



М. А. КРЮКОВ

Михаил Александрович

Крюков в 2007 году закончил

Финансовую академию

при Правительстве

РФ по специальности

«экономист-математик».

Работал в банке ЗАО «ВТБ

24» в отделе отчетности

по международным

стандартам.

В настоящее время –

руководитель отдела

методологии отчетности

по международным

стандартам ОАО

«ОТП Банк», аспирант

кафедры «Экономика и

антикризисное управление»

Финансового университета

при Правительстве РФ.

Занимается проблемами

анализа финансовой

отчетности коммерческой

организации, оценкой

деятельности филиалов,

моделированием

стоимости долгосрочных

активов банка.

m.a.kryukov@yandex.ru

В статье рассматриваются стратегии развития бизнеса, направленные на расширение сети филиалов и подразделений. Для обеспечения устойчивости таких сложноструктурированных социально-экономических систем необходимо создать механизмы саморегулирования, основанные на комплексной оценке деятельности структурных подразделений. В статье обосновываются методы оценки в краткосрочном и долгосрочном периодах создания филиальной сети. Предлагается система ключевых показателей эффективности, позволяющая проводить мониторинг деятельности филиалов, своевременно реагировать на изменения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегии расширения бизнеса, создание сети филиалов и подразделений, устойчивость социально-экономической системы, механизмы саморегулирования, оценка эффективности деятельности филиалов, ключевые показатели.

Анализ эффективности деятельности филиалов и подразделений – необходимое условие устойчивости бизнеса

Преобладающим направлением развития крупных российских организаций является экстенсивная стратегия, когда масштабы бизнеса расширяются за счет наращивания объемов производства и продаж, создания новых структурных подразделений и филиалов.

Построение или расширение сети филиалов связано с решением целого ряда задач:

1. Определение источников финансирования капитальных затрат.
2. Разработка стратегии и планирование деятельности каждого филиала.
3. Построение эффективной системы взаимодействия филиалов и головного офиса, оптимизация структуры филиальной сети.
4. Внедрение оперативной системы контроля результатов деятельности филиалов, разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ).
5. Разработка и реализация мер по повышению эффективности деятельности филиалов, корректировка их стратегии и планов развития.

Организацию, имеющую филиальную сеть, можно рассматривать как сложную социально-экономическую систему – «целостное упорядоченное множество стабильно взаимосвязанных и устойчиво взаимодействующих в пространстве и во времени элементов, формирующих некоторые интегративные свойства и функционирующих совместно для достижения определенной цели, стоящей перед данной системой» [1, с. 10]. Основными свойствами социально-экономических систем являются целостность, иерархичность, саморегулируемость. Они созданы и управляются людьми, которые составляют главный и определяющий компонент этой системы.

Устойчивость сложноструктурированных социально-экономических систем зависит от уровня саморегулирования, возможности быстро реагировать на происходящие изменения как внутри системы, так и во внешней среде, способности адаптироваться к этим изменениям. Система может считаться устойчивой, если она сохраняет тенденцию развития, соответствующую ее целям и задачам, обеспечивает свое качественное состояние без изменения структуры или не приводит к сильному ее изменению.

Главная задача управления – поддержание системы в заданном состоянии или перевод ее в новое запланированное состояние, поддержание баланса факторов внешней и внутренней среды, обеспечение финансового равновесия, получение стабильной прибыли, поиск и обеспечение стратегических направлений деятельности организации для обеспечения ее конкурентоспособности в течение длительного времени, сохранения позиций бизнеса, обеспечения устойчивого функционирования [2].

В сложных системах должен быть сформирован механизм саморегулирования структурных подразделений. Одним из инструментов данного механизма является оценка эффективности деятельности структурных подразделений.

В зависимости от длительности рассматриваемого периода деятельности филиалов можно выделить краткосрочные и долгосрочные методы анализа.

