

**ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ****SPECIFIC FEATURES OF CREATION
OF MANAGEMENT SYSTEM AIMED AT
BUSINESS EFFICIENCY IN A HIGH-TECH
COMPANY**

В статье анализируются особенности разработки, внедрения и оценки эффективности системы управления эффективностью бизнеса высокотехнологичной компании.

Ключевые слова: управление предприятием, система управления эффективностью бизнеса, высокотехнологичная компания.

The paper offers an analysis of specific features of the development, implementation and assessment of the efficiency of the management system aimed at the business effectiveness of a high-tech company.

Keywords: enterprise management, business effectiveness management system, high-tech company.

Говоря об управлении результатами деятельности организации, поговорку «что посеешь, то и пожнешь» можно перефразировать: «что измеришь, то и получишь». Применение в системе управления эффективностью высокотехнологичного бизнеса такого механизма, как система индикаторов, позволяет значительно повысить эффективность работы.

Все больше инновационных предприятий, ориентированных на успешное будущее и эффективное управление, прибегают к данным технологиям и используют их не только как средство остаться на плаву, но и как инструмент реализации разработанной стратегии и достижения намеченных целей.

Российский бизнес растет, вместе с масштабом увеличивается и сложность управления, перед компаниями встают все новые задачи. В этой ситуации топ-менеджерам важно сосредоточиться на ограниченном числе действительно важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать при отсутствии в компании формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Практика показывает, что одна из наиболее совершенных из таких систем – управление результатами на основе индикаторов – показателей эффективности. Единый набор фактов и информации, генерируемый подобной системой, делает процесс управления ре-

зультатами предметным и объективным, значительно повышая качество управления бизнесом.

Высокие технологии играют огромную роль в развитии экономики и общества. В них материализуется основная часть результатов НИОКР, они определяют спрос на достижения науки и создают базу предложения инноваций практически для всех отраслей экономики. Анализ различных аспектов управления производством высокотехнологичной продукции, оценка его эффективности и выработка рекомендаций, способствующих ее повышению, являются крайне важными в современных условиях для развития всего российского высокотехнологичного сектора экономики.

Степень эффективности управления оказывает значительное влияние на основные финансовые и операционные показатели деятельности высокотехнологичных компаний, в частности – на определенные коэффициенты и, в конечном итоге, на финансовый результат и стоимость бизнеса [1, с. 19–29].

Вполне очевидно, что специфические особенности поведения на рынке и жизненный цикл развития товаров (услуг) присущи высокотехнологичным компаниям при любой модели рынка, в рамках которой они осуществляют производственную и коммерческую деятельность. Очень важны общая логика и подход к управлению результатами бизнеса при помощи индикаторов эффективности, конкретные показатели будут зависеть от специфики момента.

Среди основных проблем высокотехнологичных компаний процесса разработки и внедре-

¹ Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и банковского дела НОУ ВПО «Российский новый университет».

ния системы показателей эффективности следует выделить:

- проблемы разработки эффективной стратегии развития высокотехнологичного предприятия;
- значительное количество неавтоматизированных процедур;
- опережение темпов роста административных расходов по сравнению с темпами роста бизнеса;
- неспособность действующих бизнес-процессов поддерживать растущий объем бизнеса;
- нелогичные и зачастую противоречивые процедуры, а также многие другие проблемы.

Для эффективного внедрения системы индикаторов важен комплексный подход ко всей системе управления результатами бизнеса, включающий и показатели эффективности, и планирование, и постановку задач на их основе, а также процесс управления, основанный на этих вводных.

Основная *идея системы* ключевых показателей эффективности для высокотехнологичной компании заключается в четком и формализованном определении основных факторов, определяющих результаты бизнеса, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для конкретных менеджеров, обеспечивающих их выполнение. Универсального набора ключевых показателей, применимых в любых случаях, не существует, поэтому каждая компания должна выработать свой собственный набор показателей деятельности, отвечающий именно ее особенностям.

Система контроля и управления результатами бизнеса как один из основных элементов управления эффективностью представляет собой набор систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения [2, с. 25–32].

Чтобы система индикаторов действительно работала, руководство и сотрудники компании должны полностью принять ее логику, которая, в свою очередь, должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: определение потенциала, планирование и постановку задач, оценку результатов деятельности, оплату труда и т.д.

Для построения эффективной системы показателей эффективности необходимо уточнить

определения высокотехнологичного предприятия, системы контроля и управления результатами бизнеса, ключевых показателей эффективности.

