

Т.В. Касаева
О.М. Андриянова
Е.С. Грузневич

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Конспект лекций

Витебск
2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Т.В. Касаева
О.М. Андриянова
Е.С. Грузневич

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Конспект лекций

для студентов специальности 1-25-01-07 «Экономика и управление
на предприятии»

Витебск
2017

УДК 338
ББК 65.290
К 28

Рецензенты:

начальник ПЭО ОАО «Знамя индустриализации» Тур Л.П.;

к.т.н., зав. кафедрой коммерческой деятельности УО «ВГТУ» Про-
кофьева Н. Л.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ», протокол № 6 от 23.06.2016.

Касаева, Т. В.

К 28 Современные методы оценки эффективности бизнеса : конспект лекций /
Т. В. Касаева, О. М. Андриянова, Е. С. Грузневич. – Витебск : УО
«ВГТУ», 2017. – 238 с.
ISBN 978-985-481-499-5

В конспекте лекций рассматриваются вопросы общей методологии
эффективности деятельности коммерческой организации.

Учебное пособие содержит основные темы учебной дисциплины в
соответствии с программой курса.

УДК 338
ББК 65.290

ISBN 978-985-481-499-5

© УО «ВГТУ», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
РАЗДЕЛ 1. ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА	7
1 Предмет и метод дисциплины «Современные методы оценки эффективности бизнеса»	7
1.1 Бизнес (предпринимательство) как объект изучения дисциплины	7
1.2 Предмет и метод дисциплины	11
1.3 Теоретические основы оценки эффективности бизнеса	11
2 Эффект и эффективность, их взаимосвязь. Виды эффективности	14
2.1 Понятие эффекта и отдачи бизнеса. Виды эффекта	14
2.2 Понятие и виды эффективности	17
2.3 Критерии эффективности	25
2.4 Взаимосвязь понятий эффект и эффективность	27
3 Производственная эффективность	28
3.1 Понятие производственной эффективности бизнеса, ее элементы, объект и составляющие	29
3.2 Показатели оценки производственной эффективности и методика их расчета	31
3.3 Комплексная оценка производственной эффективности на основе ресурсного и затратного подходов	46
4 Финансовая эффективность	51
4.1 Понятие финансовой эффективности. Подходы к ее оценке	51
4.2 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям рентабельности	57
4.3 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям денежного потока	59
4.4 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям финансового состояния	61
4.5 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по приросту стоимости бизнеса.	64
5 Коммерческая эффективность	69
5.1 Понятие коммерческой деятельности и коммерческой эффективности	69
5.2 Показатели оценки коммерческой эффективности	71
5.3 Коммерческая устойчивость как важнейший фактор достижения эффективности. Подходы к её оценке.	72
5.4 Матрица коммерческой устойчивости.	75
6 Инвестиционная и инновационная эффективность	81
6.1 Эффективность инвестиционных проектов: принципы и методы оценки	81

6.2 Понятие эффективности инновационной деятельности и ее взаимосвязь с инвестиционной эффективностью	88
6.3 Подходы к оценке эффективности инновационной деятельности	88
7 Социальная эффективность	93
7.1 Определение и сущность понятия социальной эффективности	93
7.2 Методы анализа и оценки социальной эффективности	96
7.3 Инструменты повышения социальной эффективности организации	110
8 Экологическая эффективность	117
8.1 Сущность экологической эффективности, этапы её оценки и классификация показателей экологической эффективности	117
8.2 Показатели эффективности управления, показатели эффективности функционирования, показатели состояния окружающей среды	121
8.3 Оценка экологической эффективности на основании сводного индикатора	127
РАЗДЕЛ 2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА	129
9 Современные методы оценки эффективности и сбалансированная система показателей (ССП). Аспекты и области СПП	129
9.1 Эволюция развития современных методов оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей	129
9.2 Сущность СПП, его преимущества и недостатки	132
9.3 Аспекты СПП	140
9.4 Области применения СПП	148
10 Сбалансированная система показателей в оценке стратегии коммерческой организации	151
10.1 Сущность стратегии, классификация стратегий коммерческой организации	151
10.2 Методы реализации стратегии развития бизнеса, их достоинства и недостатки	161
10.3 СПП как современный метод оценки стратегии коммерческой организации	167
11 Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития	172
11.1 Сущность устойчивого развития коммерческой организации, его составляющие	172
11.2 Методы оценки устойчивого развития коммерческой организации, их достоинства и недостатки	175
11.3 Использование СПП в оценке выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации	179

11.4 Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития	181
12 Сбалансированная система показателей в оценке инновационной деятельности	187
12.1 Инновационная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации	187
12.2 Классификация инновационных стратегий	191
12.3 Применение ССП при оценке инновационной деятельности организации	198
13 Пирамида эффективности и призма эффективности	218
13.1 Основные положения концепции «пирамида эффективности»	218
13.2 Суть концепции «призма эффективности»	222
14 Бортовое табло (tableau de bord)	223
14.1 Сущность, основные положения и показатели бортового табло	223
14.2 Сравнительная характеристика моделей сбалансированных показателей	226
Список использованных источников	230

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей проблемой современного экономического сообщества является проблема оценки эффективности функционирования бизнеса. Несмотря на то, что эта проблема волнует отечественную и зарубежную науку на протяжении многих десятилетий, ее актуальность возрастает и приобретает новое звучание. Так, реализация стратегии устойчивого развития национальной экономики привела к необходимости оценки ее выполнения на уровне институциональных единиц – экономических субъектов. Как следствие, в оценке эффективности функционирования бизнеса появляются в дополнение к понятию экономической эффективности такие понятия, как экологическая эффективность и социальная эффективность. Значение последних постоянно возрастает в связи с формированием «зеленой» экономики и становлением социально ответственного бизнеса. Развитие инновационной активности коммерческих организаций как ключевого фактора их устойчивого развития порождает такое понятие, как инновационная эффективность. Перечень понятий, применяемых в оценке реального бизнеса, дополняют такие понятия, как инвестиционная эффективность, бюджетная эффективность, коммерческая эффективность и т. д. Классическое понятие экономической эффективности иногда дифференцируется на финансовую, производственную и финансово-производственную эффективность.

Развитие международного сотрудничества и процессы глобализации коснулись и такой сферы деятельности, как оценка эффективности функционирования бизнеса. Все большую актуальность приобретают подходы, основанные на сбалансированных системах показателей. В экономическую теорию и практику внедряются такие понятия, как призма эффективности, пирамида эффективности и т. п.

Все большее распространение находит так называемый стоимостной подход к оценке эффективности бизнеса, основанный на приросте его стоимости.

Авторы данного курса лекций ставили перед собой задачу сформировать у студентов системные знания в области современных подходов к оценке эффективности деятельности коммерческой организации. Для получения практических навыков в этой сфере деятельности в дополнение к конспекту лекций рекомендуется использовать рабочую тетрадь по данной дисциплине.

Изучение дисциплины предусмотрено учебными планами специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» всех форм обучения.

РАЗДЕЛ 1. ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

1 ПРЕДМЕТ И МЕТОД ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА»»

1.1 Бизнес (предпринимательство) как объект изучения дисциплины

1.2 Предмет и метод дисциплины

1.2 Теоретические основы оценки эффективности бизнеса

1.1 Бизнес (предпринимательство) как объект изучения дисциплины

Объект изучения дисциплины – бизнес.

Бизнес (от староангл. – активный, занятый работой, деловой) занимает определяющую роль в современной экономике. В переводе слово Business имеет следующие значения:

- 1) дело, занятие;
- 2) профессия;
- 3) коммерческая деятельность [3, с. 108].

Однако условия, в которых происходило развитие бизнеса на постсоветском пространстве, а также многообразие форм проявления бизнеса обусловили различные подходы к его определению.

В частности, в словаре: «Бизнес и менеджмент: терминологический словарь» под редакцией Д. М. Розенберга *бизнес* определяется как «дело, занятие, профессия, коммерческая деятельность:

- 1) экономика: покупка и продажа товаров или услуг
- 2) финансы: деятельность частного лица, товарищества или организации, связанная с производством, коммерцией и/или предоставлением услуг
- 3) персонал, кадровые вопросы: профессия или должность [1].

В кратком словаре экономических терминов под редакцией Т. С. Кубаровской бизнес определяется как дело, занятие, приносящее доход, предпринимательская или коммерческая деятельность [4, с.11].

В толковом терминологическом словаре, под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Л. П. Дашкова под *бизнесом* понимается любой вид предпринимательской деятельности, приносящий доход; экономическая деятельность, дающая прибыль. Аналогичное определение содержится с большим экономическим словаре под ред. А. Н. Азрилияна.

С другой стороны, бизнес представляет собой совокупность материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров (услуг), предназначенных для продажи другим экономическим агентам – организациям [2, с. 80].

В словаре современных экономических и правовых терминов, под редакцией В. Н. Шимова и В. С. Каменкова приведено следующее определение: **бизнес** – дело, предпринимательство, любой вид деятельности, приносящий прибыль или другую личную выгоду при торговых операциях, коммерческих сделках, оказании услуг или посредничестве [5, с. 43].

Энциклопедический словарь под редакцией В. Г. Золотогорова трактует **бизнес** (англ. business – дело, занятие) как деятельность, осуществляемую предприятиями или организациями, частными лицами по добыче продуктов в необработанном (сыром) виде, производству или приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги с целью получения дохода (прибыли или другой выгоды) [6, с. 55].

По сути, аналогичное определение приводится и в справочнике «Термины и понятия в системах управления «человек – человек», «человек – техника»: **бизнес** – это деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями и организациями по извлечению природных благ, производству или приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги с учетом взаимной выгоды заинтересованных лиц и организаций [7, с. 9].

В новой экономической энциклопедии под ред. Е. Е. Румянцевой **бизнес** определяется как термин, обозначающий любой вид предпринимательской (экономической) деятельности, занятие, приносящее доход, прибыль занимающемуся им бизнесмену [8, с. 43].

Таким образом, несмотря на многообразие формулировок бизнеса разными авторами, все они сводятся к тому, что **бизнес – это деятельность.**

Основной целью бизнеса является максимизация прибыли, т. е. получение экономического эффекта. Классификация целей бизнеса представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация целей бизнеса

Субъект бизнеса	Цели бизнеса
1	2
Организация	Обеспечение экономической безопасности. Разработка планов и прогнозирование развития организации. Эффективный менеджмент и его оценка. Выпуск акций.
Кредитные организации	Проверка финансовой дееспособности заемщика. Определение размера ссуды, выдаваемой под залог.
Собственник	Выбор варианта распоряжения собственностью. Обоснование цены купли-продажи организации.
	Установление размера выручки при упорядоченной ликвидации организации.
Страховые организации	Установление размера страховых взносов. Определение суммы страховых выплат.

Фондовые биржи	Расчет конъюнктурных характеристик. Проверка обоснованности котировок ценных бумаг.
Инвесторы	Проверка целесообразности инвестиционных вложений. Определение допустимой цены покупки организации с целью включения в инвестиционный проект.
Государственные органы	Подготовка организации к приватизации. Определение облагаемой базы для различных видов налогов. Установление выручки от принудительной ликвидации через процедуру банкротства. Оценка для судебных целей.

Источник: [2, с. 82]

Бизнес как система имеет три составляющие:

- 1) субъекты бизнеса;
- 2) компоненты;
- 3) интегративные качества.

Субъектами бизнеса выступают:

- организация, целью которой является обеспечение экономической безопасности, разработка планов развития. В лице организаций выступают производители, покупатели, посреднические структуры;
- собственник бизнеса занимается выбором варианта распоряжения собственностью, обоснованием цены купли-продажи организации или его доли;
- кредитные организации определяют размер ссуды, выдаваемой под залог организации, занимаются проверкой финансовой дееспособности заемщика;
- страховые организации устанавливают размер страхового взноса, страховых выплат;
- фондовые биржи занимаются расчетом конъюнктурных характеристик, проверкой обоснованности котировок ценных бумаг;
- инвесторы занимаются проверкой целесообразности инвестиционных вложений;
- государственные органы осуществляют подготовку организации к приватизации, использование на предприятии различных видов налогов и т. д.

Помимо субъектов система бизнеса характеризуется тремя основными компонентами:

- 1) производством продукции;
- 2) торговлей;
- 3) коммерческим посредничеством.

Система бизнеса обладает следующими необходимыми системными свойствами (интегративными качествами):

- социально-экономический суверенитет. Суверенитет позволяет идти на самостоятельный поиск предмета сделок, рисковать, проявлять инициативу, нести юридическую и экономическую ответственность.

Суверенитет не предполагает полную независимость. Он означает самостоятельность предприятия в рамках, установленных законами;

– консенсус интересов субъектов деловых отношений. Консенсус означает взаимное обязательство соблюдать суверенитет участников бизнеса. Консенсус – плод эволюции предпринимательства.

Предметом исследования бизнеса является изучение всей совокупности хозяйствующих субъектов в экономике (макроаспект), так и отдельных субъектов предпринимательской деятельности (микроаспект).

Бизнес как система обладает собственными внутренними импульсами развития: конкуренцией, системой обеспечения и воспроизведения хозяйственных связей, инфраструктурой, системой менеджмента, системой изучения контрагентов, системой оценки деятельности. Бизнес – это саморегулирующаяся система. Существует три вида регуляторов бизнес-деятельности:

– законодательный (разграничение теневого и законного бизнеса, защита, налоги, таможня);

– нормативно-ориентирующие регуляторы (принятые в стране экономические стимуляторы, рычаги поддержки бизнеса, макроэкономические инструменты);

– регуляторы свободного предпринимательства (свободное ценообразование, производство, действие закона спроса и предложения).

В настоящее время основным элементом бизнеса является предпринимательская деятельность.

Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (организации).

Основными субъектами предпринимательства выступают организации – юридические лица. Поэтому в курсе «Современные методы оценки эффективности бизнеса» под **бизнесом** мы будем понимать организацию либо совокупность организаций, приносящих прибыль в результате осуществления определенных видов деятельности, ориентированные на рынок, формирующие структуру и объем производства под воздействием покупательского на товары и услуги.

1.2 Предмет и метод дисциплины

Предмет – количественная и качественная оценка различных аспектов деятельности коммерческой организации. Так как эта деятельность многогранна, то она требует глубокого и всестороннего исследования и, соответственно, является предметом изучения целого ряда экономических дисциплин, основной из которых является экономика организации. Познание экономических процессов в организации основано на общей ме-

тодологии естественных наук. Общенаучными методами познания и методами экономики организации как науки являются метод научной абстракции, диалектический (единство количественного и качественного анализа) анализ и синтез, системный подход и др. Экономические явления исследуются системно, т. е. по составу, структуре, в определенной субординации, с выделением причины и следствия, корреляционной зависимости. Кроме того, экономисты для анализа собранного и систематизированного экономического материала применяют *следующие методы*:

Монографический — изучаются единичные явления, объекты и на основании их изучения делаются экономические выводы и прогнозы (изучая состояние коммерческих организаций, анализируется работа единичных, типичных организаций, их подразделений, делаются обобщения).

Балансовый — изучение согласованности взаимозависимых показателей и установление баланса (равновесия) между ними (баланс трудовых ресурсов, финансов, продукции, топлива и т. д.).

Экономико-математический — использование математических расчетов для решения сложных многовариантных производственно-экономических задач через составление и решение экономико-математических моделей.

Экономико-статистический — использование статистических данных, их систематизация и группировка для анализа и выводов по состоянию и развитию коммерческих организаций.

Экспериментальный — выработка экономических решений на основе экспериментальных данных, т. е. данных, полученных в искусственно заданных условиях.

При изучении «Современных методов оценки эффективности бизнеса» постоянно используются все эти методы.

