предприятиями является способность менеджмента обеспечивать необходимую экономическую эффективность операционной бизнес-деятельности, которая должна быть на уровне или выше, чем у основных конкурентов. То есть, конкурентоспособность сети торговых предприятий в современных условиях зависит от способности вести производственно-коммерческую деятельность с уровнем экономической эффективности, который задается складывающейся в данной конкурентной среде экономической результативностью (измеряемой, прежде всего, показателями рентабельности). Эта особенность является типичной также и для многих бизнес-предприятий, действующих в других сферах бизнеса.

Указанная особенность предопределяет высокую актуальность проблемы изыскания методов и средств управления экономической эффективностью операционной деятельности отечественных предприятий малого и среднего бизнеса на уровне международного менеджмента, как необходимого условия обеспечения их конкурентоспособности (особенно с учетом вступления Украины в ВТО). Особенно остро эта проблема стоит именно перед отечественными сетями торговых центров, гипер и супермаркетов, для которых на данном этапе характерна высокая динамика развития с вложением значительных инвестиций в условиях возрастающей конкуренции. Проблема усугубляется тем, что динамичный рост бизнеса сам по себе может приводить к снижению эффективности менеджмента из-за неадекватности используемых (освоенных ранее) методов и средств управления новому масштабу деятельности.

Практика развертывания сети супермаркетов «Ален» и семилетний опыт организации ее деятельности в конкурентной среде со всей очевидностью показали особую, определяющую значимость для успешности этого бизнеса – решения проблемы формирования системы управления экономической эффективностью операционной деятельности. Такая система является по существу комплексной, так как должна охватывать совокупность ряда составляющих ее частных, целевых организационных систем. Многоаспектность и комплексность рассматриваемой общей проблемы обусловлена тем, что она охватывает совокупность, как минимум, 3-х входящих (составляющих) частных проблем постановки целевых организационных систем, а именно – проблем:

- постановки обеспечивающей системы многоуровневого управленческого учета;
- формирования и внедрения целевой системы многоуровневого бюджетного управления операционной деятельностью;
- постановки результирующей системы управления экономической эффективностью операционной бизнес-деятельности.

Выделенная совокупность частных проблем является первым уровнем декомпозиции рассматриваемой комплексной проблемы. Каждая входящая частная проблема в свою очередь также имеет в определенной степени комплексный характер, поэтому – для придания обозначенной общей комплексной проблеме необходимой, более полной обобщимости, ясности содержания и четкого определения границ – был проведен ее системный анализ и структурная декомпозиция с построением многоуровневого дерева (иерархии) проблем и задач. Такое структурное дерево проблем и задач создает необходимые предпосылки для эффективного, а именно: – системного поэтапного и скоординированного их решения.

Декомпозиция многоаспектной проблемы постановки (т.е. поэтапной разработки, апробирования, отработки и внедрения) комплексной системы управления экономической эффективностью (КСУ ЭЭФ) операционной деятельности сети торговых предприятий на частные проблемы – создает логический каркас для аналогичного структурирования самой этой комплексной системы на составляющие ее частные целевые организационные системы (см. схему, приведенную на рисунке 2).



Рисунок 2 – Схема структурирования КСУ ЭЭФ на целевые организационные системы

Каждая из выделенных 3-х частных организационных систем экономического управления имеет свои, адекватные соответствующей частной проблеме, цели и задачи и поэтому обозначается как соответствующая целевая организационная система (ЦОС). В данном случае, на данном этапе формирования комплексной системы применительно к сети супермаркетов «Ален», каждая из выделенных частных целевых систем находится в различной стадии создания, которая соответствует степени актуальности, рациональной логике этапности постановки и возможностям компании по развертыванию и освоению новых методов и средств экономического менеджмента.

Система управленческого учета – является исходной целевой организационной системой, создающей для всей комплексной системы экономического управления необходимую информационную базу путем мониторинга задействованных (принятых в качестве параметров управления) экономических показателей. Мониторинг в данном случае заключается в измерении (оценке и учете фактических значений) с заданной периодичностью всей совокупности принятых для контроля параметров.

Причем, эффективность всей комплексной системы в определяющей степени прежде всего зависит от качества информационных потоков, обращающихся в системе, и от трудоемкости обработки информации. Критериями качества информации при этом являются: – достаточность, достоверность, своевременность. Очевидно, что выполнение указанных требований, предъявляемых к ёмким потокам информации в условиях рассредоточенности ее источников и объектов оперирования, возможно лишь при использовании современных методов и средств автоматизированной обработки информации, интегрированных в единой компьютерной сети. Внедрение современных компьютерных технологий требует установления строгого внутреннего порядка в компании и разработки не только необходимых методических материалов, но и соответствующих организационных регламентов.