Для оценки долгосрочной эффективности филиала можно применять методы анализа инвестиционных проектов. Основными составляющими оценки в данном случае являются:

- приведенная к текущему моменту стоимость ожидаемого потока денежных средств (прибыли), генерируемых филиалом;
- срок окупаемости по сравнению с другими проектами;
- внутренняя норма доходности, соответствующая расчетному сроку окупаемости, для сравнения со стоимостью капитала.

Процедура оценки по данной схеме обычно проводится на этапе планирования открытия новых подразделений и филиалов. Однако иногда такая оценка может проводиться и для принятия решения о продолжении работы конкретного филиала, особенно в случае его убыточности.

Для оценки текущей эффективности подразделений необходимо использовать показатели, отражающие краткосрочные (не более года) результаты их деятельности. Такие показатели обычно называют ключевыми показателями эффективности (КПЭ). Чаще всего КПЭ формируется в соответствии с концепцией сбалансированной системы показателей (ССП) так, чтобы набор показателей отражал все стороны работы филиала.

Предлагается оценивать работу филиалов по четырем основным направлениям деятельности, используя следующие показатели:

- финансовые результаты: объем продаж, доходность, прибыльность, уровень расходов;
- процессы: качество продукции, качество процессов (работ, процедур), уровень координации и качество взаимодействия;
- клиенты: динамика привлечения клиентов, уровень проникновения на рынок, процент удовлетворенности клиентов продуктом и сервисом;
- персонал: эффективность работы сотрудников; количество сотрудников, прошедших тренинги, повышение квалификации; текучесть кадров.

Для того чтобы определить, какие ключевые показатели эффективности следует использовать, необходимо [3]:

- выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп;
- составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей;

¹ Пол Р. Нивен разработал сбалансированные системы показателей эффективности для более чем 15 компаний, в том числе и крупных корпораций, входящих в перечень Fortune-500.

² Показатели должны точно отражать процесс или цель, которые необходимо оценить.

• формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.

Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе КПЭ, можно сформировать экспертную группу. Как правило, в нее входят директора подразделений и руководители отделов. Их задача – охарактеризовать каждый из показателей по ряду критериев.

Пол Р. Нивен¹ – европейский консультант по вопросам управления – выделяет следующие критерии отбора КПЭ [4]:

- 1) связь со стратегией;
- 2) количественное выражение;
- 3) доступность;
- 4) доходчивость;
- 5) сбалансированность;
- 6) релевантность²;
- 7) наличие общего определения.

Часто для комплексной оценки деятельности филиала всем показателям устанавливают веса, чтобы в результате можно было получить некий интегральный показатель эффективности для каждого подразделения [4].

Мониторинг деятельности каждого филиала может производиться путем сравнения значений КПЭ:

- 1) с плановыми или нормативными значениями показателей, которые руководство компании устанавливает исходя из своих стратегических целей;
- 2) со значениями показателей у конкурентов, на рынке в целом;
- 3) с показателями других филиалов данной компании.

Мониторинг КПЭ филиалов позволяет распределить подразделения (филиалы) по группам в зависимости от значений КПЭ по отношению

Пример системы КПЭ для оценки эффективности филиалов

Направление анализа	Показатели	Описание
Финансовые результаты	Рентабельность капитала (rent on equity, ROE)	Показывает, какую доходность получает головной офис компании с вложений капитала в конкретный филиал
	Отношение операционных расходов к операционному доходу (cost-income ratio, CIR)	Показывает, насколько затраты на функционирование филиала окупаются его доходами, какую прибыль он приносит (1-CIR) в отношении своих доходов
Клиенты	Объем продаж на 1 клиента («средний чек»)	Показывает, какой объем покупок в среднем совершает клиент в данном филиале
	Процент постоянных клиентов	Может оцениваться по количеству клиентов, совершающих повторные покупки, по количеству активных карт постоянного клиента; показывает, насколько клиент привержен данному филиалу
Внутренние процессы	Средний срок ожидания какой-либо продукции	Свидетельствует об эффективности системы логистики (в отношении хорошо продаваемой продукции)
	Среднее время обслуживания 1 клиента	Рассчитывается по количеству клиентов в час пик, оценивает эффективность системы обслуживания
Персонал	Объем продаж на 1 сотрудника продаж	Оценивает результативность работы подразделения продаж, а также достаточность (избыточность) сотрудников продаж
	Средняя заработная плата	Сравнивается со средним показателем в отрасли
	Общие расходы на 1 сотрудника (cost to personnel ratio, CPR)	Оценивает, помимо расходов по заработной плате, расходы на аренду, оборудование, обслуживание 1 рабочего места