1.3 Теоретические основы оценки эффективности бизнеса

Учебная программа по дисциплине «Экономика организации (предприятия)» выделяет 28 тем, каждая из которых рассматривает повышение эффективности функционирования организации по определённому направлению. К таким направлениям относятся: эффективное использование ресурсов, рациональная организация общественного производства, совершенствование организации оплаты труда и обоснование эффективных систем заработной платы, источники и факторы снижения себестоимости продукции, повышение эффективности инвестиций, инноваций и качества продукции.

Данный перечень вопросов обусловлен целью функционирования организации и соответствует предмету изучения указанной учебной дисциплины: «Экономика организации (предприятия)» изучает методы измерения и способы повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия с целью максимизации прибыли. Отсюда следует вывод, что

экономика организации есть наука об эффективности. При ее изучении студенты всех специальностей получают теоретические знания и практические навыки определения эффективности организации: расчет показателей, выявление резервов повышения, обоснование принятия эффективных управленческих решений и другое. Проблема повышения эффективности организации лежит в основе разработки курсовых и дипломных работ. Цель их выполнения – по основе практического материала конкретной организации обосновать предложения по повышению эффективности его функционирования. Наконец, повышение эффективности является основной задачей экономистов-менеджеров, все должностные функции которых ориентированы на выполнение этой задачи.

Всё вышесказанное требует от студента – будущего экономиста-менеджера глубоких знаний всех аспектов проблемы эффективности начиная от сущности эффективности как экономической категории и заканчивая комплексом путей (направлений) повышения. Особенно важны знание системы показателей эффективности и методики их расчета, умение правильно выбрать показатель, который дал бы максимально объективную оценку конкретного изучаемого явления.

В соответствии с этими требованиями сформирован общий перечень дисциплин учебного плана подготовки экономистов-менеджеров по специальности «Экономика и управление на предприятии». Так, из 49 дисциплин, включенных в учебный план специальности «Экономика и управление на предприятии», 29 (или 60%), объектом изучения имеют организацию (предприятие), а предметом изучения – методы измерения и факторы повышения эффективности организации в целом либо в конкретной сфере его деятельности.

Соответствующая группировка учебных дисциплин приведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1– Перечень и группировка дисциплин, изучающих проблему эффективности функционирования организации (специальность «Экономика и управление на предприятии»)

Составлено автором.

Вместе с тем имеющиеся учебники и учебные пособия по экономике организации содержат различный подход к расчету показателей его эффективности, их нечеткую группировку по различным аспектам хозяйственной деятельности организации. Кроме того, в учебной литературе практически отсутствует теоретическое обоснование целесообразности применения того или иного показателя в данной конкретной экономической ситуации.

Поскольку в каждой теме дисциплины «Экономика организации (предприятия)» изучаются отдельные аспекты проблемы эффективности, имеет место расплывчатое представление о системе её показателей, направлениях и факторах повышения. В значительной мере это обусловлено отсутствием официально установленных методических положений (указаний) по оценке эффективности функционирования организации. Они имеются только по двум аспектам проблемы эффективности – оценке эффективности инвестиционных проектов и оценке финансового состояния предприятия. При всей их важности они не содержат методических положений по оценке эффективности использования ресурсов и текущих затрат, а также всего объема активов организации.

В связи с этим в данном курсе поставлена задача систематизировать основные подходы к оценке эффективности бизнеса.

Логика построения материала курса предусматривает в первую очередь рассмотрение отдельных видов эффективности бизнеса. В соответствии с этим выделены сферы хозяйственной деятельности, которые имеют практически самостоятельные источники и факторы повышения эффективности:

- производственная;
- финансовая;
- коммерческая;
- инновационная;
- инвестиционная;
- социальная;
- экологическая.

Кроме того рассмотрены современные методы оценки эффективности бизнеса, представляющие собой комплексную оценку всех сфер деятельности организации, в частности: сбалансированная система показателей, пирамида эффективности, призма эффективности, метод бортового табло.

2 ЭФФЕКТ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ. ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- 2.1 Понятие эффекта и отдачи бизнеса. Виды эффекта
- 2.2 Понятие и виды эффективности
- 2.3 Критерии эффективности
- 2.4 Взаимосвязь понятий эффект и эффективность

2.1 Понятие результата, эффекта и отдачи бизнеса. Виды эффекта

В теории экономической эффективности исходной задачей является исследование основных категорий и понятий, связанных с оценкой экономической эффективности. Содержание экономической деятельности организации способны адекватно отразить две базовые экономические категории: «эффект» и «отдача».

Эффект — результат от любого мероприятия, выраженный в натуральной, денежной или иной форме и характеризующий эффективность через полученные абсолютные или относительные значения. Чаще всего измеряется денежной суммой в виде чистого дохода или прибыли.

Эффект является результатом деятельности организации, выражением поставленной цели. Он может быть положительной и отрицательной величиной.

В таблице 2.1 представлены различные трактовки понятия эффект.

Таблица 2.1 – Подходы к определению эффекта в трактовке разных авторов

Автор	Определение эффекта
Мочерный С. В.	Эффект – это достигнутый результат в разных формах проявления (материальной, денежной, продвижение по службе, социальной)
Синицына Т. А.	Эффект – это результат, следствие каких-либо причин, действий, хозяйственных мероприятий
Петрова И. В.	Эффект – полезный результат, выраженный в стоимостной оценке
Осовская Г. В.	Эффект – результат реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности производства за счет экономии всех производственных ресурсов
Райзенберг Б. А., Лазовский Л. Ш., Старобдубцева Е. Б.	Эффект – достигаемый результат в его материальном, денежном, социальном выражении
Перепеловский А. В. Черненко А. Ф.	Под эффектом в широком смысле понимается результат того или иного конкретного процесса, полное или частичное достижение тем или иным субъектом определенных технических, экономических и социальных целей

Составлено автором по [1, 2, 3, 4, 5, 6].

Вестницкий А. И. [10] выделяет следующие виды экономического эффекта:

- бюджетный (сумма налогов, сборов и других обязательных отчислений, поступающих в бюджет);
- социальный (сумма социальных отчислений);
- коммерческий (сумма чистой прибыли, остающейся в распоряжении субъекта хозяйствования);
- косвенно-экономический (сумма отчислений в фонд развития конверсионных производств).

Шепелевич В. А. [11] считает, что при оценке эффективности следует рассматривать экономический, экологический, социальный, бюджетный и научно-технический эффекты. При этом автор на примере деятельности свободных экономических зон характеризует каждый вид эффекта как следствие функционирования. В частности:

- бюджетный эффект определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над расходами – внутри коммерческой организации, сумма отчислений в бюджет – на уровне национальной экономики;
- социальный эффект определяется как улучшение качества жизни населения. С этой целью автором предлагается определять следующие по-

казатели: изменение количества рабочих мест; улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; изменение условий труда работников; изменение структуры производственного персонала; изменение надежности снабжения населения отдельными товарами; изменение уровня здоровья работников и населения; экономия свободного времени населения;

– экологический эффект заключается в предотвращении ухудшения экологии за счет капитальных вложений в экологию и определяется путем сопоставления затрат и результатов;

– научно-технический эффект выражается в приросте научно-технической информации. Известно, что эффект, полученный вследствие создания научной продукции в процессе научного труда или в процессе создания научных технологий (ПСНТ), представляет собой прирост информации. Этот эффект может быть только научным, если имело место приращение лишь научной информации. Он становится научно-техническим эффектом, если является результатом ПСНТ и выражается в приросте научно-технической информации.

Развитие производства на базе научно-технической информации порождает прирост технической информации, представляющий технический эффект. Научный и научно-технический эффекты различны в условиях прироста информации в результате использования накопленных ранее знаний либо в процессе их формирования. Во всех видах научной и научно-технической информации научный и научно-технический эффекты фактически выступают как потенциальный накопленный эффект. Возможность использования прироста информации, содержащейся в публикациях, равнозначна эффекту от будущего использования потребительной стоимости. Подобный же эффект выражается в научных и научно-технических результатах, возникающих при приросте информации от использования динамической части науки — научного труда.

В работах некоторых авторов научно-технический и научный эффекты практически не разделяются. Так, А. С. Запаснюк [12] важнейшими признаками научно-технического эффекта считает уровень новизны, теоретический уровень и возможность реализации. Соглашаясь с общей направленностью рассуждений автора, мы полагаем, что они приемлемы скорее для результата фундаментальных исследований, т. е. характеристики научного эффекта фундаментальных исследований, чем для научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

Несколько более точные признаки научно-технического эффекта, по нашему мнению, приведены В. А. Покровским [12]: научно-технический уровень предлагаемых результатов, перспективность (первостепенная важность, важность, полезность), возможный масштаб внедрения (народнохозяйственный, отраслевой, внутриведомственный) и степень вероятности успеха (большая, умеренная, малая).

В результате обобщения изложенных точек зрения можно всю совокупность эффектов представить в виде следующей схемы (рис. 2.1):

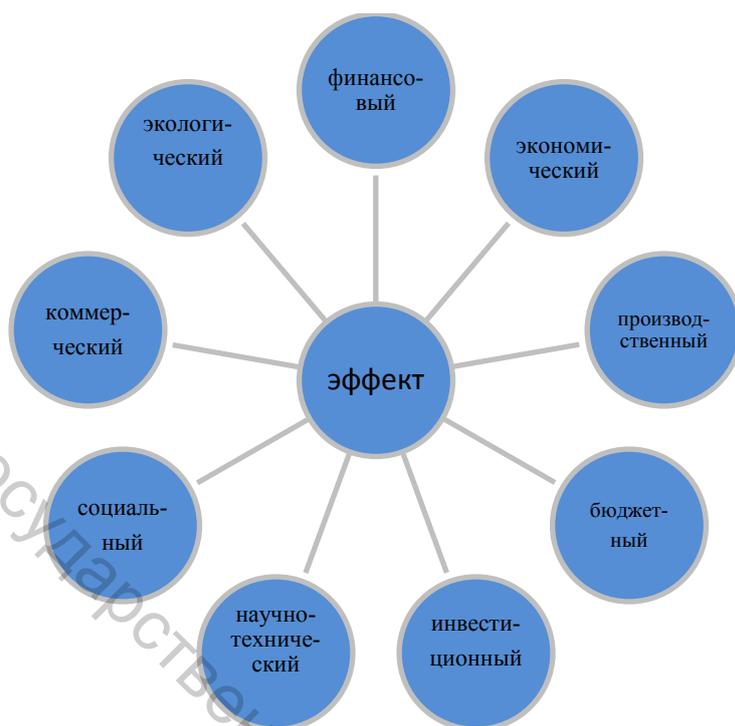


Рисунок 2.1 – Виды эффектов

Источник: [13, с. 14].

Поскольку любой бизнес осуществляется с целью получения выгод, предусмотренных его собственником, следовательно, эффект первого уровня, как целеполагающий, можно назвать *отдачей бизнеса*. Тогда для определения эффекта бизнеса, как категории, в рамках данного исследования предлагается следующая формулировка: **эффект – это полная или частичная отдача бизнеса в результате экономических, социальных, научно-технических и иных преобразований.**

2.2 Понятие и виды эффективности

Независимо от вида эффекта его количественная характеристика является абсолютной величиной, что ограничивает возможности использования данного показателя в экономическом анализе. Поэтому при проведении различных социально-экономических исследований применяется показатель эффективности, представляющий собой отношение нескольких показателей, одним из которых является эффект.

Современные экономические теории и школы по-разному подходят к определению эффективности. В «Большой экономической энциклопедии» приведено следующее определение этого понятия: «экономическая эффективность» – это состояние экономики (его называют еще Парето-эффективным состоянием), в котором увеличение степени удовлетворения

одного потребителя невозможно без ухудшения степени удовлетворения для другого человека. По Парето производство является эффективным, если при заданных объемах производственных ресурсов за счет их перераспределения нельзя увеличить производство хотя бы одного блага без уменьшения производства других благ [14].

Практическая значимость подобного подхода к определению эффективности заключается в возможности обоснования критериев и ограничений при выборе оптимального варианта развития бизнеса.

Американские экономисты Э. Дж. Долан и Д. Е. Линдсей считают, что понятие экономической эффективности применяется в целях предоставления общей оценки результативности (эффективности) общественного производства [15]. При этом эффективное производство – это такая ситуация, в которой при данных производительных ресурсах и существующем уровне знаний невозможно произвести большее количество одного товара, не жертвуя при этом возможностью произвести некоторое количество другого товара. Исследование эффективности в производстве позволяет ответить на вопрос, как производить блага [14]. В отношении экономики в целом согласно Э. Дж. Долану и Д. Е. Линдсею эффективным считается такое ее состояние, в котором запросы потребителей в максимальной степени удовлетворены при условии ограниченности ресурсов [15].

Авторы «Экономикс», К. Р. Макконелл и С. Л. Брю, понятие экономической эффективности сравнивают с коэффициентом полезного действия (КПД) паровоза. Они отмечают, что «экономическая эффективность (economic efficiency) – это отношение между затратами редких ресурсов и производимым в результате их использования объемом товара или услуги; производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов; достижение наибольшего объема производства товара или услуги с применением ресурсов определенной стоимости. Больше количество продукта, получаемое от данного объема затрат, означает повышение эффективности. Меньший объем продукта от данного количества затрат указывает на снижение эффективности» [16].

В таблице 2.2 представлены различные подходы к определению эффективности.

Таблица 2.2 – Подходы к определению эффективности в трактовке разных авторов

Авторы	Морфологический признак	Определение эффективности
Долан Е. Дж.	выбор	Эффективность – это выбор правильных целей, на которых фокусируется вся энергия
Друкер П. Ф., Устенко О. Л. [7], Маркина И. А., Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. [8]	результат	Эффективность – это не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых

Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури	оценка	Эффективность – внутренняя экономичность, которая измеряет наилучшее использование ресурсов
Румянцева З. П., Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Синицына Т. А., Ячменева М. В., Сулима О. Й., Мильнер Б. З., Н. Туленков, Мочерный С. В. [1], К. Макконелл и С. Брю	соотношение	Эффективность – это всегда определенное соотношение (результата с целями или результата с расходами на его получение), то есть величина относительная, данная категория носит управленческий характер и отображает, прежде всего, степень достижения поставленных целей. Эффективность – это способность приносить эффект, результативность процесса, проекта и т. п., которые определяются как отношение эффекта, результата к расходам, которые обеспечили этот результат

Составлено автором.

Различают такие виды эффективности, как эффективность в производстве и эффективность в распределении. Понятие эффективности производства К.Р. Макконелл и С. Л. Брю формулируют следующим образом: «Эффективность производства (productive efficiency) — производство товара с наименьшими издержками; использование минимального количества ресурсов для производства данного объема продукции; производство данного объема продукции при минимальных средних общих издержках» [17].

Если обратиться к отечественным исследователям советского периода по проблеме эффективности производства, основанной на марксистской экономической теории, то следует назвать таких известных экономистов, как Т. С. Хачатуров, Л. Э. Кунельский, В. В. Новожилов и другие. В частности, академик Т. С. Хачатуров [18], исследуя эффективность производства на высшем (общественном) уровне, отмечал, что она «отражает взаимообусловленность затрат общественного труда, вкладываемых в производство, и получаемого от этого обществом экономического и социального эффекта, то есть конечного результата в виде материальных благ и услуг, а также интеллектуальных ценностей, необходимых обществу для его существования и развития».

В. В. Новожилов определял экономическую эффективность как «соотношение результатов и затрат на их получение» [18].