Система бюджетного управления – решает задачи пооперативного (оперативного, среднесрочного и долгосрочного) многоуровневого экономического управления деятельностью структурных подразделений и компании в целом по основным объемным экономическим показателям (объем реализации, издержки, прибыль). Данная ЦОС разрабатывалась, также как и необходимые фрагменты системы управленческого учета, – в первую очередь, внедрена и развита в наибольшей степени, так как обеспечивает непосредственное управление текущей операционной деятельностью.

Постановка и обеспечение систематического функционирования процесса бюджетного управления в компании осуществляются централизованным отделом экономических методов управления (отделом ЭМУ). Основное информационно-компьютерное обеспечение процесса бюджетирования на уровнях структурных подразделений и компании осуществляет отдел автоматизированных систем управления.

В компании применяется комбинированный подход к формированию бюджетов. Сначала определяются общие бюджетные цели, вытекающие из стратегии компании и рыночных прогнозов (по принципу «сверху – вниз»), а уже затем составляются проекты оперативных бюджетов (по принципу «снизу – вверх»), которые после согласований утверждаются руководством компании. Составление плановых бюджетов осуществляется отделом ЭМУ по принципу – «от достигнутого» – на основе статистической информации о деятельности каждой единицы розничной сети за прошлые периоды, но с учетом плановой стратегии. Плановые показатели формируются с учетом предложений управляющих торговыми комплексами и магазинами (ТК/М). В результате каждый ТК/М имеет бюджетный план деятельности на месяц, ответственность за выполнение которого возлагается на директора соответствующего ТК/М. При оперативном отслеживании выполнения плановых заданий и выявлении отклонений фактических показателей деятельности от запланированных, ориентируются на среднедневной показатель дохода по магазину. При обнаружении таких отклонений важно знать, деятельность какого из отделов продаж (т.е. основных структурных подразделений, сокращенно – ОСП) их вызвала, с целью внесения необходимых корректив в текущую деятельность. Это возможно лишь при планировании и учете доходов также и на уровне основных структурных подразделений (отделов продаж) магазина. Таким образом, бюджетное управление в развивающейся сети супермаркетов «Ален» осуществляется в рамках трехуровневой системы (см. рисунок 3), которая остается открытой на 2-ом уровне, что обусловлено необходимостью включать в систему бюджетирования вновь вводимые супермаркеты.

Трехуровневое построение системы бюджетного управления позволяет дифференцировать центры ответственности за результаты деятельности и привлечь к разработке бюджетов руководителей всех уровней, приблизить задания к местам их реализации, заинтересовать и стимулировать персонал на выполнение плановых заданий.

Каждый типовой супермаркет сети структурирован на 11 основных структурных подразделений (ОСП), т.е. профильных отделов продаж – условных «магазинов», за каждым из которых закреплен типовой ассортимент товаров или продукции и для каждого из которых формируется отдельный бюджет. Бюджетные формы для уровня ОСП включают только те показатели, с которыми эти подразделения реально работают, а их обработка для включения в бюджет соответствующего супермаркета, а затем обобщение бюджетов супермаркетов в бюджет компании осуществляется централизованно отделом ЭМУ.

На уровне ОСП учет ведется по 5 показателям, на уровне супермаркета по 47-ми бюджетным статьям, а на уровне компании по 53-м статьям. Такой подход позволяет, с одной стороны – минимизировать потоки информации и сделать удобной работу низовых звеньев, а с другой – иметь достаточный объем данных для анализа при подведении итогов и оценке эффективности работы центров прибыли.