к нормативным, плановым или средним. Если такое распределение производится на основе интегрального показателя, то такой метод анализа можно назвать кластерным. Кластерный анализ позволяет выделить филиалы с наиболее схожими наборами показателей, а значит, со схожими результатами деятельности. При этом филиалы, попавшие в группу с наихудшими значениями КПЭ, требуют более детального анализа для определения, в каких из них следует провести ряд изменений для повышения эффективности, а какие целесообразно закрыть.

В качестве примера системы КПЭ для оценки эффективности филиалов предлагается набор показателей, отраженный в таблице.

Несмотря на то что приведенный набор показателей минимален, он позволяет проанализировать основные тенденции в деятельности филиала. Рассматривая данные показатели в динамике либо в соотношении между собой, можно оценить устойчивость филиала по всем направлениям деятельности.

Так, низкое или даже отрицательное значение рентабельности капитала может быть не критичным, если наблюдается тенденция к росту данного показателя. Дополнительный расчет приведенной стоимости ожидаемых будущих потоков денежных средств позволит оценить устойчивость развития данного филиала. В то же время рост значений показателей CIR и CPR свидетельствует об увеличении рисков, связанных с обеспечением функционирования филиала.

Рост объемов продаж в общем случае является положительной тенденцией, однако, если при этом заметно снижается объем продаж на 1 сотрудника, в перспективе это приведет к снижению доходов на 1 сотрудника. Это создаст риски непокрытия расходов на персонал, что приведет

к вынужденным снижениям заработной платы, сокращениям, утечке сотрудников, т.е. потере устойчивости персонала филиала.

С другой стороны, объем продаж может расти как за счет привлечения новых клиентов, так и за счет увеличения продаж уже привлеченным клиентам. При этом об устойчивости рынка сбыта можно будет сказать только во втором случае.

В области внутренних процессов филиала может увеличиваться время обслуживания 1 клиента при общем росте количества клиентов, что в перспективе может привести к оттоку клиентов и потере «клиентской» устойчивости филиала.

Все вышесказанное может быть применимо как к филиалу, так и к организации в целом. Однако необходимо оценивать вклад каждого филиала в результаты деятельности организации в соответствии с масштабами его деятельности. Для обеспечения устойчивого развития организация должна управлять развитием своих филиалов в соответствии с общей стратегией развития для достижения целевых ориентиров в области финансов (прибыль), клиентов (количество, постоянство), процессов (оперативность, качество обслуживания), персонала (повышение результативности, стабильность расходов). Важно понимать, что развитие филиалов должно быть сбалансированным: стратегические цели не должны противоречить друг другу. Кроме того, развитие филиалов не должно оказывать чрезмерного влияния на устойчивость функционирования организации: общую доходность, качество обслуживания, эффективность персонала и пр. Организации необходимо внедрять в филиалы отработанную систему управления активами и пассивами, систему продаж, корпоративные стандарты в области обслуживания клиентов и развития сотрудников.

1. Системный подход и управление развитием в системе стратегического планирования организации: Препринт монографии/А. Ф. Зайнутдинов, О. Н. Сметанина, Р. В. Фаттахов. – Уфа: Изд-во УНЦ РАН, 2009.
2. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/Ричард Л. Дафт; пер с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Молвинский А. Как разработать систему ключевых показателей деятельности. Школа финансового директора, 2006, № 10.
4. Пол Р. Нивен. Диагностика сбалансированной системы показателей. «Баланс Бизнес Букс» – М. 2006.