«Высокотехнологичные компании» – это коммерческие организации (общества или предприятия), основное производство товаров (услуг) которых носит инновационный характер и отвечает следующим критериям [3]:

- уровень наукоемкости (доля затрат на исследования и разработки, отнесенная к результатам производства) используемых компанией в своем производстве технологий составляет не менее 3,5%;
- используемая компанией в своем производстве «ключевая» технология входит в действующий на момент выведения на рынок ее товаров или услуг национальный «Перечень критических технологий».

«Системы контроля и управления результатами бизнеса» – систематические процессы, процедуры и методологические подходы, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.

«Ключевыми показателями эффективности» принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом [4, с. 23–28].

Система показателей эффективности бизнеса компании должна представлять собой *набор взаимосвязанных индикаторов*, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая очень конкретными операционными параметрами и решениями на уровне линейных подразделений. Механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании – краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании встречают большинство затруднений.

Компании требуется выявить из этого ряда наиболее критичные процессы и отслеживать их более пристально. Например, для компании, занимающейся высокими технологиями, принципиально важным фактором успеха является разработка новой продукции, и, следовательно, отслеживание ассортимента новых видов продукции будет преобладающим процессом. Важно определить **основные группы ключевых по-**

казателей, и в первую очередь – особо критичные показатели деятельности (критические факторы):

1. Показатели оценки рынка и клиентов.

Важность этих критериев зависит от вида рынка, на котором работает компания, и групп ее клиентов. Большинство компаний оценивают степень удовлетворения клиентов по таким критериям, как скорость обслуживания, своевременная доставка, гибкость, ассортимент продукции, выход новой продукции и стоимость реализации. Очень важно выработать критерии для анализа прибыльности в разрезе клиентов и каналов сбыта.

2. Показатели конкурентов. Важно понимать, какая доля прибыли компании формируется отдельными видами рынка и конкретными клиентами.

3. Показатели внутренних процессов. Компания преобразовывает свои высококачественные, своевременные и низкокзатратные вложения в такие же высококачественные, оперативные и высокодоходные результаты. Отслеживание этих вложений и результатов является ключевым фактором для анализа внутренних процессов компании, работающей в сфере наукоемких технологий. Если же критические факторы – это скорость и рентабельность производства, то важными будут такие процессы, как отслеживание времени производственного цикла, состояния запасов и учет затрат.

4. Финансовые показатели. Компания жизненно заинтересована в своем финансовом развитии и результатах. Среди *ключевых показателей*, используемых для достижения финансовых результатов и, в особенности, для удовлетворения акционеров, можно выделить: рост доходов; прибыльность от реализации; объем затрат; объем активов; доход на инвестированный и собственный капитал; затраты на эксплуатацию основных средств в течение срока службы; рентабельность НИОКР; движение денежных средств.

Ввиду того что финансовые показатели являются производными ключевых решений и носителями результатов деятельности, необходимо акцентировать внимание на таких показателях, как клиенты, конкуренты, внутренние бизнес-процессы и персонал, а уже потом ориентироваться на финансовые показатели компании.

5. Показатели персонала. Для функционирования предприятия требуются сотрудники, и предприятие должно следить за их удовлетворенностью. Следование навстречу потребностям квалифицированного персонала является кри-

тичным как для обеспечения их удовлетворенности, так и для всей фирмы в плане долгосрочного выживания и успеха.

Рассмотрим *общие принципы* создания систем показателей эффективности. Показатели эффективности в численном выражении называют, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях. Естественно, для разных компаний и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы будут отличаться.

Общие принципы создания систем КПЭ

1. *Связь показателей эффективности с основными факторами, определяющими стоимость компании.* Показатели должны отслеживать параметры, определяющие изменения капитализации компании, в частности:

- финансовые показатели (например, операционные доходы основных подразделений или остаток наличности на счетах);
- нефинансовые показатели, характеризующие важные операционные параметры работы бизнеса (например, среднее время ответа на заявки клиентов, длительность полного производственного цикла продукции, долю новых продуктов в общих продажах).

Показатели эффективности могут также включать в себя как опережающие индикаторы, помогающие руководству предсказать результаты деятельности компании, так и показатели уже достигнутых результатов.

В идеале, система должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать финансовые и операционные параметры деятельности компании на различных временных горизонтах. При этом важно, чтобы система показателей эффективности на разных уровнях была взаимосвязана, то есть каждый следующий слой показателей должен раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов, подконтрольных тем или иным руководителям.

