

$$C_{\text{сб}} \cdot R_{\text{сб}} = \text{ТО}/Z_{\text{сб}} \quad (\text{ЧП} \cdot 100\% / (\text{ТО})) = \text{ЧП} \cdot 100\% / (Z_{\text{сб}}) \rightarrow \Delta \text{TK max}$$

Одновременно повышение скорости сбыта и рентабельности оборота возможно только в редких случаях, в обычных условиях задача оптимизации каналов сбыта сводится к поиску такого сочетания $R_{\text{сб}}$ и $C_{\text{сб}}$, которое обеспечивает реализацию основных целей сбыта при максимально возможном значении отдачи капитала ТК.

<http://edoc.bseu.by>

Прилуцкий И.В.
НИАП «Стройэкономика» (Минск)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Одними из наиболее известных инструментов стратегического управления бизнесом является Balance ScoreCard (BSC) или Система Сбалансированных Показателей.

В основу BSC положено представление о том, что менеджеру для принятия эффективных решений требуется совокупность индикаторов, характеризующих работы основных ее частей. Основные вопросы, которые возникают на данном этапе обусловлены выбором показателей для отслеживания и установления их отбора.

Основной целью, на которую должны быть направлены усилия организации, является достижение желаемого будущего состояния организации через реализацию стратегии ее развития. Поэтому критерием отбора показателей является их взаимосвязь с процессом реализации стратегии развития организации.

Р. Каплан и Д. Нортона предложили рассматривать стратегическое развитие организации, как совокупность четырех основных направлений, по которым и определяются основные цели:

- финансы;
- взаимоотношения с клиентами;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и карьерный рост.

Опираясь на предложенную классификацию показателей, Р. Каплан и Д. Нортона предлагают считать оптимальным общее количество в 20-25 показателей, распределенных по четырем направлениям BSC следующим образом:

- финансы – 5 показателей (22%)
- клиенты – 5 показателей (22%)
- внутренние процессы – от 8 до 10 показателей (34 %);
- обучение и развитие – 5 показателей (22%)

Первым этапом создания BSC в организации является декомпозиция ее целей, в результате чего получается дерево целей организации. При этом цели организации формируются сверху вниз, ниспадают каскадом: с уровня организации до уровня ее хозяйственного подразделения, со стратегического уровня на тактический. При этом для каждой цели определяется показатель, характеризующий степень ее достижения.

Указанная совокупность показателей еще не является Системой Сбалансированных Показателей. Чтобы получить Систему следует исключить противоречивость показателей и учесть их взаимосвязь, то есть произвести балансировку показателей. Причинно-следственные связи между показателями определяются для каждой организации индивидуально. Для оценки связи некоторых из них требуются дополнительные исследова-

дования. Другие взаимосвязи достаточно очевидны, и их можно определить с помощью логического анализа. Практика показывает, что по результатам балансировки показателей в большинстве случаев происходит корректировка стратегии развития организации.

Следующим этапом работы является внедрение BSC. Для это необходимо.

- Определение целей конкретного работника или подразделения и доведение информации о ней до работника;
- формирование системы мотивации сотрудников на достижение целей и доведение информации о ней до работника;
- установление процедуры контроля достижения целей и, при необходимости, процедуры корректировки целей.

После проведения вышеописанных мероприятий можно осуществлять внедрение BSC в практику деятельности организации.

*Прокофьева Н.Л.
УО ВГТУ (Витебск)*

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

Управленческие решения, принимаемые для повышения эффективности бизнеса должны учитывать интересы всех участников, чтобы обеспечить достижение поставленных целей с минимальными отрицательными последствиями. Критерием выбора решений является экономическая эффективность в ее классической трактовке – по соотношению затрат и результатов. Но в зависимости от того, насколько широко или узко трактуется экономический эффект, и какие виды затрат принимают к оценке – в разной степени учитываются интересы участников бизнеса.

Рентабельность собственного капитала как отношение общей (чистой) прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала. Исходя из общей прибыли, он отражает экономическую целесообразность вложения капитала, во втором по чистой прибыли – результативность для собственников при оценке альтернативности вложений. Чем меньше собственный капитал, тем выше эффективность, но все предприятия используют заемный и привлеченный капитал. Если основным критерием эффективности считать рентабельность собственного капитала, то, чем рискованнее бизнес, тем он эффективнее в ущерб остальным.

Показатель рентабельности активов – общая (чистая) прибыль к среднегодовой стоимости активов – характеризует эффективность использования всех вовлеченных в хозяйственный оборот капиталов, включая заемный и привлеченный. Он учитывает интересы большого числа заинтересованных сторон и позволяет при принятии решений оценить последствия для всех участников бизнеса.

Показатель рентабельности активов может выступать не только критерием комплексного учета интересов участников бизнеса, но и инструментом в процессе принятия решений, так как позволяет учитывать максимальное число факторов, влияющих на результативность.