Л. Э. Кунельский отмечал, что эффективность означает результативность, действенность. Если попытаться дать самую краткую характеристику эффективного хозяйствования, то можно изложить ее достаточно точно и емко следующим образом: добиваться больших результатов при минимальных затратах... Обязательным условием эффективного хозяйствования является опережающий рост конечных результатов производства по сравнению с затратами, за счет которых эти результаты достигнуты [18].

Данное определение предполагает, что эффективность производства

может быть рассчитана не только по отношению к издержкам, но и по отношению к ресурсам. Такой подход рассмотрен Дмитриевой О.В. [18], исследовавшей проблемы оценки эффективности деятельности предприятий отрасли печати. Ею дано определение эффективности как экономической категории, соизмеряющей экономические результаты деятельности предприятия с текущими и прошлыми затратами, их обусловившими, а также характеризующей степень соответствия достигнутых результатов основным целям деятельности предприятия в разрезе ее важнейших направлений (текущей, инвестиционной, финансовой).

Российский ученый Н. П. Иващенко [19] под экономической эффективностью понимает отдачу в форме доходов различных ресурсов фирмы, находящихся в ее распоряжении. При этом эффективная деятельность предполагает получение максимального результата за счет имеющихся ресурсов или получение определенного результата с минимальными расходами ресурсов. Например, путем сопоставления готовой продукции с величиной затраченных факторов производства определяется уровень эффективности, выраженный в категории производительности.

Термин «эффективность» нередко применяют в смысле оптимальности, то есть наилучшего варианта использования ресурсов, находящихся в распоряжении общества. Поскольку производство различных материальных и нематериальных благ осуществляется в условиях конкуренции, то эффективность производства можно определять через оптимальность соотношения между ценой и издержками на единицу продукта. Еще Е. Либман [18], исследуя категорию эффективности и отмечая, что поиски оптимальных решений касаются сравнения возможных решений с точки зрения их целесообразности, подчеркивал, что целесообразность — это синоним понятий «оптимальность» и «эффективность».

Белорусские ученые Н. И. Базылев и С. П. Гурко [20] считают, что эффективность производства характеризует его результативность, которая находит свое выражение в росте благосостояния населения страны. Следовательно, на уровне экономики страны эффективность производства можно определить как оптимальное использование ресурсов в сопоставлении с общественными потребностями.

В основе определения эффективности производства, по мнению вышеназванных авторов, лежит принцип сравнительного преимущества, открытый Д. Рикардо. Этот принцип является основой специализации как стран в целом, так и отдельных производителей в частности, а также краеугольным камнем свободы торговли. Именно благодаря сравнительному преимуществу использования одних ресурсов перед другими существует возможность определения наиболее эффективного варианта производства, обеспечивающего наибольшую разницу между результатами и затратами и установления альтернативной стоимости любого ресурса. Значит, эффективность — это отношение между ценностями благ, которые произведены, и ценностями благ, от производства которых пришлось отказаться ввиду

их большей альтернативной стоимости.

Следовательно, эффективность производства можно определить двояко: во-первых, как отношение результата производства к затратам на его осуществление; во-вторых, как отношение результата того, что произведено, к тому, от чего пришлось отказаться при выборе альтернативного варианта.

Эффективность в распределении изучается в связи с тем, что результаты производственной деятельности попадают на рынок, где находят потребителей. Рыночные отношения экономических субъектов строятся в условиях различных видов конкуренции, для которых известны соответствующие условия и ограничения на распределении ресурсов.

К. Р. Макконелл и С. Л. Брю считают, что «эффективность распределения ресурсов» (allocative efficiency) есть распределение среди фирм и отраслей ресурсов, необходимых для обеспечения производства тех изделий, в которых больше всего нуждается общество (потребители); производство каждого изделия в условиях, когда предельные издержки равны цене». То есть для достижения эффективности распределения ресурсов они должны быть распределены между фирмами и отраслями так, чтобы получить определенный ассортимент продуктов, которые наиболее необходимы обществу (потребителям). Эффективность распределения ресурсов достигается, когда невозможно изменить структуру совокупного объема производства так, чтобы получить чистую выгоду для общества [17].

Существуют возможности добиться повышения эффективности распределения, если прибегнуть к перераспределению ресурсов путем устраивающего всех обмена. По мнению В. Парето «распределение любого данного количества блага может быть улучшено посредством обмена, в результате которого предпочтения нескольких людей будут удовлетворены более полно. До тех пор, пока возможен обмен существующих благ, такой, что некоторые люди могут удовлетворить свои желания, не нанося ущерба другим людям, эффективность в распределении может быть улучшена, даже если суммарное количество благ остается неизменным» [18].

Данное высказывание является одним из наиболее известных положений в истории развития экономической мысли — идеей «невидимой руки» Адама Смита, суть которой в том, что равновесие, созданное конкурирующими рынками, будет исчерпывать возможные выгоды от обмена. А. Смит тем самым хотел сказать, что в рыночной экономике «индивид, преследуя свои собственные цели, часто более действенным способом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремится делать это» [21].

Кроме выделения эффективности в производстве и распределении в научной литературе предлагаются и другие классификации эффективности. Например, некоторые авторы выделяют такие ее разновидности, как экономическую, технологическую и социальную, либо предлагают их сочетание. Например, В. Келлик [22] определял экономическую эффектив-

ность как эффективность стоимостную, а социальную - как характеристику того, в чьих интересах используются результаты производства. А. В. Марьенко, П. Федосеев считают самостоятельной категорией социально-экономическую эффективность, а А. Сергеев рассматривает в качестве предмета исследования технико-экономическую эффективность, определяемую технической, материально-вещественной стороной производства, его организационной и технологической структурой (А. Сергеев) [22]. Однако некоторые экономисты не разделяют этого мнения, мотивируя свое несогласие тем, что экономическая эффективность проявляется в результатах и затратах труда, социальная – в удовлетворении интересов и потребностей членов общества, а технологическая – в степени использования материальных, трудовых, земельных ресурсов.

Н. И. Базылев и С. П. Гурко [20] считают, что социальная эффективность характеризуется уровнем удовлетворения всей совокупности потребностей человека. Это, прежде всего, проявляется через объемы производства и потребления различных видов благ и услуг, приходящихся на душу населения, и их соответствие научно-обоснованным нормам. Социальная эффективность экономики, кроме того, связана со степенью удовлетворения особой группы социальных потребностей людей – содержанием и безопасными условиями труда, занятости, состоянием среды обитания, количеством свободного времени, обеспеченностью населения услугами в образовании, здравоохранениями и др. Все это, вместе взятое, называют качеством жизни. Качество жизни охватывает и характеризует весь диапазон ее свойств, распространяется на все ее стороны, отражает удовлетворенность людей предоставленными им материальными и духовными благами, отражает обеспеченность, комфортность, удобство жизненных условий, их приспособленность к современным требованиям, состояние здоровья и продолжительность жизни. Таким образом, можно считать что социальная эффективность характеризуется достигнутым уровнем жизни населения.

Экономическая и социальная эффективность взаимодействуют и обуславливают друг друга. Повышение экономической эффективности лежит в основе повышения жизненного уровня народа, удовлетворения его социальных проблем. В свою очередь решение социальных проблем положительно сказывается на активизации человеческого фактора и повышении экономической эффективности.

Очевидно, что и экономическая и социальная эффективность зависят от того, насколько результативны процессы производства и распределения, каждый из которых можно охарактеризовать показателями соответствующих видов эффективности.

Например, учитывая изложенное выше определение технологической эффективности становится очевидным ее непосредственное влияние на экономическую эффективность. Однако процесс производства не ограничивается эффективным использованием имеющихся ресурсов. Для

обеспечения расширенного воспроизводства необходимо наличие инвестиций, результативность использования которых характеризует инвестиционная эффективность. Она определяется соотношением результатов, полученных при реализации инвестиционного проекта, и инвестиционных вложений.

Кроме того, следует учитывать, что на стадии распределения созданной продукции (товаров, работ, услуг) возникают финансовые отношения между отдельными субъектами, осуществляющими коммерческую деятельность. Поэтому в экономической литературе наряду с экономической эффективностью описаны понятия финансовой и коммерческой эффективности.

В таблице 2.3 представлены мнения различных авторов согласно видов эффективности.

Таким образом, как видно из таблицы 2.3 большинство авторов выделяют три вида эффективности: экономическую, социальную, экологическую. Помимо этого, в 1987 году Международной комиссией по окружающей среде и развитию был введен в широкое употребление термин «устойчивое развитие». Под устойчивым развитием понимается такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности. Эффективность бизнеса в современных условиях представляет собой три составляющие: обеспечение экономического развития, экологической безопасности и социальной ответственности.

Таблица 2.3 – Виды эффективности

Авторы	Виды эффективности												
	Экономическая	Технологическая	Производственная	Социальная	Коммерческая	Финансовая	Рыночная	Экологическая	Инновационная	Инвестиционная	Бюджетная	Информационная	Организационная
Абубакаров М. В.	+	+		+				+	+				
Алтухов А. И.	+	+		+	+			+					+
Артамонова О. В.	+	+		+				+				+	
Асаул А. Н.	+	+		+	+	+		+	+				
Бабань Ю. А.	+		+	+	+	+	+	+		+			
Беляев Д. А.	+			+		+					+		+
Брицько А. С.	+	+		+				+	+				+
Весницкий А. И.	+			+	+						+		
Демченко С. К.	+			+				+			+		
Калеев Н. В.	+	+	+	+				+					
Коган А. Б.	+		+			+				+		+	+
Коровина З. П.				+	+						+		

Коссов В. В.	+			+	+								
Леонова Е. С.	+	+		+		+				+			+
Мясникова О. В.	+		+	+	+	+		+		+			+
Непомнящий Е.Г.	+			+	+					+	+		
Нехорошева Л. Н.	+					+		+	+	+			
Никонова И. А.	+				+					+	+		
Пивень И. Г.	+			+		+			+	+			
Плеханов В. М.	+	+		+		+		+		+			
Сабилов С. И.	+	+		+		+		+			+		
Смагин С. В.	+			+	+			+			+		
Таренко Л. Б.	+		+	+									
Туровец О. Г.	+			+					+				+
Фролова Т. А.	+			+				+	+				
Хайруллина О. И.	+	+		+				+					
Шепелевич В. А.		+		+				+			+		
Ярошук М.П.	+	+		+		+		+					

Составлено авторами.

Таким образом, обобщая существующие подходы к определению эффективности, представим классификацию различных видов эффективности с учетом их взаимного влияния друг на друга следующим образом (рис. 2.2):

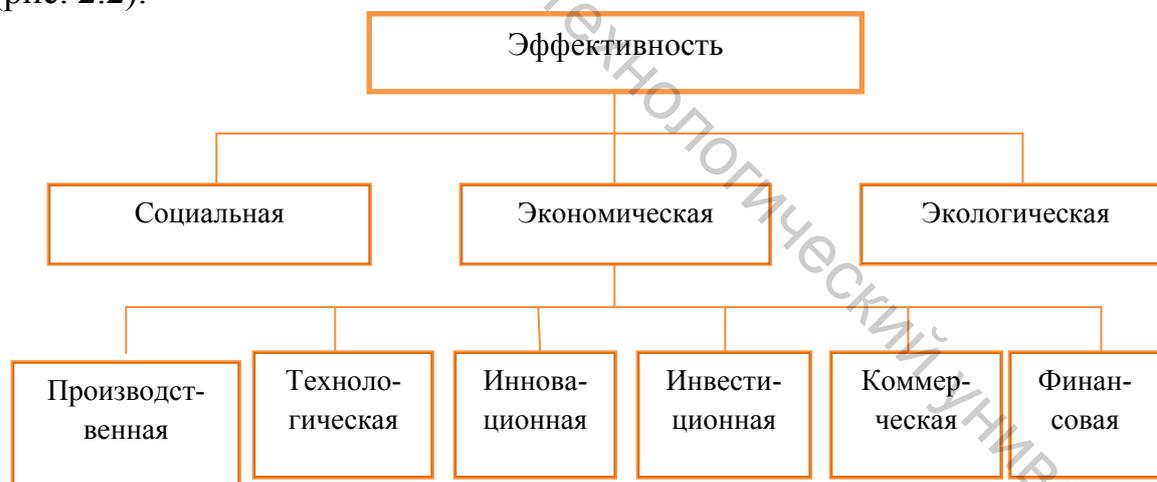


Рисунок 2.2 – Классификация видов эффективности
Составлено авторами.

Несмотря на различие точек зрения относительно видов эффективности, все авторы едины в том, что эффективность – это результативность исследуемого процесса или явления, которая определяется путем соотношения эффекта и ресурсов (затрат). Причем именно от объекта исследования будет зависеть вид эффекта и состав ресурсов (затрат), принимаемых для определения эффективности. В связи с этим возникает необходимость

установления четкой связи применяемой системы показателей с процессом (явлением), эффективность которого изучается.

2.3 Критерии эффективности

Вопросы о критерии экономической эффективности стоят в экономике в ряду наиболее сложных и актуальных, а потому являются предметом многочисленных исследований и научных дискуссий. Критерий, в переводе с греческого, означает признак, на основе которого производится определение, классификация объекта исследования, мерило суждения, оценки. В словаре русского языка С. И. Ожегова «критерий» определяется как мерило оценки, суждения [23].

Применительно к эффективности признак, мерило, на основе которых определяется ее состояние, способен прежде всего решать качественную сторону ее содержания, четко отображать основную цель хозяйственной деятельности организации в рыночных условиях. В то же время как мера эффективности должен выражать количественную определенность. В научных исследованиях, учебной экономической литературе присутствуют суждения о необходимости при оценке эффективности экономических процессов использовать систему критериев. По мнению В. И. Выборнова, критерий должен быть один.

Критерий – основное мерило достоверности и истинности каких-либо явлений, главный признак, лежащий в основе их оценки. А главных мерил (главных признаков) не может быть несколько [24, с. 11].

Критерий эффективности в экономической литературе формулируется по-разному:

- максимум результата при оптимальной величине затрат;
- максимум результата при минимуме затрат;
- максимум результата на единицу затрат;
- минимум затрат на единицу результата.

Поскольку основной целью предпринимательской деятельности в условиях рыночных отношений является прибыль, то в качестве критерия экономической эффективности выступает максимизация прибыли на единицу затрат капитала (ресурсов).

Необходимо отметить, что каждый вид управления имеет свои критерии эффективности. Так, социальная эффективность отличается от экономической прежде всего спецификой числителя: здесь используются показатели, с разных сторон характеризующие изменения качества жизни людей (показатели смертности и рождаемости, реальных доходов населения, количества студентов). К критериям социальной эффективности можно отнести: уровень производительности труда, соотносимый с мировыми параметрам; темпы и масштабы прироста национального богатства, исчисляемые по методике ООН, уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения с разбивкой доходов различных категорий, а

также в сравнении со стандартами развитых стран, упорядоченность, безопасность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

С точки зрения экологической эффективности результатом выступает не прибыль организации, а достижение поставленных экологических целей, поэтому критерии экономической эффективности в данном случае также не подходят.

Так, И. Я. Габова под критерием экологической эффективности предлагает понимать «эколого-экономические выгоды» (максимум достигнутых результатов по предотвращению потенциального экологического риска, переведенного в стоимостные единицы измерения при минимуме вложенных средств) [25].

Однако большинство авторов под критерием экологической эффективности понимают целевой или плановый экологический показатель или другой предусмотренный уровень экологической эффективности, заданный руководством организации и используемый для оценивания экологической эффективности.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- критерий представляет собой признак, отражающий сущность экономических процессов, универсальное средство выражения степени проявления этой сущности;
- критерий эффективности функционирования экономической системы должен быть единым;
- критерий – мера количественно-качественной определенности содержания процесса, явления, конкретизация этой меры выражается через показатели.