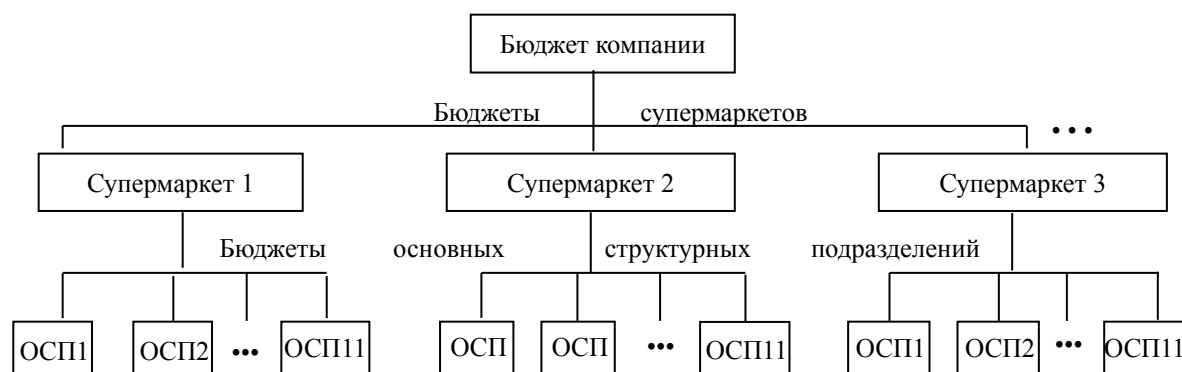


Рисунок 3 – Структура трехуровневой системы бюджетирования

Система управления экономической эффективностью – является замыкающей (результатирующей) целевой системой, включающей комплекс методов и средств многоуровневого управления деятельностью структурных подразделений (на уровнях «торговый комплекс – отделы продаж») и компании в целом по обеспечению необходимых показателей экономической эффективности. Эффективность самой рассматриваемой комплексной системы экономического управления операционной деятельностью существенно зависит от рациональности выбора именно измерителей экономической результативности, которые служат основными параметрами управления. При этом, основное противоречие, подлежащее разрешению при построении КСУ ЭЭФ, заключается в том, что с одной стороны – необходимо иметь правильную целевую направленность и достаточную детализацию измерителей, а также достаточную частоту их измерения (чтобы обеспечить качество и эффективность управления), а с другой – минимизировать трудоемкость и стоимость процедур учета и управления.

Целевая разнонаправленность частных систем предопределяет разноплановость (разноаспектность) используемых показателей. Так, если в системе бюджетного управления используются хорошо известные объемные показатели (доходы, расходы, прибыль), то для решения задач экономического анализа, выявления резервов и управления эффективностью требуется введение измерителей, обеспечивающих сопоставимость как между различными периодами времени для одного и того же центра доходов/расходов/прибыли (с учетом индексации цен), так и между различными такими центрами (для одного и того же периода времени). Для уровня супермаркетов, например, – необходимо устранять искажения в оценке эффективности, которые возникают из-за различных (для различных магазинов) наценок при формировании доходов, а также из-за отличий в структуре расходов (например, одни магазины используют собственные площади компании, а другие – арендуемые площади). В качестве показателя, обеспечивающего сопоставимость экономических результатов при проведении анализов в сети супермаркетов, целесообразно принять показатель – «выручка в ценах поставщиков» или сокращенно – ВЦП. Как показали экспериментальные исследования (предмет отдельного рассмотрения), показатель «ВЦП» позволяет с достаточной точностью отражать и сопоставлять как основные экономические результаты по объемам продаж (за период), так и оценки объемов (трудоемкости) выполненных при этом работ, что необходимо для выявления резервов повышения эффективности.

В качестве методической базы для решения задач управляемого систематического совершенствования бизнес-процессов путем формирования и реализации соответствующих организационно-технических мероприятий (в т.ч. по мобилизации резервов) принят комплекс методов и средств функционально-структурного анализа, моделирования (с использованием IDEF 0-технологии) и регламентации (в форме стандартов предприятия) бизнес-процессов.

Таким образом, в результате проведенных исследований и разработок сформирована, принята к реализации и прошла частичное экспериментальное апробирование (на примере региональной сети торговых предприятий) концепция системы управления экономической эффективностью бизнес-деятельности, как основного фактора обеспечения конкурентоспособности предпринимательских организаций малого и среднего бизнеса.

Перспективы дальнейших исследований

Проведенные исходные исследования и разработки создают методологическую базу и открывают возможности для проведения полного комплекса исследований по формированию совокупности методов

и средств, образующих полномасштабную, комплексную систему управления экономической эффективностью (КСУ ЭЭФ) бизнес-деятельности, адекватную современным условиям конкурентной среды.

Постановка эффективной КСУ ЭЭФ и ее систематическое поэтапное совершенствование является необходимым условием обеспечения устойчивой конкурентоспособности в современных условиях. Функционирование такой системы позволяет извлекать уроки из собственного опыта, совершенствовать практику экономического управления, улучшать нормативную базу и, в итоге – переходить к более высоким формам менеджмента, адекватным развивающемуся бизнесу в условиях возрастающих требований к его эффективности и конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Трегулова И.П. К вопросу становления малого бизнеса в регионе / И.П. Трегулова // Вестник СевНТУ. Сер. Экономика и финансы: сб. науч. тр. — Севастополь, 2006. — Вып. 73. — С. 36–42.
2. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 464 с.
3. Аткинсон, Энтони А., Управленческий учет / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер и др. — 3-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 880 с.
4. Дойл, Дэвид П. Управление затратами: Стратегическое руководство / Дэвид П. Дойл [пер. с англ. И.В. Козырь и Н.С. Сологуб]. — М.: Волтерс Клувер, 2006. — 264 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Управление затратами на предприятии: планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат: практическое руководство / Ю.Н. Лапыгин, Н.Г. Прохорова. — М.: Эксмо, 2007. — 128 с.
6. Масленников В.В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В.В. Масленников, В.Г. Крылов. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 285 с.
7. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. — М.: Вершина, 2007. — 336 с.
8. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер. — М.: ООО «Вершина», 2004. — 396 с.
9. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 269 с.
10. Костоломов Э.Ф., Концепция постановки комплексной системы управления экономической эффективностью сети супермаркетов / Э.Ф. Костоломов, С.Н. Писарюк // Материалы междунар. конф. «Менеджмент малого и среднего бизнеса». — Севастополь: СевНТУ, 2007. — С. 58–59.

Поступила в редакцию 20.05.2008 г.