

**Королёва О. В.**

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА  
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

**Королёва О. В.**

**O. V. Koroleva**

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУР  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА НА ОСНОВЕ  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

**EFFICIENCY EVALUATION OF BUSINESS ENTITIES ON THE BASIS  
OF THE PROCESS-ORIENTED APPROACH**



**Королёва Ольга Вячеславовна** – аспирант кафедры «Маркетинг и коммерция» Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681000, г. Комсомольск-на-Амуре, ул. Пионерская, д. 29, кв. 21; 8(962)-2880048. E-mail: o\_koroleva\_5@mail.ru

**Ms. Olga V. Koroleva** – PhD Candidate, Department of Marketing and Commerce, Komsomolsk-on-Amur State Technical University (Russia, Komsomolsk-on-Amur), 681000, Komsomolsk-on-Amur, 29 Pioneer Str., apt. 21; phone: 8(962)-2880048. E-mail: o\_koroleva\_5@mail.ru.

**Аннотация.** В статье предложена модель процессно-ориентированного подхода к описанию деятельности структуры предпринимательского типа. Уточнено определение предпринимательской структуры. Проанализированы концепции оценки эффективности деятельности структур предпринимательского типа. Обоснована целесообразность применения системы процессно-ориентированного анализа рентабельности для анализа эффективности деятельности.

**Summary.** The paper presents a model of process-oriented approach to the description of commercial legal entities' business activity. The concept of "business entity" is redefined. A review of different efficiency evaluation methods of commercial companies is given. The cons-benefit analysis of a company is substantiated as a practical way of efficiency evaluation.

**Ключевые слова:** предпринимательская структура, эффективность, бизнес-процесс, микро- и макросреда организации, управление, методы оценки.

**Key words:** business entity, efficiency, business process, micro- and macroenvironment, management, methods of evaluation.

УДК 334

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся экономической нестабильностью, жесткой конкуренцией между предприятиями, характерно повышенное внимание к проблеме эффективности деятельности с позиции самих хозяйствующих субъектов на всех уровнях экономики (организация, отрасль, регион).

В условиях, когда существует неопределенность получения конечного результата, оценка экономической эффективности деятельности предпринимательских структур возможна лишь с достаточной степенью приближения, что свидетельствует об актуальности вопроса повышения степени достоверности получаемых оценочных значений.

В статье предлагается модель деятельности предпринимательской структуры с точки зрения процессно-ориентированного подхода. Обосновывается целесообразность применения системы процессно-ориентированного анализа рентабельности для оценки эффективности деятельности структур предпринимательского типа. Для этого уточняется определение предпринимательской структуры. Анализируются преимущества и недостатки существующих систем оценки эффективности деятельности.

В нашем понимании *предпринимательская структура* – это юридически оформленная, иерархически структурированная, самостоятельно функционирующая экономическая единица, деятельность которой направлена на получение прибыли и заключается в постоянном поиске оптимальной формы соответствия рыночным требованиям в конкретный момент развития рынка.

Предпринимательские структуры, о которых идет речь, не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации не связаны с размером бизнеса, какой-то определенной отраслью, территорией или культурой. Любая предпринимательская структура более устойчива, когда внутренний порядок позволяет ей сопротивляться внешним негативным воздействиям.

Среди новых предпринимательских структур в России резко увеличилось число АО, инвестиционных фондов и компаний. В эффективно действующей предпринимательской структуре ни одна операция не должна оставаться без контроля. В этой связи удобно рассматривать деятельность предпринимательской структуры как совокупность взаимосвязанных между собой бизнес-процессов производственного и непроизводственного (финансового) характера.

Модель процессно-ориентированного подхода к описанию деятельности приведена на рис. 1.

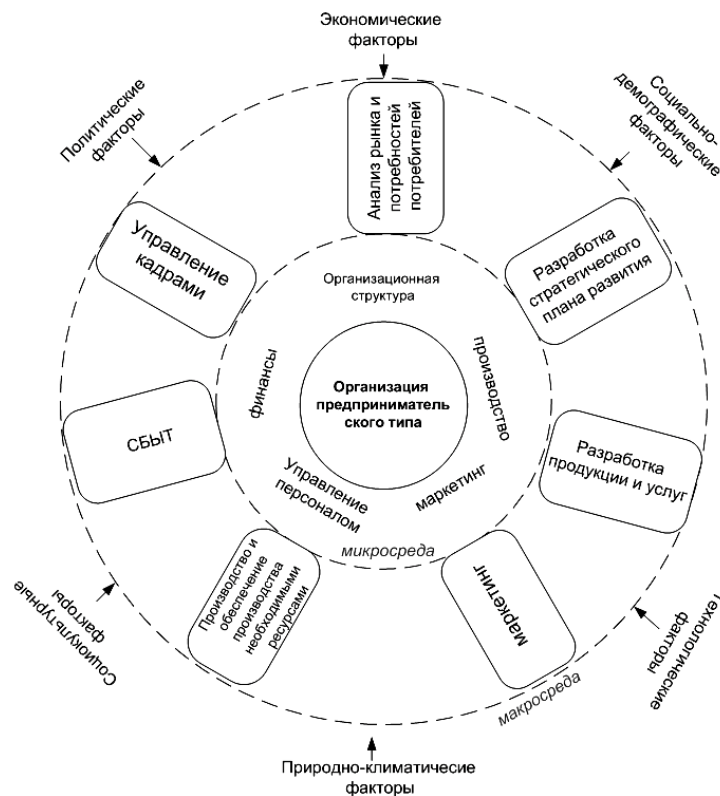


Рис. 1. Модель процессно-ориентированного подхода к описанию деятельности организации предпринимательского типа

