

УДК 65

Базовые параметры анализа эффективности развития коммерческой организации

Матюлин С.А.

Научный руководитель: д-р экон. наук, профессор Гусаков Б.И.
Белорусский национальный технический университет

«Не путайте процесс с результатом».
Мэйбел Ньюкомбер

Коммерческая организация представляет сложную систему, в которую входит персонал, оборудование, материалы. В целом любую производственную систему можно определить как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов или процессов, которые взаимодействуют, целенаправленно преобразуя исходные компоненты (на входе) в некий результат (на выходе). К этому еще добавить изменения среди клиентов, поставщиков, персонала и в итоге будет картина задач, с которыми сталкиваются современные руководители.

У всех систем есть своя цель, но если вы менеджер, как вам узнать, какова цель системы? Зачастую менеджеры, а возможно, даже владельцы систем имеют различные представления о цели системы. Акционеры коммерческих организаций обычно считают, что цель системы — делать больше денег, потому что система, приносящая деньги, обеспечивает дивиденды и повышает благосостояние ее владельца.

Менеджеры системы могут видеть цель несколько иначе. Признавая необходимость зарабатывать деньги для акционеров, они понимают, что важно и другое: конкурентное преимущество, доля рынка, удовлетворение потребностей потребителя, лояльность сотрудников или же обеспечение качества продукта или услуги. Подобные факторы часто называются целью в стратегическом или операционном планах. Но являются ли они целью системы или же только необходимым условием ее процветания? Цель можно определить как результат, на достижение которого направлены усилия. Необходимое условие – то, без чего достижение результата невозможно. Между усилиями и результатами существует связь: следует соблюдать, что обуславливает определенные условия, чтобы до-

стичь заданной цели. Согласно Теории Ограничений Системы (ТОС) эти связи взаимозависимы. Благодаря этой взаимозависимости, какой бы фактор вы ни выбрали в качестве цели, остальные неизбежно станут условиями ее достижения.

Традиционно менеджмент разделял организацию на более мелкие части, задача которых состояла в максимизации показателей. Предполагалось, глобальное улучшение равно сумме локальных улучшений. Однако этот подход не верен, так как улучшение очень немногих переменных может привести к значительному увеличению глобального показателя. Такие переменные называют ограничением.

Ограничение – это факторы или элементы, определяющие предел результатов деятельности системы. ТОС утверждает, что каждая система обладает очень небольшим числом ограничений, и они являются ключом к ее управлению. Ограничениями обычно выступают:

- мощность – количество получаемых фирмой заказов недостаточно для поддержания требуемого роста системы;
- емкость рынка – количество получаемых фирмой заказов. Оно должно быть достаточно для поддержания требуемого роста системы;
- время отклика – период реагирования системы на потребности рынка. Слишком длительный отклик ставит под угрозу способность системы выполнить взятые на себя обязательства перед клиентами, а также расширить свой бизнес.

Именно разрыв между желаемым и существующим уровнями деятельности системы, дает менеджерам желание и настойчивость для проведения изменений и улучшений. Зададимся актуальным вопросом: «Как мы узнаем, позитивно ли сказалось устранение ограничения на всей системе?» Можно сформулировать и по-другому; «Как измерить влияние локальных решений на систему в целом?» Организации годами бьются над этим вопросом. И здесь ТОС особенно эффективна.

Голдратт, автор ТОС, разработал очень простой способ, с помощью которого можно определить эффективность отдельного управленческого решения с точки зрения достижения цели всей системы. Каждое действие оценивается по степени влияния на три параметра:

производительность по денежному потоку, вложения, операционные расходы.

Производительность по денежному потоку (Throughput) – это скорость, с которой система в целом генерирует доход в результате продаж. Можно взглянуть на производительность по денежному потоку как на «разность между деньгами, поступающими в организацию в результате продаж, и себестоимостью реализации в части переменных затрат за определенный период времени». Для некоммерческих организаций и государственных учреждений понятие «продаж» может быть неприменимо. В случаях, когда производительность организации трудно выразить в денежном эквиваленте, можно определить ее через неденежный поток продукции.

Денежные потоки (Inventory) – это деньги, которые система направляет в объекты, предназначенные для переработки и продажи, или все деньги, удерживаемые в данный момент в системе. Очевидно, что на ум сразу приходят товарно-материальные запасы, сырье, незавершенное производство, закупленные комплектующие и другие материальные объекты, которые предполагается в конечном итоге продать. Однако к денежным потокам относятся инвестиции в оборудование, помещения. В конце концов, устаревающее оборудование и площади тоже будут проданы, пусть даже и по цене лома. С уценкой этой собственности их стоимость за вычетом амортизации остается в разделе «активы», при этом сами амортизационные отчисления добавляются в операционные расходы.

Операционные расходы (Operational Expense) – это все затраты, которые производит система, чтобы превратить факторы производства в производительность по денежному потоку (денежный поток выручки от реализации). Примерами служат оплата материалов и рабочей силы, коммунальные расходы, топливо и т.п. Амортизация активов тоже учитывается в операционных расходах, поскольку это стоимость материальных активов, которые система тратит для производства товаров и услуг при определенном уровне производительности.

Голдратт утверждает, что приведенные параметры взаимозависимы, т. е. изменения одного автоматически вызовут изменения и в другом или даже во всех вместе. Несмотря на простоту определения, каждый из них несет свою смысловую нагрузку и, если заменить, хотя бы один из них, придется менять весь набор.