2.4 Взаимосвязь понятий «эффект» и «эффективность»

При этом результат, то есть эффект может быть получен как за счет увеличения примененных ресурсов, так и за счет их более эффективного, экономного использования.

Например, такой эффект промышленного производства, как объем производства продукции ОПП, можно представить по-разному (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Взаимосвязь понятий «эффект» и «эффективность»

Эффект		Ресурс/затраты		Показатель эффективности использования ресурса
Ресурсный подход				
Объем производства (ОПП)	=	Трудовые ресурсы (Т)	×	Производительность труда (ОПП/Т)
Объем производства (ОПП)	=	Основные средства (ОС)	×	Фондоотдача (ОПП/ОС)

Объем производства (ОПП)	=	Оборотные средства (ОБС)	×	Оборотная фондоотдача (ОПП/ОБС)
Затратный подход				
Объем производства (ОПП)	=	Затраты на оплату труда (ЗОТ)	×	Зарплатоотдача (ОПП/ЗОТ)
Объем производства (ОПП)	=	Амортизационные отчисления (А)	×	Амортоотдача (ОПП/А)
Объем производства (ОПП)	=	Материальные затраты (МЗ)	×	Материалоотдача (ОПП/МЗ)

Составлено авторами.

Таким образом, эффект в виде объема производства можно выразить двухфакторными индексными моделями. Рост объема производства продукции может быть обеспечен как за счет лучшего использования трудовых ресурсов, основных средств, материальных оборотных средств, так и в результате увеличения размеров этих ресурсов. Первые сомножители в указанных формулах определяют размер ресурсов конкретного вида (либо затраты на их приобретение), вторые – эффективность их использования.

Рассмотрим сравнительную характеристику и взаимосвязь понятий «эффект» и «эффективность» в оценивании деятельности организации на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Взаимосвязь понятий «эффект и эффективность»
Источник: [26, с. 18].

Таким образом, между понятиями «эффект» и «эффективность» прослеживается тесная связь.

3 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

3.1 Понятие производственной эффективности бизнеса, ее элементы, объект и составляющие

3.2 Показатели оценки производственной эффективности и методика их расчета

3.3 Комплексная оценка производственной эффективности на основе ресурсного и затратного подходов

3.1 Понятие производственной эффективности бизнеса, ее элементы, объект и составляющие

Оценка эффективности производства является одним из важнейших условий, определяющих обоснованность управленческих решений. В теоретическом и практическом планах, оценка экономической эффективности производства привлекла к себе внимание ученых и практиков еще на начальном этапе развития бизнеса. Так, производственная организация рассматривалась как система, «на входе» которой находятся ресурсы, а на выходе – конкретные виды продукции, удовлетворяющие запросы потребителей (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Производственный процесс бизнеса
(кибернетический подход)

Источник [1].

В процессе производства ресурсы «на входе» (input) преобразовываются в готовую продукцию (результат) на выходе (output). При рассмотрении производственного процесса как трансформацию факторов производства (ресурсов, затрат) в конечную продукцию (результат) основной задачей функционирования организации являлось повышение эффективности использования затрат при получении готовой продукции, услуг (результат).

Любой производственный процесс представляет взаимодействие его элементов, способы соединения которых обуславливают его эффективность.

Этими элементами являются [8]:

- энергия, являющаяся определяющей составляющей производительных сил;
- живой труд, т. е. целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных благ;
- средства труда, с помощью которых осуществляется воздействие на предмет труда в процессе его обработки;
- предмет труда, обработка которого превращает его в готовый продукт.

Производство нельзя представлять как механическое соединение его элементов. Это сложная система взаимодействия рабочей силы со средствами производства, т. е. с его материальной основой. Способы соединения факторов производства определяют систему господствующих в обществе производственных отношений. Содержание производственных отношений определяется уровнем развития производительных сил, а характер их проявления – способом соединения работника со средствами производства, т. е. отношениями собственности на средства производства.

Оценка производственной эффективности одним из основных параметров рассматривает выбор функциональной единицы производства, так как для создания блага необходимы условия, в которых будут объединяться приведенные выше элементы. Так, под *объектом оценки* будем понимать функциональную производственную единицу промышленной организации, цех промышленного производства, первичное звено (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Функциональная производственная единица промышленной организации

Источник: [9].

В соответствии с выбранным объектом оценки, можно определить следующую структуру производственной эффективности (рис. 3.3):

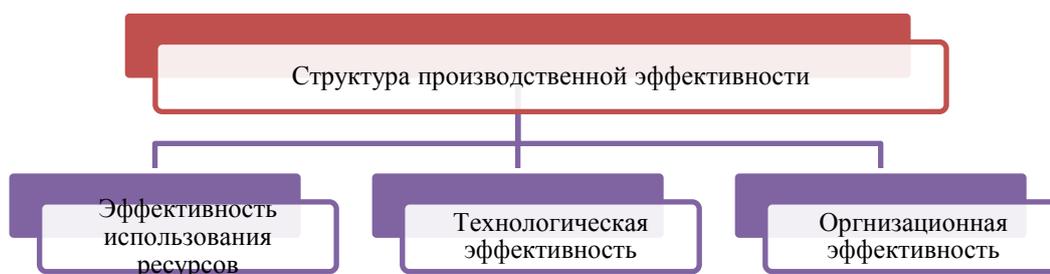


Рисунок 3.3 – Структура производственной эффективности

Составлено авторами.

Дадим характеристику каждому из указанных составляющих на рис. 3.3. Эффективность использования ресурсов является ключевым моментом в данной системе. Ведь от того, насколько максимально организация сможет использовать свои ресурсы, будет зависеть достижение её конечных целей.

Целью технологической эффективности является совершенствование используемого оборудования и технологии производства, выполнение количественных и качественных требований к продукции и программе производства, а также к необходимому производственному потенциалу.

Что касается организационной эффективности, то она определяет насколько чётко налажена работа персонала на производстве, а также такое совмещение трудовых ресурсов и средств труда для минимизации простоев в процессе производства.

Заслуживает оценки и мнений тех авторов, которые предлагают рассматривать два вида производственной эффективности: *производственно-технологическая* и *производственно-экономическая*.

Производственно-технологическая эффективность характеризует уровень использования производственных ресурсов с помощью системы показателей, отражающих степень использования капитала, материальных и трудовых ресурсов в процессе производства.

Производственно-экономическая эффективность – результат совокупного влияния производственно-технологической эффективности и экономического механизма. Она измеряется стоимостными показателями.

Таким образом, рассмотрев элементы, объект оценки и составляющие производственной эффективности, можно заключить, что **производственная эффективность** – это во-первых, как отношение результата производства к затратам на его осуществление; во-вторых, как отношение результата того, что произведено, к тому, от чего пришлось отказаться при выборе альтернативного варианта.

3.2 Показатели оценки производственной эффективности и методика их расчета

На основании выбранных элементов, входящих в состав производст-

венной эффективности (рис. 3.3), авторами предлагается выделить 3 группы показателей:

- показатели эффективности использования ресурсов;
- показатели технологической эффективности;
- показатели организационной эффективности.

Независимо от вида ресурса все показатели производственной эффективности рассчитываются как соотношение эффекта и затрат конкретного производственного ресурса. Гавриленко В. Г. и другие считают, что это отношение можно измерять в физическом выражении или стоимостном выражении. [5, с. 412].

Рассмотрим первую группу показателей: **показатели эффективности использования ресурсов**. Большинство отечественных методик определения экономической эффективности предназначены именно для оценки эффекта в производстве. Их используют для технико-экономического обоснования выбора наилучших вариантов создания и внедрения в производство новой техники; отражения показателей экономической эффективности в нормах, нормативах и планах развития организации; совершенствования ценообразования и стимулирования разработчиков. Поэтому все показатели эффективности производства базируются на оценке эффективности использования производственных ресурсов, к которым относятся основные и оборотные средства, трудовые ресурсы и инвестиции.

Учитывая общепринятый подход к расчету показателей эффективности для оценки производственной эффективности бизнеса необходимо сопоставить величину полученного производственного эффекта с указанными производственными ресурсами. Причем в зависимости от того, с чем производится сравнение все показатели производственной эффективности классифицируются на **затратные** и **ресурсные**. В расчёте ресурсных показателей эффективности участвует величина ресурсов, использованных в предпринимательской деятельности, а затратных – величина затрат, связанных с осуществлением этой деятельности (рис. 3.4).

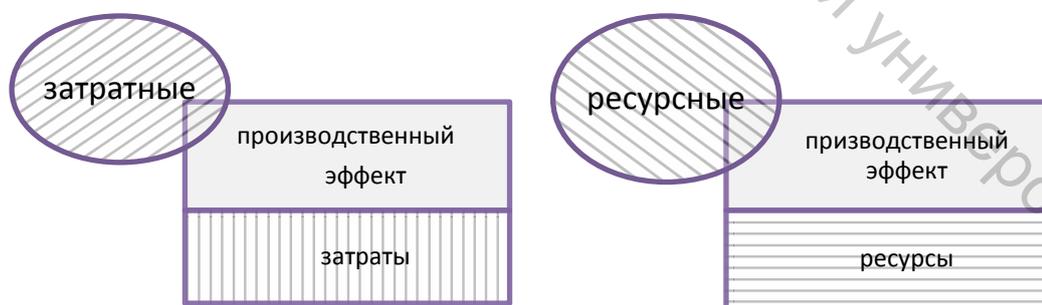


Рисунок 3.4 – Классификация и методика расчета показателей производственной эффективности

Источник: [7, с. 24].

По направленности этих сопоставлений выделяют показатели **ёмкости** и **отдачи**. Показатели ёмкости отражают, сколько ресурсов или за-

трат содержится в единице результата, и определяются отношением количества ресурсов или затрат к величине производственного эффекта. Показатели отдачи, наоборот, определяются делением величины эффекта на затраты (ресурсы). Относительная экономия затрат (ресурсов) показывает величину экономии или перерасхода ресурсов в результате опережения (отставания) темпов роста эффекта от темпов роста затрат или общей величины ресурсов.

Для оценки производственного эффекта используют **объёмные показатели бизнеса**. Они характеризуют результат бизнеса как предпринимательской деятельности за определенный период. К ним относятся натуральные и стоимостные показатели объёма производства продукции (товаров, работ, услуг): объём производства продукции в натуральном и стоимостном измерении; объём строительно-монтажных работ; объём грузооборота и т. д. Конкретный вид объёмного показателя зависит от вида предпринимательской деятельности, в форме которой реализуется исследуемый бизнес.

Указанные объёмные показатели используются при расчёте **дифференцированных (частных) и обобщающих показателей производственной эффективности**. При этом обобщающие показатели характеризуют эффективность производства в целом, а дифференцированные – эффективность использования факторов производства, к которым относятся трудовые ресурсы, основные средства, оборотные средства и инвестиции. Указанные факторы, за исключением трудовых ресурсов, являются элементами имущественного комплекса, принадлежащего владельцу бизнеса и составляющего основу его предпринимательской деятельности. Непосредственное воздействие на него в процессе производства оказывают трудовые ресурсы. Поэтому можно утверждать, что дифференцированные (частные) показатели производственной эффективности характеризуют эффективность использования отдельных элементов бизнеса, вовлеченных в предпринимательскую деятельность.

Рассмотрим методику расчёта этих показателей при использовании ресурсного подхода.

К **показателям использования трудовых ресурсов** относятся трудоёмкость, трудоотдача (производительность труда) и относительная экономия персонала.

Трудоёмкость характеризует величину затрат живого труда, т. е. численность персонала, используемого в предпринимательской деятельности, на единицу объёмного показателя бизнеса, а **трудоотдача** (производительность труда) наоборот показывает величину объёмного показателя бизнеса, приходящегося на единицу трудовых ресурсов.

Относительная экономия персонала ($\mathcal{E}т$) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}т = Чб \times I_{o.n.} - Чо, \quad (3.1)$$

где $Чб, Чо$ — численность персонала организации соответственно базового и отчётного периода, чел.;

$I_{o,n}$ — индекс роста объёмного показателя бизнеса в отчётном периоде по сравнению с базисным.

К показателям эффективности использования основных средств относятся фондоемкость, фондоотдача и относительная экономия основных средств.

Фондоемкость характеризует стоимость основных средств, входящих в состав имущественного комплекса, приходящуюся на единицу объёмного показателя бизнеса, а *фондоотдача*, наоборот, показывает величину объёмного показателя бизнеса, приходящегося на единицу стоимости основных средств.

Относительная экономия основных средств (\mathcal{E}_{oc}) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{oc} = OC_{\bar{o}} \times I_{o,n} - OC_o \quad (3.2)$$

где $OC_{\bar{o}}, OC_o$ — среднегодовая стоимость основных средств соответственно в базисном и отчётном периоде, руб.

К показателям эффективности использования оборотных средств относятся обратная фондоемкость, обратная фондоотдача, коэффициент оборачиваемости, относительная экономия оборотных средств.

Обратная *фондоемкость* показывает величину среднего остатка оборотных средств, входящих в состав имущественного комплекса, приходящуюся на единицу объёмного показателя бизнеса. Обратная *фондоотдача*, наоборот, отражает величину объёмного показателя, приходящегося на одну денежную единицу стоимости оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько раз в течение исследуемого периода полученная выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) возмещает сумму денежных средств, вложенных собственником бизнеса в оборотные элементы имущественного комплекса. Этот показатель рассчитывается как отношение выручки от реализации и среднего остатка оборотных средств.

Относительная экономия оборотных средств ($\mathcal{E}_{обс}$) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{обс} = ОбС_{\bar{o}} \times I_{o,n} - ОбС_o \quad (3.3)$$

где $ОбС_{\bar{o}}, ОбС_o$ — средний остаток оборотных средств соответственно в базисном и отчётном периоде, руб.

Затратный подход к расчету дифференцированных (частных) показателей производственной эффективности отличается от ресурсного тем, что в расчёте используется не величина имеющихся в составе имущественного комплекса ресурсов, а только стоимостная оценка той их части, которая

израсходована на создание объемного показателя бизнеса, т. е. достижение определенного производственного эффекта от предпринимательской деятельности.

Рассмотрим методику расчета этих показателей.

При затратном подходе к показателям, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов, относятся зарплатоёмкость, зарплатоотдача.

Зарплатоёмкость показывает величину заработной платы персонала, вовлеченного в предпринимательскую деятельность, в расчете на единицу объемного показателя бизнеса, а *зарплатоотдача* – величину этого показателя, приходящуюся на одну денежную единицу заработной платы.

Для характеристики использования основных средств при затратном подходе используются показатели амортизационности и амортизационности.

Амортизационность показывает величину амортизационных отчислений, приходящуюся на единицу объемного показателя бизнеса, а *амортизационность* отражает величину объемного показателя, приходящуюся на 1 рубль амортизационных отчислений.

При расчете затратных дифференцированных показателей эффективности использования оборотных средств необходимо учитывать, какие именно элементы оборотных средств занимают в их структуре наибольший удельный вес. Как правило, основная часть оборотных средств представлена материальными ресурсами. Тогда эффективность использования оборотных средств может быть оценена такими затратными показателями, как материалоемкость и материалоотдача.

Материалоемкость отражает величину материальных затрат, приходящуюся на единицу объемного показателя бизнеса, а *материалоотдача* характеризует величину этого показателя, приходящуюся на 1 рубль материальных затрат.

Поскольку инвестиции являются единовременными затратами, то все показатели, характеризующие эффективность их использования, являются затратными. К ним относятся инвестиционность и инвестиционность.

Инвестиционность показывает величину произведенных инвестиций (капитальных вложений), приходящуюся на единицу прироста объемного показателя бизнеса, а *инвестиционность* – величину прироста этого показателя в расчете на единицу инвестиций.