В рамках данной модели представлена зависимость деятельности организации от факторов микро- и макросреды [1].

Для внедрения процессно-ориентированного подхода на предприятии необходимо:

- 1) определить цели, задачи и стратегию развития предприятия;
- 2) выделить бизнес-процессы, определить их порядок и взаимосвязь;
- 3) назначить владельцев процессов и предоставить им полномочия;

**Королёва О. В.**

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

- 4) установить границы процессов, идентифицировать входы и выходы;
- 5) определить технологии реализации бизнес-процессов;
- 6) обеспечить наличие необходимых ресурсов и информации;
- 7) определить критерии оценки экономической эффективности процессов;
- 8) осуществлять управление бизнес-процессами;
- 9) реализовывать мероприятия по рационализации бизнес-процессов.

Когда определены факторы микро- и макросреды, сформулированы цели и задачи предпринимательской структуры, разработана стратегия и определены бизнес-процессы организации, возникает вопрос: «Как оценить эффективность деятельности организации?»

На данный момент разработаны следующие концепции, определяющие подходы к оценке эффективности деятельности: традиционная финансовая модель, стоимостная модель, система сбалансированных показателей, система процессно-ориентированного анализа рентабельности.

Использование традиционной финансовой модели при оценке эффективности деятельности основано на рыночном типе хозяйственного мышления, в соответствии с которым все параметры, влияющие на эффективность деятельности предприятия, находятся среди факторов его внутренней среды. Разработанные методики финансового анализа основываются на данных периодической отчетности предприятия за прошедший период. В рамках данной модели предполагается, что результаты деятельности предыдущего периода могут свидетельствовать о текущей эффективности деятельности предприятия. С точки зрения собственника, финансовые результаты деятельности компании, достигнутые за прошедший период, не могут отражать эффективность его предпринимательской деятельности, которая должна быть выражена в увеличении капитала, что было обосновано еще К. Марксом [3]. Для этого необходимо учитывать последствия принимаемых решений и их влияние на результативность деятельности компании в будущем, с учетом изменения факторов внешней среды.

Оценивать увеличение стоимости и, как следствие, эффективность деятельности компании предлагается на основе факторов стоимости компании. Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Мурин определяют факторы стоимости как: «...любую переменную, влияющую на стоимость компании» [2]. Одной из самых распространенных концепций в рамках данного типа хозяйственного мышления является концепция добавленной стоимости (EVA), предложенная Д. Стерном и Б. Стюартом, которая рассматривает рост эффективности как превышение рентабельности используемого капитала над затратами на его привлечение. Практической реализацией данной концепции выступают модель EVA и модель дисконтированных денежных потоков (DCF). Применению показателя EVA в качестве основы для построения системы оценки эффективности деятельности компании присущи такие недостатки, как использование данных прошедшего периода и большого числа поправок, сближающих балансовую и рыночную стоимости активов компании.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), разработанная Институтом Нолана Нортон под руководством Дейвида Нортон, рассматривает эффективность деятельности компании по четырем взаимосвязанным составляющим: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития. В рамках этих составляющих выделяются показатели, для которых можно определить целевое значение, достижение которого отвечает стратегическим задачам компании. Если индикатор не достигает своего целевого значения, то это свидетельствует о наличии фактора, сдерживающего или противодействующего достижению стратегических целей. Таким образом, данная система позволяет анализировать эффективность деятельности компании по основным составляющим и структурным подразделениям. Однако система сбалансированных показателей не дает четкого интегрированного показателя, который мог бы выступать в качестве итоговой оценки, что не позволяет собственникам получить представление об эффективности деятельности компании в целом.