2. *Планирование от возможного, а не от достигнутого.* Необходимо использование и учет наибольшего количества возможных факторов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри- и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т.д.

3. *Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.* Имеется в виду соответствие целей и задач, проводимых в организации «сверху вниз» реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх».

4. *Наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделе-*

нием запланированных результатов. Успешные компании устанавливают два уровня основных показателей эффективности – *базовый* и *опережающий*, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата. Следует отметить, что вопрос определения целевого уровня ключевых показателей эффективности – один из самых сложных и болезненных.

Не менее важным элементом системы управления эффективностью являются *формализованные процессы*, которые на основе системы индикаторов позволяют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по их достижению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Ключевыми факторами успеха процесса управления являются:

- последовательный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между и внутри различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование дальнейшей работы;
- формализация поставленных задач и целевых значений показателей.

В практике компаний используются следующие *подходы* к формированию системы показателей эффективности:

- подход, основанный на финансовых параметрах;
- подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса.

В первом случае система строится на основе дезагрегации ключевых финансовых показателей деятельности компании и закрепления ответственности за отдельные элементы за организационными подразделениями более низкого уровня. Подобный подход обеспечивает четкую ориентацию на финансовый результат, но это же может обусловить и его ограниченность.

Также могут использоваться *качественные*, или «мягкие», *факторы* оценки деятельности тех или иных подразделений и руководителей, например качество и оперативность их взаимодействия с другими подразделениями или работа по развитию и совершенствованию навыков подчиненных. Чаще всего данные факторы носят вспомогательный характер и призваны сти-

мулировать желаемое поведение тех или иных категорий сотрудников [5, с. 146–151].

На практике компании используют комбинацию факторов в зависимости от конкретных условий и задач бизнеса. При этом «финансовый» подход, как правило, берется за основу и к нему добавляются те или иные параметры, которые призваны компенсировать его излишнюю привязанность к финансовым результатам текущего периода.

Основными критериями выбора индикаторов являются их связанность с наиболее важными для компании показателями, их сбалансированность по видам показателей и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а также их простота и понятность.

При внедрении и использовании системы управления эффективностью бизнеса на предприятиях необходимо учитывать нижеследующие *специфические черты отечественного бизнеса*:

- превалирование ресурсного подхода к формированию стратегии;
- наличие непрозрачной среды осуществления бизнес-операций;
- низкая прогнозируемость бизнеса;
- невысокий уровень ликвидности нематериальных активов;
- чрезмерное делегирование ответственности подчиненным, что представляет прямую и явную угрозу бизнесу.

Разработка и внедрение системы управления результатами связаны с принятием ряда концептуальных решений относительно широты охвата этой системы, уровня детализации индикаторов и их доведения до самых низких уровней организации и т.д. Многие из этих решений будут определяться практической целесообразностью и специфическими целями компании.

Внедрение системы управления результатами бизнеса требует коренной перестройки методов и практики работы всего бизнеса. В ходе внедрения системы крайне важны правильное позиционирование работы с акцентом на итеративность процесса и участие линейных подразделений в определении показателей эффективности, внимание со стороны высшего руководства, большая разъяснительная работа, призванная объяснить руководителям и сотрудникам как саму идею и принципы системы, так и детали нового процесса [6].

Успех реализации в высокотехнологичной компании системы управления эффективностью напрямую зависит от комплексности, последова-

тельности и взаимоувязанности проводимых мероприятий [7].

Управление эффективностью – многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью деятельности компании, состоит в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично вписать его в общую систему управления организацией.

Литература

1. Зайцев А.В. Формирование стратегии развития высокотехнологичных предприятий на основе создания системы инноваций // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – № 3.

2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 3.

3. Ивина Л.В., Воронцов В.А. Венчурный бизнес : толковый словарь труднопереводимых англоязычных терминов, 2006. – 165 с.

4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Модель системы стратегического управления // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – № 4.

5. Спиридонов С.П. Системные индикаторы результативности процессов обеспечения качества жизни на макрокачественном уровне развития индивидуумов / С.П. Спиридонов // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 12.

6. Лаптев А.А. Новая базисная стратегия развития компании в условиях высокотехнологичного рынка // Государственная служба. – 2007. – № 2 (46).

7. Федеральное агентство по науке и инновациям. Интернет-сайт www.fasi.gov.ru