При расчёте эффективности инвестиций их величина сопоставляется не с полной величиной объемного показателя бизнеса, а с его приростом, так как за счёт инвестиционных вложений обеспечивается соответствующий прирост имущественного комплекса, что, в свою очередь, приводит к получению производственного эффекта.

Каждый из названных подходов имеет своё обоснование. Поскольку целью предпринимательской деятельности является получение доходов, то владелец бизнеса, безусловно, заинтересован в повышении эффективности использования производственных ресурсов. Это освобождает его от необ-

ходимости дополнительных затрат, связанных с расширением своего имущественного комплекса. Кроме того, повышение эффективности использования любого из элементов имущественного комплекса приводит к снижению общей суммы затрат на производство и может обусловить уменьшение цен, что вызывает социальный эффект для потребителей результатов данного бизнеса.

Рассмотрим вторую группу показателей: *показатели технологической эффективности*. Учитывая мнение отдельных авторов, следует отметить, что наряду с дифференцированными показателями производственной эффективности имеет смысл рассчитывать показатели технологической эффективности. Данная разновидность эффективности является характеристикой степени использования отдельных факторов производства, с учетом специфических особенностей технологического процесса, что имеет непосредственное отношение к производственной стадии бизнеса. В основном это касается основных средств, как элемента имущественного комплекса. К показателям технологической эффективности относятся: коэффициент выполнения норм, коэффициент сменности работы оборудования; коэффициенты интенсивной, экстенсивной и интегральной загрузки оборудования, съём продукции с 1 метра квадратного площади, коэффициент использования производственной мощности, техническая фондодооруженность, механооруженность, энергоёмкость, топливоекость и др. Состав этих показателей зависит от вида экономической деятельности.

Коэффициент выполнения норм – коэффициент, характеризующий перевыполнение нормированной трудоёмкости операции, детали, изделия.

Коэффициент сменности работы оборудования характеризует экстенсивное использование оборудования и показывает, сколько смен проработала каждая единица оборудования. Этот коэффициент рассчитывается как отношение количества отработанных машино-смен за сутки ко всему количеству установленного оборудования.

Коэффициент автоматизации – отношение времени, затраченного на выполнение тестовой пробы группой специалистов ко времени, затраченному на выполнение той же тестовой пробы учащимися. Он является показателем степени освоения основных операций и приемов деятельности.

Коэффициент интенсивной загрузки оборудования определяется путем соотношения фактической и плановой величины объемного показателя бизнеса.

Коэффициент экстенсивной загрузки оборудования определяется путем соотношения фактического и планового времени работы оборудования.

Коэффициент интегральной загрузки учитывает одновременно и количество времени работы оборудования, и эффективность его использования в единицу времени. Он рассчитывается путем перемножения коэффи-

циентов экстенсивной и интенсивной загрузки оборудования.

Коэффициент использования производственной мощности определяется отношением объемного показателя бизнеса и среднегодовой производственной мощности.

Техническая вооруженность – характеризующий уровень вооруженности труда рабочих основного производства машинами, механизмами, инструментом.

Механовооруженность – характеризующий уровень вооруженности труда рабочих основного производства машинами и механизмами.

Энергоемкость – эффективность потребления энергии на 1 руб. произведенной продукции.

Топливоемкость – эффективность потребления топлива на 1 руб. произведенной продукции.

Рассмотрим третью группу показателей: **показатели организационной эффективности.** Показатели организационной эффективности характеризуют уровень развития организации производства, труда и управления, уровень организованности процессов. К ним относят: *коэффициент обслуживания производства, коэффициент рациональности приемов труда, коэффициент занятости рабочих, степень охвата рабочих механизированным трудом, коэффициент непрерывности производственных процессов, коэффициент унификации, коэффициент использования полезного фонда времени.*

Коэффициент обслуживания производства выражает количество единиц оборудования, приходящегося на одного рабочего.

Коэффициент рациональности приемов труда позволяет сравнить затраты рабочего времени на одну и ту же операцию передовыми рабочими и остальными.

Коэффициент занятости рабочих используется при составлении штатного расписания в процессе работы организации в целях контроля за степенью загруженности производственного персонала, характеризует их занятость в течение смены и стремится к единице.

Степень охвата рабочих механизированным трудом определяет количество рабочих, охваченных механизированным трудом, измеряется в процентах, стремится к 100 %.

Коэффициент непрерывности производственных процессов характеризует переработку предметов труда в непрерывном движении по операциям.

Коэффициент унификации характеризует степень насыщенности изделия унифицированными деталями, стремится к единице.

Обобщая возможные методы расчета дифференцированных (частных) показателей производственной, технологической эффективности и организационной эффективности бизнеса представим их в виде следующей таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Классификация дифференцированных (частных) показателей эффективности бизнеса

Вид фактора производства		Ресурсный подход	Затратный подход
1		2	3
Производственная эффективность	Трудовые ресурсы	Трудоемкость; Трудоотдача; Относительная экономия персонала	Зарплатоёмкость; Зарплатоотдача
	Основные средства	Фондоемкость; Фондоотдача; Относительная экономия основных средств	Амортируемость; Амортиотдача
	Оборотные средства	Оборотная фондоемкость; Оборотная фондоотдача; Коэффициент оборачиваемости	Материалоемкость; Материалоотдача
	Инвестиции	Инвестициоотдача, инвестициоёмкость	
Технологическая эффективность	Трудовые ресурсы	натуральные	Средний тарифный разряд; Коэффициент выполнения норм выработки; Коэффициент использования эффективного фонда рабочего времени (календарного, максимально возможного); Коэффициент автоматизации труда
	Основные средства	натуральные	Коэффициент сменности работы оборудования; Коэффициенты интенсивной, экстенсивной и интегральной загрузки оборудования; Коэффициент использования производственной мощности; Съём продукции с 1 м ² производственной площади; Коэффициент механизации; Средний возраст оборудования
		стоимостные	Удельное потребление воды на технологические цели; Техническая вооруженность; Механовооруженность; Коэффициент обновления активной части основных средств; Технологоемкость.
	Оборотные средства	стоимостные	Энергоемкость; Энергоотдача; Топливоемкость; Топливоотдача; Сырьеемкость; Сырьеотдача.

Организационная эффективность	Люди, рабочие	Коэффициент обслуживания производства; Коэффициент рациональности приемов труд; Коэффициент занятости рабочих; Степень охвата рабочих механизированным трудом; Коэффициент непрерывности производственных процессов; Коэффициент унификации; Коэффициент использования полезного фонда времени.
-------------------------------	---------------	---

Источник: [7, с. 29].

Учитывая состав показателей отчетности юридических лиц Республики Беларусь и, соответственно, возможности определения объемных показателей бизнеса, обобщим методику расчета основных дифференцированных (частных) показателей в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Методика расчета дифференцированных (частных) показателей производственной эффективности бизнеса

Вид показателя	Показатель	Числитель	Знаменатель
	2	3	4
Показатели отдачи	<i>Ресурсный подход</i>		
	Трудоотдача (производительность труда)	Объемный показатель бизнеса	Среднесписочная численность персонала организации
	Фондоотдача	Объемный показатель бизнеса	Среднегодовая стоимость основных средств
	Оборотная фондоотдача (коэффициент оборачиваемости оборотных средств)	Объемный показатель бизнеса	Среднегодовые остатки оборотных активов
	<i>Затратный подход</i>		
	Зарплатоотдача	Объемный показатель бизнеса	Фонд заработной платы
Амортиоотдача	Объемный показатель бизнеса	Амортизационные отчисления	
Материалоотдача	Объемный показатель бизнеса	Материальные затраты	
Показатели емкости	<i>Ресурсный подход</i>		
	Трудоемкость	Среднесписочная численность персонала организации	Объемный показатель бизнеса
	Фондоемкость	Среднегодовая стоимость основных средств	Объемный показатель бизнеса
	Оборотная фондоемкость (коэффициент загрузки оборотных средств)	Среднегодовые остатки оборотных активов	Объемный показатель бизнеса
	<i>Затратный подход</i>		
	Зарплатоемкость	Фонд заработной платы	Объемный показатель бизнеса

Амортируемость	Амортизационные отчисления	Объемный показатель бизнеса
Материалоемкость	Материальные затраты	Объемный показатель бизнеса

Источник: [7, с. 30].

Методика расчета показателей технологической эффективности бизнеса представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Методика расчета показателей технологической эффективности бизнеса

Показатель	Числитель	Знаменатель
1	2	3
Трудовые ресурсы		
Средний тарифный разряд	Сумма произведения численности персонала и <i>i</i> -го разряда персонала	Численность персонала
Коэффициент выполнения норм выработки	Нормативная трудоемкость	Фактические затраты рабочего времени
Коэффициент использования эффективного фонда рабочего времени	Фактически отработанное рабочими организации (цеха, участка) за данный период рабочее время	Плановый эффективный фонд рабочего времени данного периода
Коэффициент автоматизации труда	Время, затраченное на выполнение тестовой пробы группой специалистов	Время, затраченное на выполнение тестовой пробы группой учащихся
Основные средства (натуральные)		
Коэффициент сменности	Количество отработанных машино-смен за сутки	Количество установленного оборудования
Коэффициент интенсивной загрузки оборудования	Фактический объемный показатель бизнеса	Плановый объемный показатель бизнеса
Коэффициент экстенсивной загрузки	Фактическое время работы оборудования	Плановое время работы оборудования
Коэффициент интегральной загрузки	Произведения коэффициента экстенсивной загрузки и коэффициента интегральной загрузки	
Коэффициент использования производственной мощности	Объемный показатель бизнеса	Среднегодовая производственная мощность
Съем продукции с 1 м ² производственной площади, нат. пок. (гт., кг, т., м. пог.)/м ²	Объемный показатель бизнеса в натуральном выражении	Площадь производственного цеха
Коэффициент механизации	Объема работ, выполненных механизированным способом (с помощью машин и механизированных инструментов) в натуральном выражении	Объемный показатель бизнеса в натуральном выражении
Средний возраст оборудования, лет	Сумма произведения количество оборудования и <i>i</i> -го возраста оборудования	Общее количество оборудования
Основные средства (стоимостные)		
Удельное потребление воды на технологические цели	Количество воды на технологические цели	Объемный показатель бизнеса
Техническая фондовооруженность, руб.	Стоимость активной части основных средств	Среднесписочная численность рабочих

Механовооруженность, руб.	Стоимость машин и оборудования	Среднесписочная численность рабочих
Коэффициент обновления активной части основных средств	Стоимость введенных новых основных средств	Переоцененная стоимость основных средств по активной части основных средств
Технологоемкость, руб.	Технологическая (производственная) себестоимость продукции	Объемный показатель бизнеса
Оборотные средства		
Энергоемкость, руб.	Стоимость потребленной энергии за период	Объемный показатель бизнеса
Энергоодача, руб.	Объемный показатель бизнеса	Стоимость потребленной энергии за период
Топливоемкость, руб.	Стоимость потребленного топлива за период	Объемный показатель бизнеса
Топливоотдача, руб.	Объемный показатель бизнеса	Стоимость потребленного топлива за период

Составлено авторами.

Методика расчета показателей организационной эффективности бизнеса представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Методика расчета показателей организационной эффективности бизнеса

Показатель	Числитель	Знаменатель
Коэффициент обслуживания производства	Количества оборудования	Численность работников
Коэффициент рациональности приемов труд	$(t_{1 \text{ н.р.}} - t_{2 \text{ н.р.}}) \times M,$ где $t_{1 \text{ н.р.}}$ – средние затраты времени на выполнение операции; $t_{2 \text{ н.р.}}$ – средние затраты времени на выполнение операции передовыми рабочими; M – количество операций	$T_{\text{см}} \times Ч_{\text{и}},$ где $T_{\text{см}}$ – продолжительность смены; $Ч_{\text{и}}$ – численность рабочих
Коэффициент занятости рабочих	Суммарное время занятости рабочих	Произведение общей численности рабочих и времени продолжительности смены
Степень охвата рабочих механизированным трудом	$P_m \times 100 \%,$ где P_m – количество рабочих во всех сменах, выполняющих операцию механизированным трудом	$P_m + P_{mr} + P_r,$ где P_m – количество рабочих во всех сменах, выполняющих операцию механизировано-ручным способом; P_r – количество рабочих во всех сменах, выполняющих операцию ручным способом
Коэффициент непрерывности производственных процессов	Длительность производственной части работы (производственного цикла)	Общая продолжительность производственного цикла
Коэффициент унификации	Количество деталей	Сумма количества стандартных деталей, оригинальных

		деталей, унифицированных деталей, деталей изготовленных без чертежей
Коэффициент использования полезного фонда времени	Явочный фонд времени	Разность между номинальной продолжительностью рабочего времени и временем внутрисменных простоев и перерывов в работе

Составлено авторами.

Далее рассмотрим пример расчета дифференцированных и общих показателей производственной эффективности.

Пример. Для расчета дифференцированных и общих показателей производственной эффективности воспользуемся методикой, изложенной выше. В качестве объемного показателя бизнеса при ресурсном подходе будет использована величина объема произведенной продукции в действующих ценах, а при затратном – сумма выручки от реализации продукции (работ, услуг) без учета налогов косвенных налогов. Это обусловлено тем, что на основании определения эффекта бизнеса, сформулированного выше, объем производства является основной целью производственной стадии бизнеса как предпринимательской деятельности и поэтому представляет собой отдачу бизнеса. Основной целью распределительной стадии бизнеса является реализация произведенной продукции, получение выручки и ее распределение. Поэтому именно выручка от реализации продукции за вычетом налогов и сборов, уплаченных из выручки, представляет собой отдачу бизнеса на этом этапе.

Основанием для расчета являются данные, представленные в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Показатели отдачи, ресурсов и затрат организации «А»

Наименование показателя	Обозначение	Базисный год	Отчетный год
Объем производства продукции, млн руб.	Оп	98226	117310
Выручка от реализации продукции, млн руб.	Вр	101318	117370
Среднесписочная численность работающих, чел.	Ч	2996	3004
Среднегодовая стоимость основных средств, млн руб.	ОС	16232	14964
Среднегодовая стоимость оборотных активов, млн руб.	ОбС	76676	78022
Фонд заработной платы, млн руб.	ФЗП	13300	16216
Амортизация основных средств и нематериальных активов	А	70670	72864
Объем производства в натуральном выражении, тыс. шт.	ОП ^{нат}	2310	2390

Составлено автором.

Посредством сопоставления величины отдачи бизнеса с соответствующими видами ресурсов (затрат) получим дифференцированные показатели производственной эффективности организации «А» (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Дифференцированные показатели производственной эффективности при ресурсном подходе организации «А»

Наименование показателя	Формула для расчета	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
1	2	3	4	5
<i>Показатели отдачи</i>				
Трудоотдача, млн. руб.	Оп/Ч	32,786	39,051	6,265
Фондоотдача, руб.	Оп/ОС	6,051	7,839	1,788
Оборотная фондоотдача, руб.	Оп / ОбС	1,281	1,504	0,223
<i>Показатели емкости</i>				
Трудоемкость, ч/руб.	Ч /Оп	0,0305	0,0256	-0,0049
Фондоемкость, руб.	ОС /Оп	0,1653	0,1276	-0,0377
Оборотная фондоемкость	ОбС /Оп	0,781	0,665	-0,116

Составлено авторами.

Результаты расчетов наглядно свидетельствуют о повышении эффективности использования отдельных видов ресурсов организации «А», так как все показатели отдачи за исследуемый период возросли, а показатели емкости – снизились.