Система процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA, Activity-based Performance Analysis), разработанная американским экономистом Маршалом Мейером в 2002 г., делает акцент на эффективность отдельных бизнес-процессов компании [4]. Данная система основана на достаточно простой предпосылке: если понятны бизнес-процессы компании, ее расходы, а также генерируемые этими процессами доходы, приносимые клиентами, то появляется мощный инструмент измерения и повышения эффективности деятельности компании. ABPA позволяет определить действительную рентабельность тех или иных продуктов и услуг. Новый метод основан на двух популярных концепциях: сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard), или концепции использования нефинансовых показателей, определяющих финансовые результаты, и ABC (Activity-based Costing процессно-ориентированный учет затрат), или концепции определения затрат в разрезе бизнес-процессов. Происходит составление как затрат, так и доходов в разрезе клиентов и процессов. Особенность методики ABPA заключается в том, что она позволяет определить рентабельность тех или иных продуктов и услуг и тем самым рекомендовать те или иные продукты или услуги к продаже, а в некоторых случаях рекомендовать, какие продукты или услуги следует поставлять без наценки. «Очень редко компания занимается только одной продукцией, гораздо чаще ассортимент широк. В этом случае расходы (выраженные в процентах) являются средней величиной расходов (в процентах) по отдельным продуктам ассортимента, однако менеджеры не могут эффективно работать со средними результатами» [6]. В то же время требование системы заключается в мониторинге всех транзакций компании с клиентами, а также отслеживании себестоимости данных транзакций.

Обозначив покупателя как единицу анализа или как центр прибыли, становится возможным установить связь, с одной стороны, между процессами и себестоимостью процесса, а с другой стороны, между доходами и рентабельностью.

Требованием ABPA является наличие трех типов данных: себестоимость процесса, доходы в разрезе клиентов, а также данные о процессах, осуществляемых для каждого клиента. В системе ABPA отслеживаются все три параметра, и затем дается оценка чистого дохода как функции от исполняемых для клиента процессов. Таким образом, система фиксирует прямой и косвенный вклады процессов в величину чистого дохода, где последний показатель выражается значением уровня взаимоотношений с клиентом.

Рассмотрев перечисленные системы оценки эффективности, можно сформулировать основные преимущества и недостатки каждой (см. табл. 1).

Таблица 1

Анализ преимуществ и недостатков различных систем оценки эффективности деятельности предприятия

Системы оценки эффективности	Преимущества	Недостатки
<i>Традиционные финансовые модели</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота внедрения;</li> <li>– простота при использовании в системе материального стимулирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не учитывают факторы внешней среды и последствия принимаемых решений;</li> <li>– отсутствие гибкости системы;</li> <li>– трудности при применении к прогнозированию</li> </ul>
<i>Стоимостные оценки (DCF – дисконтированных денежных потоков, модель факторов стоимости)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– интегральный показатель – стоимость компании;</li> <li>– простота при использовании в системе материального стимулирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неполный охват уровней организации (трудности при учете нефинансовых факторов);</li> <li>– используемые показатели дублируют информацию</li> </ul>

Системы оценки эффективности	Преимущества	Недостатки
<i>Сбалансированная система показателей</i> (BSC, Balanced Scorecard)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охватывает все уровни организации;</li> <li>– логически взаимосвязанная система показателей;</li> <li>– гибкая система показателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие интегрального показателя (большое количество разных показателей);</li> <li>– трудности при применении к компенсации;</li> <li>– трудности при внедрении (значительные временные затраты на разработку и проверку значимости показателей системы)</li> </ul>
<i>ССП на основе факторов стоимости</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охватывает все уровни организации;</li> <li>– логически взаимосвязанная система показателей;</li> <li>– интегральный показатель – стоимость компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дублирование информации в показателях;</li> <li>– трудности при внедрении (значительные временные затраты на разработку и проверку значимости показателей системы)</li> </ul>
<i>Система процессно-ориентированного анализа рентабельности</i> (ABPA, Activity-based Performance Analysis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охватывает все уровни организации;</li> <li>– связи между показателями определяются бизнес-процессами;</li> <li>– получение четких сигналов о необходимых изменениях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективность внедрения системы на предприятиях зависит от количества вспомогательных и общехозяйственных процессов;</li> <li>– трудности при применении в системе материального стимулирования для вспомогательных подразделений</li> </ul>

Методика процессно-ориентированного анализа рентабельности аналитически упрощает сложные организации путем ответа на ряд вопросов: что компания осуществляет для своих клиентов, сколько это стоит и сколько клиенты готовы за это платить?

До настоящего времени существует множество организационных структур: иерархические, функциональные, дивизионные, матричные, циклические и т.д., но все они сосредоточены на внутренней архитектуре компании. Сейчас же менеджеры все больше зависят от информации, поступающей извне. Возросла значимость внешних взаимосвязей с клиентами, произошел сдвиг от производства на сферу услуг. Как процессно-ориентированный учет затрат распределяет общую величину затрат на затраты по отдельным бизнес-процессам, так и общую выручку можно распределять на доходы отдельных бизнес-процессов.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; Киев: ИД Вильямс, 1998. – 1056 с.
2. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд [и др.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – С. 124.
3. Маркс, К. Капитал / К. Маркс. – М.: Изд-во полит. лит., 1975. – Т. 1. Гл. 4. С. 161.
4. Мейер, М. Оценка эффективности бизнеса: что будет после сбалансированной системы показателей / М. Мейер, В. Маршал. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
5. Ольве, Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: ИД Вильямс, 2003. – 304 с.
6. Самохвалов, В. Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 34-38.