

3. 1996—1998 гг. — характеризуются формированием нормативно-правового законодательства, ориентированного на специфичность субъектов малого предпринимательства. Формируется “вертикаль”, призванная к координации деятельности всех государственных структур, ответственных за развитие субъектов малого предпринимательства. Основным недостатком данного периода является не адаптация нормативно-правового законодательства для данных субъектов, а периодическое изменение подходов к налоговому законодательству, разрабатываемому для предпринимательства на существующую в Беларуси налоговую систему, которая требует реформирования.

4. 1998 г. по настоящее время — период деятельности субъектов малого предпринимательства в рамках жесткого государственного регулирования: возрастает количество органов государственного управления, призванных к проведению различного рода проверок и санкций в отношении субъектов малого предпринимательства. Такие факторы, как бессистемность принимаемых правовых документов, нескоординированность действий государственных органов, ужесточение налогового законодательства приводят к снижению предпринимательской активности и сокращению количества предпринимательских структур.

Согласно статистическим данным, начиная с 2000 г., наметилась тенденция к снижению количества малых предприятий при продолжающемся росте индивидуальных предпринимателей. Основными причинами, повлиявшими на данное изменение, являются:

- более сложная, дорогостоящая и нестабильная процедура государственной регистрации малых предприятий по сравнению с индивидуальными предпринимателями;
- меньшие затраты для входа на рынок и соответственно — меньшие риски для индивидуальных предпринимателей в условиях недостаточной гарантии защиты права собственности;
- меньшая налоговая нагрузка и более простые системы налогообложения и бухгалтерского учета для индивидуальных предпринимателей.

*М.Г. Якубович*

ИЭ НАН Беларуси (Минск)

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

На современном этапе большинство субъектов хозяйствования в Республике Беларусь оценивают эффективность своей деятельности с помощью финансовых показателей, таких, как рентабельность активов, рентабельность инвестиций, рентабельность продаж и т.п. При использовании этих показателей возникают следующие проблемы оценки эффективности деятельности предприятия:

- невозможность использования данных показателей для прогнозирования эффективности предприятия в будущем;
- сложность декомпозиции финансовых показателей от уровня всей компании до уровня подразделений и (уж тем более) до уровня сотрудников. В этом случае сотрудники не могут увидеть взаимосвязи между результатами своего труда и результатами деятельности компании;
- сложность увязывания системы оценки эффективности деятельности предприятия с системой мотивации рядовых сотрудников.

Критериями идеальности показателей оценки эффективности деятельности предприятия являются их способности решать приведенные выше проблемы с единственной оговоркой: вторым критерием идеальности показателя эффективности является возможность его декомпозиции сверху вниз или агрегации снизу вверх по иерархии организационной структуры.

Показатели оценки эффективности деятельности предприятия можно разделить на три типа:

- показатели рыночной стоимости предприятия (рыночная добавленная стоимость, экономическая добавленная стоимость);
- финансовые показатели (рентабельность активов, рентабельность инвестиций, рентабельность продаж);
- нефинансовые показатели (характеризующие отношения с клиентами, эффективность бизнес-процессов, инновации, качество инфраструктуры, удовлетворенность персонала и т.п.).

Рассмотрим, насколько каждый тип показателей оценки эффективности отвечает критериям идеальности.

Показатели рыночной стоимости предприятия способны прогнозировать будущее финансовое состояние компании настолько точно, насколько эффективен финансовый рынок, т.е. насколько точно он отражает в своих оценках информацию, относящуюся к денежным потокам в будущем. Показатели этого типа используются для оценки эффективности компании в целом, но не для ее подразделений, ибо они не поддаются декомпозиции. Показатели рыночной стоимости широко используются для поощрения высшего руководства компании, но очень затруднительно (можно сказать — невозможно) их применение для выплаты компенсаций рядовым сотрудникам.

Проблемы использования финансовых показателей были описаны выше.

Некоторые (но не все) нефинансовые показатели способны прогнозировать будущие результаты компании. Можно утверждать, что большинство показателей этого типа нельзя достаточно просто агрегировать с уровня подразделения на уровень компании в целом. Нефинансовые показатели способны измерять эффективность деятельности отдельного сотрудника и функционального подразделения, но не компании в целом, а значит, с их помощью сложно мотивировать высшее руководство компании.

Итак, ни один из рассмотренных типов показателей эффективности не отвечает всем критериям идеального показателя. Проанализировав ряд систем оценки эффективности деятельности компании, мы выявили, что в большей степени всем критериям идеального показателя эффективности отвечает система оценки эффективности на базе Balanced Scorecard (Сбалансированная система показателей — ССП).

Стержневая идея ССП заключается в том, что все показатели деятельности предприятия предлагается рассматривать через призму четырех вопросов:

- Каких финансовых результатов должна добиться компания, чтобы быть привлекательной для акционеров и инвесторов? (финансовый аспект).
- Чем компания может заинтересовать потенциальных клиентов, чтобы добиться запланированных финансовых показателей? (аспект клиентов).
- Как нам организовать бизнес-процессы, чтобы реализовать конкурентные преимущества? (аспект бизнес-процессов).
- За счет каких знаний, умений, технологий и других нематериальных активов мы можем реализовать наши конкурентные преимущества? (аспект развития и обучения).

Система оценки эффективности деятельности предприятия на базе ССП может включать финансовые, рыночные и нефинансовые показатели. Все показатели группируются по четырем блокам: финансовый блок (сюда относят, как правило, финансовые показатели). В этот блок можно включать показатели рыночной стоимости (например, экономическую добавленную стоимость), блок клиентов (финансовые и нефинансовые показатели), блок бизнес-процессов (как правило, нефинансовые показатели), блок развития и обучения (финансовые и нефинансовые показатели). Показатели, входящие в состав ССП, индивидуальны для каждого предприятия и зависят от его стратегии. Использование в составе системы оценки эффективности на базе ССП нефинансовых показателей позволяет руководству прогнозировать эффективность предприятия в будущем. Одно из требований к системе показателей на базе ССП — наличие причинно-следственных связей между показателями, оценивающими эффективность различных уровней организационной иерархии, что обеспечивает возможность каскадирования показателей от уровня руководства компании до любого уровня иерархии (вплоть до уровня рядовых сотрудников). На сегодняшний день в практике западных компаний уже существуют примеры удачного использования ССП для мотивации сотрудников предприятия. Однако это непростая задача, как замечает профессор М. Мейер в своей книге, посвященной оценке эффективности бизнеса. Проблема автоматизации сбора и анализа данных для оценки эффективности деятельности компании при использовании ССП решается использованием специализированного программного обеспечения, которое уже продается и внедряется на просторах стран СНГ.