Общая стоимостная оценка ресурсов включает стоимость основных средств (ОС), используемых в предпринимательской деятельности, оборотных средств (ОбС), вовлеченных в хозяйственный оборот, а также стоимость использования рабочей силы, которую можно измерить величиной заработной платы (ФЗП). Поэтому суммарная величина ресурсов организации, примененных в исследуемом периоде (Р), рассчитывается следующим образом:

$$P = OC + ОбС + ФЗП; \quad (3.4)$$

$$P_{\text{баз}} = 16232 + 76676 + 13300 = 106208 \text{ (млн руб.)};$$

$$P_{\text{отч}} = 14964 + 78022 + 16216 = 109202 \text{ (млн руб.)}.$$

Тогда величина обобщающего показателя эффективности бизнеса как предпринимательской деятельности составит

$$P/o_{\text{баз}} = Оп_{\text{баз}} / P_{\text{баз}} = 98226 / 106208 = 0,925 \text{ (руб.)};$$

$$P/o_{\text{отч}} = Оп_{\text{отч}} / P_{\text{отч}} = 117310 / 109202 = 1,074 \text{ (руб.)}.$$

Прирост показателя ресурсоотдачи ($\Delta P/o$) за исследуемый период, наряду с рассчитанными выше дифференцированными показателями, подтверждает вывод о повышении эффективности использования ресурсов организации «А».

$$\Delta P/o = P/o_{\text{отч}} - P/o_{\text{баз}} = 1,074 - 0,925 = 0,149 \text{ (руб.)}.$$

С целью оценки влияния стоимости израсходованных ресурсов на результаты процесса производства рассчитывают дифференцированные показатели эффективности затратным подходом.

Таблица 3.7 – Дифференцированные показатели производственной эффективности при затратном подходе

Наименование показателя	Формула для расчета	базисный год	отчетный год	Отклонение
<i>Показатели отдачи</i>				
Зарплатоотдача, руб.	Оп/ФЗП	7,618	7,238	-0,38
Амортоотдача, руб.	Оп/А	1,434	1,611	0,18
<i>Показатели емкости</i>				
Зарплатоемкость, ч/руб.	ФЗП /Оп	0,131	0,138	0,007
Амортеемкость, руб.	А /Оп	0,697	0,621	-0,076

Составлено авторами.

Результаты расчетов показывают, что амортиотдача за исследуемый период возросла, а амортиеемкость, соответственно, снизилась. Так как это обратные по методике расчета показатели, следовательно, подобное изменение подтверждает ранее сделанный вывод о повышении эффективности использования основных средств.

Что касается показателей эффективности, основанных на учете стоимости рабочей силы, то тенденция их изменения противоположна тенденции изменения трудоотдачи и трудоемкости. В частности, по результатам расчета показателей ресурсным подходом эффективность использования трудовых ресурсов за исследуемый период повышается, а при затратном подходе – снижается. Данное обстоятельство свидетельствует о неоднозначности выводов, сформулированных на основании показателей, рассчитанных одним из подходов. Очевидно, одной из причин подобной ситуации является влияние ценового фактора. В частности, речь идет о ценах на результаты производственной деятельности (продукцию, работы, услуги), а также ценах на рабочую силу.

Кроме того, следует учитывать, что при расчете показателей трудоотдачи (трудоемкости) сопоставляются величины, выраженные с помощью различных измерителей, а именно объемный показатель бизнеса – в стоимостном выражении, а трудовые ресурсы – посредством трудового измерителя. Влияние данного обстоятельства на результаты расчетов можно устранить, если в качестве объемного показателя бизнеса использовать объем производства продукции не в стоимостном, а в натуральном выражении:

$$To_{\text{баз}} = OP^{\text{нат}}_{\text{баз}} / Ч_{\text{баз}} = 2310 / 2996 = 0,771 \text{ (тыс.шт./чел.)},$$

где $OP^{\text{нат}}$ – объем производства продукции в натуральном выражении.

$$To_{\text{отч}} = OP^{\text{нат}}_{\text{отч}} / Ч_{\text{отч}} = 2390 / 3004 = 0,795 \text{ (тыс.шт./чел.)};$$

$$Te_{\text{баз}} = Ч_{\text{баз}} / OP^{\text{нат}}_{\text{баз}} = 2996 / 2310 = 1,297 \text{ (чел. / тыс. шт.)};$$

$$T_o^{\text{отч}} = Ч_{\text{отч}} / ОП^{\text{нат}}_{\text{отч}} = 3004 / 2390 = 1,257 \text{ (чел. / тыс. шт.)}.$$

Несмотря на изменение методики расчета рост показателя трудоотдачи (снижение трудоемкости) свидетельствует о повышении эффективности использования персонала исследуемой организации «А». Такой же вывод сделан по результатам расчета этих показателей с использованием объема производства в стоимостном выражении. Следовательно, снижение показателя зарплатоотдачи (повышение зарплатоемкости), выявленное при затратном подходе, можно расценивать как свидетельство того, что в исследуемой организации темп роста заработной платы не обеспечивает соответствующего темпа роста объемного показателя бизнеса. Этот вывод может стать основанием для принятия определенных управленческих решений в области совершенствования оплаты и стимулирования труда персонала организации.

3.3 Комплексная оценка производственной эффективности на основе ресурсного и затратного подходов

При всей важности дифференцированных показателей они не решают проблему комплексности оценки бизнеса. В результате одних и тех же преобразований (экономических, технических, экологических и др.) они могут изменяться в разной степени, и даже в противоположном направлении. Это связано с тем, что улучшение одних показателей может одновременно вызвать ухудшение других. Так, повышение производительности живого труда за счёт повышения технической оснащённости может вызвать уменьшение фондоотдачи. Поэтому дифференцированные показатели чаще применяются при анализе эффективности отдельных факторов производства. А для проведения комплексного экономического анализа эффективности бизнеса можно использовать следующие подходы:

1-й подход – производственную эффективность представить в виде системы показателей;

2-й подход – производственную эффективность охарактеризовать одним сводным комплексным показателем.

На практике при проведении комплексного анализа эффективности деятельности коммерческой организации чаще всего используются оба подхода одновременно.

Следует отметить, что в экономической теории достаточно полно разработаны способы выявления обособленного влияния отдельных видов ресурсов на изменение результативного показателя производственной деятельности. При этом данный показатель рассматривается как функция конкретного вида ресурсов и показателя их использования, например:

- живого труда и уровня и его производительности;
- объёма применяемых основных средств и фондоотдачи;
- величины материальных оборотных средств и показателя их отда-

чи.

Основанные на таком подходе экономические расчёты широко используются статистической практикой. Однако в действительности все виды ресурсов в процессе производства применяются одновременно, и это обуславливает необходимость обобщающей оценки эффективности использования всех ресурсов вместе.

Вместе с тем единого общепризнанного показателя эффективности применения совокупных производственных ресурсов всё-таки пока не существует. Основная трудность заключается в проблеме соизмерения различных видов ресурсов. В частности, ресурсы труда выражаются с помощью трудовых измерителей, а ресурсы основных средств и запасов материальных оборотных средств с помощью стоимостного измерителя. Для достижения возможности суммирования объёмов всех применяемых ресурсов обычно предлагается пересчёт среднегодовой стоимости основных и оборотных средств в трудовой эквивалент исходя из производительности труда, исчисленной по вновь созданной стоимости:

$$C^{\tau} = \frac{OC + ОбС}{ЧДС / Ч}, \quad (3.5)$$

где C^{τ} – величина основных средств и оборотных средств, выраженная в трудовых единицах измерения, чел.; OC – среднегодовая стоимость основных средств, руб.; $ОбС$ – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.; $ЧДС$ – чистая добавленная стоимость, руб.; $Ч$ – среднесписочная численность персонала, чел.

Поскольку основные и оборотные средства являются элементами имущественного комплекса исследуемого бизнеса, а чистая добавленная стоимость есть не что иное как один из объемных показателей бизнеса, следовательно, приведенную формулу можно представить следующим образом:

$$ИК^{\tau} = \frac{ИК}{ОПБ / Ч}, \quad (3.6)$$

где $ИК^{\tau}$ – величина имущественного комплекса, выраженная в трудовых единицах измерения, чел.; $ИК$ – среднегодовая стоимость имущественного комплекса, руб.; $ОПБ$ – объемный показатель бизнеса, руб.; $Ч$ – численность персонала, вовлеченного в предпринимательскую деятельность, чел.

Такой способ пересчёта имеет право на существование, хотя и не общепризнан, поскольку слишком велика условность пересчёта, в частности пересчет в трудовой эквивалент средств труда, введенных в производственный процесс в предыдущие периоды, по производительности труда текущего периода.

В связи с этим более простым и обоснованным, в особенности по от-

ношению к отдельной коммерческой организации, представляется метод соизмерения ресурсов, основанный на пересчёте трудовых ресурсов в стоимостное выражение: во-первых, пересчитывается только один, а не два элемента ресурсов, а во-вторых, этот способ основывается на информации, получаемой из отчётности субъектов хозяйствования и публикуемой Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь.

Норматив, по которому трудовые ресурсы предприятия могут быть пересчитаны в стоимостное выражение, представляет собой все затраты нанимателей на рабочую силу за месяц в расчёте на одного работника. Умножив эту величину на 12 и на среднегодовую численность работников конкретного предприятия, можно определить стоимость рабочей силы в среднем за период. При этом считается целесообразным использовать для стоимостной оценки трудовых ресурсов не величину затрат конкретной организации на оплату труда одного работника, а именно средние затраты по отрасли, поскольку они отражают сложившийся в данном обществе и времени норматив, которого в целом должны придерживаться предприниматели. Эту величину следует рассматривать как условную цену рабочей силы.

Определяемый таким образом обобщающий показатель эффективности использования производственных ресурсов называют общей ресурсоотдачей (P/o). Он представляет собой отношений чистой добавленной стоимости ($ЧДС$) к суммарной величине примененных производственных ресурсов (P), а именно – стоимости рабочей силы ($СРС$), среднегодовой стоимости основных средств ($ОС$), и среднегодовых запасов материальных оборотных средств ($МОС$). Общая схема его расчёта выглядит следующим образом:

$$P/o = ЧДС/P = ЧДС / (СРС + ОС + МОС). \quad (3.7)$$

Учитывая особенности бизнеса как предпринимательской деятельности, данная формула преобразуется следующим образом:

$$P/o = ОПБ / (СРС + ИК). \quad (3.8)$$

Данная формула позволяет оценить эффективность использования производственных ресурсов. В качестве объемного показателя бизнеса можно использовать объём чистой добавленной стоимости, характеризующий результат производственной деятельности, полностью исключая промежуточное потребление, либо объём производства продукции (работ, услуг) в сопоставимых ценах, представляющий собой основной производственный результат деятельности. Однако при таком подходе не учитываются результаты распределительной стадии бизнеса как предпринимательской деятельности, что исключает возможность его использования в качестве комплексной оценки эффективности бизнеса в целом.

В качестве обобщающей оценки производственной эффективности бизнеса могут быть использованы комплексные показатели, предложенные группой авторов [6]:

– показатель темпа интенсивности развития производства

$$T_{инт} = \frac{T_{nm} \times T_{оос} \times T_{фо}}{T_{фом} \times T_{ос} \times T_{onc}} \times 100, \quad (3.9)$$

где T_{nm} – темп изменения производительности труда работников, %; $T_{ос}$ – темп изменения скорости обращения оборотных средств организации, %; $T_{фо}$ – темп изменения фондоотдачи, %; $T_{фом}$ – темп изменения расходов на оплату труда, %; $T_{ос}$ – темп изменения среднегодовой стоимости оборотных средств, %; T_{onc} – темп изменения среднегодовой стоимости основных производственных средств, %.

Если $T_{инт} < 100$ %, то это свидетельствует о снижении темпов интенсивности развития производства за анализируемый период, а при условии, что $T_{инт} > 100$ %, соответственно, можно говорить о возрастании темпов интенсивности развития производства;

– показатель темпа экономического роста организации

$$T_{эр} = \sqrt[5]{T_{nm} \times T_{оос} \times T_{фо} \times T_{зо} \times T_{ур}}, \quad (3.10)$$

где $T_{зо}$ – темп изменения затратноотдачи, %; $T_{ур}$ – темп изменения уровня рентабельности, 100 %.

Если $T_{эр} > 100$ %, наблюдается тенденция к дальнейшему росту и развитию, а если $T_{эр} < 100$ %, то существует ряд проблем, которые влияют на дальнейшее развитие бизнеса;

– интегральный показатель технологического уровня

$$I_{не} = \sqrt[8]{\mathcal{E}_e \times Ud_{н.в.} \times Ud_{к.в.} \times Txe \times Me \times Kz_{ак.ч} \times Mv \times \mathcal{E}в}, \quad (3.11)$$

где \mathcal{E}_e – энергоемкость продукции, руб.; $Ud_{н.в.}$ – удельное потребление воды на технологические цели, т./млн руб.; $Ud_{к.в.}$ – удельное количество выбросов, т./млн руб.; Txe – технологоемкость продукции, руб.; Me – материалоемкость продукции, руб.; $Kz_{ак.ч.}$ – коэффициент годности активной части основных средств; Mv – машиновооруженность, руб.; $\mathcal{E}в$ – энерговооруженность труда, руб.

– интегральный показатель производственной эффективности.

Для характеристики организационной и технологической эффективности можно применить коэффициент организационно-технологической эффективности ($Kотэ$), который рассчитывается по формуле (3.12)

$$K_{\text{омун}} = a_1 K_{\text{мэ}} + a_2 K_{\text{оэ}}, \quad (3.12)$$

где $K_{\text{мэ}}$ – обобщающий показатель технологической эффективности; $K_{\text{оэ}}$ – обобщающий показатель организационной эффективности; a_1, a_2 – коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей.

Сумма значений a_1 и a_2 равна единице. Их конкретные значения определяются методом факторного анализа или экспертным путем (a_1 рекомендуется принимать в пределах 0,5–0,7, с повышением уровня автоматизации значение повышается, a_2 – соответственно равно 0,5–0,3).

Вследствие несоизмеримости обобщающих показателей, предлагается рассмотреть их в динамике с использованием индексных значений этих показателей. Тогда для оценки динамики производственной эффективности может быть использован интегральный показатель, рассчитанный по формуле (3.13)

$$I_{\text{пэ}} = \sqrt{I_{\text{рo}} \times I_{\text{отэ}}}, \quad (3.13)$$

где $I_{\text{рo}}$ – индекс ресурсоотдачи; $I_{\text{отэ}}$ – индекс организационно-технологической эффективности.

Анализ показателей экономической эффективности и методов их расчёта позволяет сделать вывод, что в экономической науке и практике существует множество подходов к оценке. Некоторые из них давно используются в практических расчетах, а другие только обсуждаются. Это свидетельствует о важности и непроработанности данной проблемы. Переход к рыночным методам хозяйствования требует выбрать такие методы оценки эффективности, которые были бы достаточно просты в расчёте и однозначно характеризовали вектор развития бизнеса в рыночной экономике.

В последнее время в отечественной и зарубежной литературе высказываются предложения оценивать эффективность функционирования организации показателем «гибкость». Под гибкостью понимается способность организации изменять свои параметры (структуру, технологию, функции и т. п.) под воздействием внешней среды. Оценивается гибкость скоростью реакции организации на внешние изменения и измеряется количеством нововведений, обновлением ассортимента продукции и другими аналогичными параметрами. В результате проводимых инноваций организация получает дополнительную прибыль за счёт увеличения объёма продаж и экономии ресурсов. При этом основной фактор роста – увеличение добавленной стоимости за счёт повышения научно-технологического уровня производства. Однако данный подход к оценке эффективности обсуждается на уровне идеи и детально не проработан.

В результате изучения методик различных авторов используемых для оценки факторов формирования показателей производственной эффек-

тивности можно сделать вывод, что в современной экономической литературе имеется разнообразие мнений не только по вопросам системы показателей производственной эффективности, порядка их расчёта, но и по методике факторного их анализа. Многие факторные модели строятся на основе математических правил без необходимого экономического обоснования, в результате чего их анализ не представляет большой познавательной ценности. Некоторые факторные модели очень громоздки, включают много второстепенных факторов дублирующих друг друга, что также не способствует раскрытию истинных причин изменения уровня показателей производственной эффективности. Однако основным недостатком указанных методик является отсутствие внимания к сущности исследуемого явления как к предмету собственности, а также к влиянию различных стадий предпринимательской деятельности на ее эффективность, в частности стадии распределения полученных первичных доходов от производства продукции (товаров, работ, услуг).

4 ФИНАНСОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

4.1 Понятие финансовой эффективности. Подходы к ее оценке

4.2 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям рентабельности

4.3 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям денежного потока

4.4 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям финансового состояния

4.5 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по приросту стоимости бизнеса

4.1 Понятие финансовой эффективности. Подходы к ее оценке

Главной целью финансовой деятельности организации является обеспечение максимизации благосостояния собственников этой организации в текущем и перспективном периоде. Эта цель получает конкретное выражение в обеспечении максимизации рыночной стоимости предприятия, что реализует конечные финансовые интересы его владельцев. Характеризуя общепринятую в рыночной экономике вышеизложенную главную цель финансовой деятельности организации, следует отметить, что она вступает в противоречие с весьма распространенным мнением о том, что единственной главной целью финансовой деятельности организации является максимизация прибыли. Дело в том, что максимизация рыночной стоимости предприятия далеко не всегда автоматически достигается при максимизации его прибыли. Так, полученная высокая по сумме и уровню прибыль может быть полностью израсходована на цели текущего потребления, в результате чего организация будет лишена основного ис-

точника формирования собственных финансовых ресурсов для своего предстоящего развития (а неразвивающаяся организация утрачивает в перспективе достигнутую конкурентную позицию на рынке, сокращает потенциал формирования собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников, что в конечном итоге приводит к снижению его рыночной стоимости). Кроме того, высокий уровень прибыли организации может достигаться при соответственно высоком уровне финансового риска и угрозе банкротства в последующем периоде, что также может обусловить снижение его рыночной стоимости. Поэтому в рыночных условиях максимизация прибыли может выступать как одна из важных задач финансовой деятельности организации, но не как главная его цель.

В процессе реализации своей главной цели финансовая деятельность организации направлена на решение следующих основных задач:

а) обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде;

б) обеспечение наиболее эффективного использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности организации;

в) оптимизация денежного оборота;

г) обеспечение максимизации прибыли организации при предусмотренном уровне финансового риска;

д) обеспечение минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли;

е) обеспечение постоянного финансового равновесия организации в процессе ее развития.

Все рассмотренные выше задачи теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер (например, обеспечение максимизации суммы прибыли при минимизации уровня финансового риска). Поэтому в процессе финансовой деятельности отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой для наиболее эффективной реализации главной цели финансовой деятельности организации.

Рассмотренные выше задачи ясно дают понять, что финансовая деятельность организации является наиболее важной для успешного функционирования фирмы. И эта деятельность должна быть эффективной, для того чтобы организация достигла своей главной цели. Так что же такое финансовая эффективность? Если говорить о финансовой эффективности с точки зрения финансового анализа, можно сказать, что финансовая эффективность – это отношение финансовых результатов, полученных в результате функционирования организации, к имуществу организации.

Эволюция мировой экономической мысли влечет за собой постоянные изменения в понятии, трактовке и методологическим подходам к определению финансовой эффективности. Традиционная финансовая модель

при оценке эффективности деятельности организации основана на предположении, что все параметры, влияющие на эффективность деятельности организации, находятся среди факторов внутренней среды организации.

Эволюцию моделей и методов оценки стоимости и эффективности деятельности компании иллюстрирует таблица 4.1.

Таблица 4.1 – Модели и методы определения эффективности деятельности компании

Время разработки	Модели и методы
1920-е годы	модель Дюпона; рентабельность инвестиций (ROI)
1970-е годы	чистая прибыль на одну акцию (EP3); коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E)
1980-е годы	рентабельность акционерного капитала (ROE); рентабельность чистых активов (RONA); денежный поток (CashFlow)
1990-е годы	экономическая добавленная стоимость (EVA); прибыль до выплаты процентов и налогов (EBITDA); рыночная добавленная стоимость (MVA); сбалансированная система показателей (BSC); процессно-ориентированный анализ рентабельности (ABPA); показатель совокупной акционерной доходности (TSR); денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

Источник: [5].

Рассмотрим подробнее некоторые из представленных концепций.

Разработанная специалистами американской химической и нефтегазовой компанией Дюпон де Немур (DuPont de Nemours) в 1919 году факторная жестко детерминированная модель рентабельности собственного капитала, предназначенная для выявления факторов, влияющих на прибыль, получила название модель Дюпона. Назначение модели – идентифицировать факторы, определяющие эффективность функционирования предприятия, оценить степень их влияния и складывающиеся тенденции в их изменении и значимости. Суть методики «Дюпон» сводится к разложению формулы расчета рентабельности собственного капитала на факторы, влияющие на эту доходность. Анализ по этой методике ведется по полученным расчетным формулам. В качестве исходных данных используется информация из бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках.

Уравнение Дюпона (также Модель Дюпона или Формула Дюпона) является модифицированным факторным анализом, позволяющим определить, за счет каких факторов происходило изменение рентабельности. В основании факторной модели в виде древовидной структуры — показатель рентабельности собственного капитала (ROE), а признаки — характеризующие факторы производственной и финансовой деятельности предприятия. Проще говоря, факторы, влияющие на ROE, дробятся с целью выяснения: какие факторы в большей или меньшей степени влияют на рентабельность собственного капитала. Основные три фактора:

- 1) операционная рентабельность (измеряется как норма прибыли);
- 2) эффективность использования активов (измеряется как оборачиваемость активов);
- 3) финансовый рычаг (измеряется как коэффициент капитализации).

Трёхфакторная модель представлена формулой:

$$ROE = \frac{ЧП}{Bp} \times \frac{Bp}{A} \times \frac{A}{K} \quad (4.1)$$

или $ROE = Нп \times Ok \times Kк$, (4.2)

где $ЧП$ – чистая прибыль; Bp – выручка от реализации продукции; A – среднегодовая стоимость активов; K – среднегодовая стоимость капитала; $Нп$ – норма прибыли; Ok – оборачиваемость капитала; $Kк$ – коэффициент капитализации.

Изучая изменения компонентов за ряд отчетных периодов, финансовый менеджер может выяснить, какие параметры финансовой деятельности фирмы в наибольшей степени повлияли на изменение рентабельности собственного капитала.

Из представленной модели видно, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности продаж, капиталотдачи и структуры источников средств, авансированных в данное предприятие. Значимость выделенных факторов с позиции текущего управления объясняется тем, что они в определенном смысле обобщают все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его статику и динамику и, в частности, бухгалтерскую отчетность: первый фактор обобщает отчет о прибылях и убытках, второй – актив баланса, третий – пассив баланса.

Прибыль на акцию (Earing Per Share – EPS) является одним из широко используемых на фондовом рынке аналитических показателей финансовой эффективности. Аналитическая ценность этого показателя определяется тем, что на его основе возможно прогнозирование уровня доходности акций, их курса, оценки капитализации компании, эффективности управления. Прибыль на акцию является составным элементом индикатора Р/Е «цена/прибыль» (Price/EarningRatio), регулярно публикуемого в деловых изданиях и широко применяемого в качестве критерия финансовой эффективности деятельности компании [6, с. 80].

Показателем, получившим наибольшее распространение в деловых кругах благодаря, возможно наиболее точным оценкам того, находится ли норма рентабельности компании ниже, на уровне или выше средней по рынку, является показатель экономической добавленной стоимости, или EVA (Economic Value Added), который зарегистрирован в качестве торго-

вой марки компании «Stern, Steward&Co». В основном стоимость акционерной компании зависит от двух факторов: во-первых, от рентабельности инвестиций относительно требуемой нормы рентабельности, известной как «себестоимость капитала», во-вторых, от объема инвестиционного капитала, задействованного в бизнесе. Стоимость акционерной компании увеличивается лишь тогда, когда норма рентабельности капитала (R) превышает себестоимость капитала (C). Точный объем создаваемой стоимости равен общему объему инвестированного капитала, умноженному на разницу между R и C . Этот показатель, который можно описать термином «остаточная чистая прибыль», является единственным внутренним показателем корпоративной эффективности, который можно непосредственно привязать к стоимости и называется EVA. Согласно некоторым научным исследованиям, информация, которую содержит EVA, не уникальна, и прибыль и показатель рентабельности активов (ROA) является лучшим средством прогнозирования стоимости акции [7, с. 66].

Положительная величина EVA свидетельствует о создании дополнительной стоимости, отрицательная – о ее снижении. Иными словами, значения EVA служат индикатором качества управленческих решений, так как позволяют оценить реальную прибыль при альтернативной минимальной ставке доходности, которую инвесторы могли бы получить, например, вложив свои средства в акции с требуемым уровнем риска. Такой подход означает, что для компании недостаточно иметь положительный финансовый результат (например, показатели рентабельности или ликвидности). Любой хозяйствующий субъект должен достичь такого уровня развития, при котором создается дополнительная стоимость. А это возможно при условии, если компания получает отдачу от инвестированного капитала, которая превышает затраты на его привлечение. Традиционный показатель – рентабельность работающего капитала (отношение чистой прибыли к средней сумме активов) не включает оценку капитала, необходимого для развития бизнеса.

При реорганизации (слиянии, поглощении) компаний в рыночных условиях может быть определен другой показатель – рыночная добавленная стоимость (MVA – Market Value Added), который можно определить как разницу между рыночной стоимостью компании и балансовой стоимостью ее активов. То есть MVA равна балансовой стоимости активов и сумме дисконтированных значений всех будущих EVA. Показатели EVA используются как инструмент финансовой диагностики не только внутри компании, но и при сравнении финансовой эффективности аналогичных компаний [6, с. 80].

Разработанная Капланом и Нортонем концепция сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard), в которой сбалансированность означает измерение показателей в областях инноваций, внутренних бизнес-процессов, удовлетворенности клиентов и финансовых результатов, получила широкое распространение среди многих западных компаний. Хотя

ССП была создана в качестве распределения информации о стратегии компании, в настоящее время эта концепция преобладает в спорах вокруг проблем измерения эффективности [7, с. 68].

Подход процессо-ориентированного анализа рентабельности (АВРА) к измерению эффективности открывает возможность к децентрализации стратегии подразделений компании на местах и основан на элементарной концепции компании, которая определяет эффективность компании через ее деятельность и бизнес-процессы. АВРА позволяет измерить эффективность по всем уровням организации – от компании в целом до ее подразделений, бизнес-процессов и отдельных видов продукции, и при этом применить показатели эффективности для мотивации деятельности отдельных сотрудников на достижение необходимых результатов. АВРА отличается в положительную сторону от финансовых показателей и сбалансированной системы показателей тем, что показатели в ней приводятся в соответствие с целями компании по достижению рентабельности. Она также обладает преимуществами в области определения факторов, определяющих эффективность, в способах расчета вознаграждения персонала и наличии возможностей для обучения и организационного развития. Вкратце преимущество АВРА состоит в полноте оценки эффективности: система создает взаимосвязи между процессами, осуществляемыми компанией, и финансовой эффективностью компании. Более того, если с течением времени характер таких взаимосвязей стабилизируется, АВРА приблизится к тому, чтобы соединить показатели процессов деятельности компании с ее истинной экономической эффективностью [1, с. 107].

Показатель совокупной доходности акционеров (англ. Total Shareholder Return, TSR) используется для оценки результатов деятельности компании за период с точки зрения акционерной доходности. Данный показатель рассчитывается как соотношение цены акции за период, увеличенной на значение дивидендной доходности по этой же акции. Положительное значение данного показателя может свидетельствовать о том, что управленческие решения, сделанные в компании, положительно воспринимаются рынком, что подтверждается приростом стоимости акционерного капитала компании. В общем случае устойчивость роста состоит в способности компании генерировать постоянный темп роста выручки (добавленной стоимости) при неизменности операционных стратегий и источников финансирования на длительном промежутке времени для всех заинтересованных групп лиц (стейкхолдеров) [2, с. 173].

Модель CFROI была разработана компанией HOLT ValuaAssociates как альтернативный вариант показателя EVA с учетом фактических притоков и оттоков денежных средств [3]. Показатель CFROI представляет собой внутреннюю норму доходности по уже сделанным инвестициям [4]. Для его расчета необходимы такие показатели, как реальные денежные потоки, стоимость активов, время их жизни, прогнозируемые денежные потоки и остаточная стоимость активов. Данная модель предполагает анализ

ожидаемых денежных потоков.

4.2 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям рентабельности

В большинстве случаев финансовую эффективность деятельности организации лучше оценивать по прибыли и рентабельности, полученной ею. Существует множество показателей рентабельности (доходности) в зависимости от того, с какой целью и с чьей позиции пытаются оценить эффективность деятельности организации. Как отмечает Савицкая Г. В. [8, с. 10], в настоящее время используются разрозненные многочисленные показатели, многие из которых дублируют друг друга, а некоторые зачастую не несут никакой смысловой нагрузки. Поэтому необходим поиск оптимального числа показателей, с помощью которых можно было бы комплексно оценить эффективность работы организации.

Классификацию подходов к оценке финансовой эффективности на основе показателей рентабельности можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 4.2.

В целом, рентабельность рассчитывается сопоставлением прибыли с логически соотносимой с ней некоторой базой, рассматриваемой в качестве фактора генерирования этой прибыли. Рентабельность в общем смысле характеризует целесообразность затраченных ресурсов в отношении к вновь приобретенным ресурсам, то есть прибыли. Если перевести термин рентабельность с английского языка (*profitability*), то дословно это означает возможность и способность «делать прибыль».



Рисунок 4.1 – Классификация подходов к оценке финансовой эффективности на основе показателей рентабельности Составлено авторами.

Система показателей рентабельности представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Система показателей рентабельности деятельности организации

Наименование показателя рентабельности	Формула расчета	Условные обозначения
1	2	3
Затратный подход		
Рентабельность продукции	$R_{пр} = \frac{\Pi_p}{C_p}$	Π_p – прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн руб., C_p – себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, млн руб.
Рентабельность текущей деятельности	$R_{т.д.} = \frac{\Pi_{т.д.}}{C_p + P_{пр.т.д.}}$	$\Pi_{т.д.}$ – прибыль от текущей деятельности, млн руб., $P_{пр.т.д.}$ – расходы по прочей текущей деятельности, млн руб.
Рентабельность инвестиционной деятельности	$R_{и.д.} = \frac{\Pi_{и.д.}}{P_{и.д.}}$	$\Pi_{и.д.}$ – прибыль от инвестиционной деятельности, млн руб., $P_{и.д.}$ – расходы по инвестиционной деятельности, млн руб.
Рентабельность финансовой деятельности	$R_{ф.д.} = \frac{\Pi_{ф.д.}}{P_{ф.д.}}$	$\Pi_{ф.д.}$ – прибыль от финансовой деятельности, млн руб., $P_{ф.д.}$ – расходы по финансовой деятельности, млн руб.
Доходный подход		
Рентабельность продаж	$R_{продаж} = \frac{\Pi_p}{B}$	B – выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.
Ресурсный подход		
Рентабельность совокупных активов	$R_{с.а.} = \frac{\Pi_{дон/о}}{\overline{СА}}$	$\Pi_{дон/о}$ – прибыль до налогообложения, $\overline{СА}$ – среднегодовая стоимость активов, млн руб.
Рентабельность основных средств	$R_{ос} = \frac{\Pi_p}{\overline{ОС}}$	$\overline{ОС}$ – среднегодовая стоимость основных средств, млн руб.
Рентабельность оборотных средств	$R_{обс} = \frac{\Pi_p}{\overline{ОбС}}$	$\overline{ОбС}$ – среднегодовая стоимость оборотных средств, млн руб.
Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{СК}}$	$\overline{СК}$ – среднегодовая стоимость собственного капитала, млн руб.
Рентабельность заемного капитала	$R_{зк} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{ЗК}}$	$\overline{ЗК}$ – среднегодовая стоимость заемного капитала, млн руб.

Составлено автором.

Выбор того или иного показателя прибыли, используемого в качестве показателя эффекта в числителе коэффициента рентабельности, определяется в соответствии с функциями и назначением данного показателя рентабельности.

4.3 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям денежного потока

Денежный поток (cash flow – CF) организации представляет собой совокупность распределенных во времени поступлений и расходования денежных средств, генерируемых его хозяйственной деятельностью. Все денежные потоки компании объединяются в три основные группы: потоки от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

В настоящее время предложено немало коэффициентов для оценки достаточности денежных потоков для финансирования нужд организации и оценки эффективности генерирования денежных потоков компанией. Так, по мнению некоторых авторов, показатели оценки денежных потоков могут быть сгруппированы в следующие блоки (рис. 4.2).

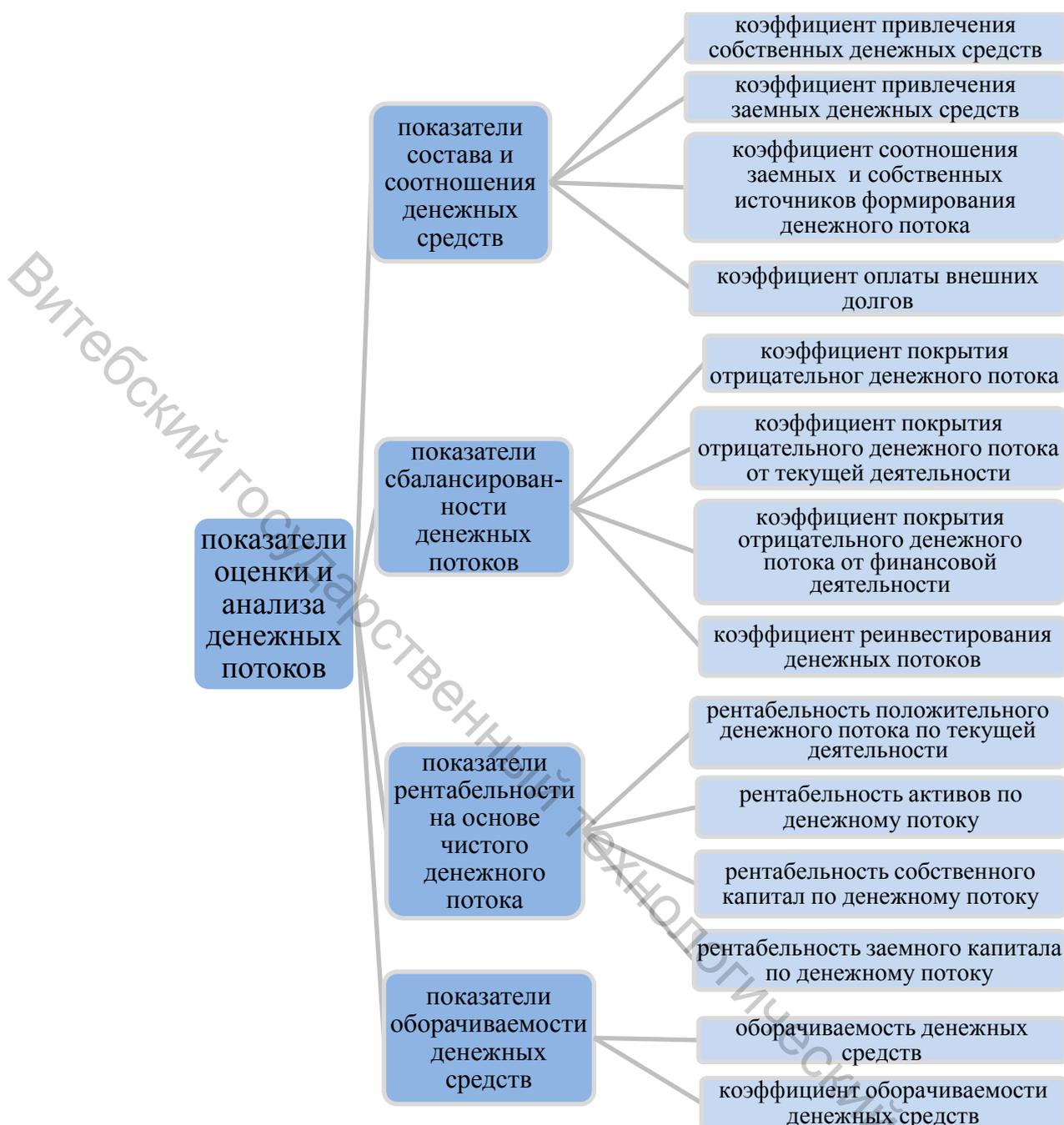


Рисунок 4.2 – Показатели оценки и анализа денежных потоков
 Источник: [9, с. 12].

1) показатели состава и соотношения денежных потоков, которые **позволяют** определить *степень зависимости организации от внешних источников финансирования*;

2) показатели сбалансированности денежных потоков, которые **раскрывают** *степень соответствия и синхронности притока и оттока денежных средств* в анализируемом периоде;

3) показатели рентабельности на основе чистого денежного потока, **которые** *позволяют оценить эффективность использования денежных средств*;

4) показатели оборачиваемости денежных средств.

Таким образом, денежные потоки все больше теснят прибыль, с каждым **годом** становясь все более важным измерителем результативности, а компания рассматривается как актив, который обладает способностью генерировать денежные потоки. При оценке финансовой эффективности бизнеса аналитики все чаще оперируют денежными потоками, так как показатели денежного потока позволяют получать оперативную и точную оценку эффективности бизнеса, основанную на анализе поступлений и платежей денежных средств.

При этом вопрос о выборе между прибылями и денежными потоками не стоит, так как полную и ясную картину можно получить только при совместном рассмотрении всех коэффициентов. Показатели денежного потока в значительной степени дополняют оценку финансовой эффективности деятельности организации. Особенно это важно, когда рентабельно работающая организация не имеет положительных денежных потоков и испытывает трудности с платежеспособностью.

4.4 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по показателям финансового состояния

Финансовое состояние является комплексным понятием, которое зависит от многих факторов и характеризуется системой показателей, которые отражают наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности.

Под финансовым состоянием понимается способность организации финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования организации, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

К настоящему моменту в мировой практике сложились достаточно стабильные подходы к анализу финансовой отчетности организаций и формированию выводов и рекомендаций по результатам анализа. Используемые в этом процессе методики можно условно подразделить на **четыре** группы: трансформационные, качественные, коэффициентные и интегральные.

Трансформационные методики направлены главным образом на преобразование отчетности в более удобный для восприятия вид: агрегирование статей, то есть изменение состава балансовых статей; дополнения баланса показателями структуры, динамики и структурной динамики; трансформация в зарубежные формы отчетности, то есть в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и т. д. Однако эти методики, вообще говоря, не несут аналитической функции и не **приводят** напрямую к каким-либо выводам и рекомендациям.

Блок трансформационных методик носит дескриптивный (описательный) характер и не может рассматриваться как набор способов оценки финансового состояния организации.

Качественные методики оценки финансового состояния подразделяются на методики вертикального, горизонтального анализа, анализа ликвидности баланса.

Коэффициентный анализ является одним из наиболее распространенных в финансово-аналитической практике инструментов оценки финансового состояния, однако его адекватность целям пользователей вызывает некоторые сомнения. В частности, результативность коэффициентного анализа ограничивает ряд факторов: множественность предлагаемых наборов коэффициентов; сложность обоснованного нормирования показателей; отсутствие четких механизмов интерпретации значений показателей и получения итоговых выводов и рекомендаций.

Стремление к такой детализации финансового анализа обусловило разработку, расчет и поверхностное использование явно избыточного количества финансовых коэффициентов, тем более что большинство из них находится в функциональной зависимости между собой.

Вместе с тем расчет финансовых коэффициентов является приемом, успешность применения которого во многом определяется не столько владением техникой расчетов, сколько способностью понимать используемую информацию и умением аналитически интерпретировать полученные результаты расчетов. В противном случае, использование данного инструмента носит скорее арифметический, нежели экономический характер.

Такие недостатки коэффициентного анализа в современном виде не представляются критическими. Существует объективная необходимость развивать данный аналитический инструмент.

Влияние проблемных ситуаций, возникающих при интерпретации финансовых коэффициентов, в известной мере позволяют нивелировать (уравнять) интегральные модели оценки финансового состояния, основанные на расчете небольшого числа финансовых показателей, сводимых в комплексную оценку. При этом данные модели позволяют отнести организацию к той или иной группе, с соответствующим набором характеристик. На основе подобного анализа появляется возможность абсолютной оценки финансового положения организации на определенную дату, а не только изучения его изменений и сравнительного анализа. Также интегральные методики удобны для экспресс-анализа финансового состояния, так как не требуют значительных затрат времени и ресурсов. Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность показателей финансового состояния, различия в уровне их критических оценок, складывающуюся степень отклонения от них фактических значений коэффициентов и возникающие в связи с этим сложности в общей оценке финансового состояния организации, целесообразно такую оценку проводить по балльной методике. В соответствии с этой методикой организации, в зависимости от факти-

ческих значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости, присваивается определенное количество баллов, которое служит основанием отнесения его к тому или иному классу.

Многие западные фирмы давно приняли решение перейти от **коэффициентного** анализа к анализу темповых соотношений показателей. Зарубежной экономической наукой и практикой выработаны целые системы **тактических** динамических нормативов, когда ранжированием приростов показателей создается идеальная модель развития финансовой системы организации, т. е. образцовый порядок движения показателей.

Важнейшей характеристикой текущего финансового положения организации является ее способность своевременно оплачивать свои разнообразные обязательства. Эта способность, или ликвидность, зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных ресурсов величине краткосрочных долговых обязательств.

Анализ ликвидности баланса позволяет установить степень реализуемости его актива, то есть превращение имущества в наличные деньги и погашаемость пассива баланса путем оплаты срочных обязательств. Если реализуемые активы дают суммы, достаточные для погашения обязательств, то баланс будет ликвидным, а организация – платежеспособной. И наоборот. Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Деловая активность организации в финансовом аспекте проявляется в скорости оборота ее капитала. От скорости оборота капитала зависит величина авансированного капитала в бизнес, необходимая для достижения запланированных объемов деятельности и успешного функционирования организации; потребность в дополнительных источниках финансирования; сумма операционных затрат, связанная с обслуживанием запасов товарно-материальных ценностей и их хранением; величина уплачиваемых налогов; относительная величина постоянных расходов; размер прибыли и доходность активов и собственного капитала предприятия. Следовательно, индикаторы деловой активности (коэффициенты оборачиваемости и продолжительность одного оборота) имеют большое значение при анализе финансовой эффективности деятельности организации.

Как считает Савицкая Г. В., показатели [8] оборачиваемости капитала характеризуют степень интенсивности его использования, ведь эффект от ускорения оборачиваемости капитала выражается не только в том, больше или меньше предприятие произвело (реализовало) продукции на рубль вложенного капитала, а прежде всего в том, сколько прибыли оно дополнительно получило за счет ускорения оборачиваемости капитала. Как известно, увеличение прибыли за счет ускорения оборачиваемости капитала происходит при условии, если к исходной денежной форме он возвращается с приращением, т. е. когда производится рентабельная продукция. Если производство и реализация продукции являются убыточны-

ми, то ускорение оборачиваемости средств ведет к ухудшению финансовых результатов и «проеданию» капитала. Следовательно, скорость оборота капитала выступает в качестве мультипликатора, который может способствовать как повышению, так и снижению доходности.

4.5 Оценка эффективности деятельности коммерческих организаций по приросту стоимости бизнеса

Ценность любого объекта собственности определяется суммой средств, которую можно получить в результате его продажи (обмена). Следовательно, эффективность бизнеса как объекта собственности следует оценивать с точки зрения изменения его стоимости.

В мировой практике накоплен солидный практический опыт в применении методов управления бизнесом на основе стоимости, которые служат высокоэффективным инструментом перехода от нынешних систем экономической оценки эффективности производства к системам стоимостной оценки, а также позволяют менеджерам использовать имеющиеся в их распоряжении факторы стоимости для постоянного улучшения показателей Отчета о прибылях и убытках и регулирования Баланса. Все привыкли обращать внимание на рост доходов, но для дальнейшего продвижения вперед основное значение имеет рост стоимости и прибыли от инвестиций. В некоторых случаях это означает отказ от расширения бизнеса, которое в прежние годы всегда приветствовалось. В других случаях — сознательное снижение прибылей, поскольку с экономической точки зрения целесообразно инвестировать средства в исследования и разработки или в рекламу, имеющие долгосрочную окупаемость. Западный менеджмент уже более 10 лет осваивает аналитические приемы управления компанией на основе ее стоимости (value based management, VBM). В настоящее время эта технология внедрена не только в производственных и торговых компаниях, но и в сферу финансового бизнеса: банках, инвестиционных компаниях. Методы управления, базирующиеся на стоимости, используются не только на американском рынке капитала, но и европейском, латиноамериканском, японском. Меняются подходы к шкале оценки рейтингу компании. Показатели приращения стоимости компании включаются в наиболее известные в мире рейтинговые системы. Данные о том, как складывалось управление стоимостью компании в прошедшем финансовом году, сегодня уже завоевали полноправное место в системе публичной финансовой отчетности компаний и включаются отдельными разделами в годовые финансовые отчеты.

Среди отечественных хозяйственников также формируется понимание того, что главной целью стратегического управления бизнесом является увеличение его стоимости, а главным критерием эффективности управления является прирост этой стоимости.

Подходы и методы оценки бизнеса постоянно совершенствуются.

Большое распространение в практике оценочной деятельности таких американских компаний, как «Boston Consulting Group» и «Holt Value Associates», получил показатель «денежный поток к инвестиционному капиталу» (cash-flow-return on investment-CFROI). Данный показатель является одним из относительных показателей доходности инвестиций. Он позволяет эффективно учесть все финансово-экономические нарушения, вызванные инфляцией, разными сроками жизни и качеством разнообразных активов, разными методами учета запасов и другими причинами.

Одной из современных концепций оценки акционерной стоимости стало измерение прироста стоимости и использование стоимостного подхода к управлению бизнесом. Лидером этого подхода является американская консультационно-оценочная фирма Стерн Стюарт (Stern Stewart), которая разработала и активно внедряет в процедуру оценки компаний свой показатель. Он был назван «Экономическая добавленная стоимость» — ЭДС (Economic value added — EVA):

$$\begin{aligned} EVA(t) &\rightarrow \max; \\ EVA_t &= (ROC_t CSt) - Clt, \end{aligned} \quad (4.3)$$

где EVA_t — экономическая прибыль t -го года; ROC_t — рентабельность инвестированного капитала; CSt — цена капитала; Clt — инвестированный капитал.

Клиентами Стерн Стюарт являются такие крупнейшие корпорации, как Кока-Кола, Монсанто, Проктор и Гэмбл, Сименс, IBM. Ценность показателя ЭДС заключается в измерении прироста акционерной стоимости. Если ЭДС имеет положительное значение, то оцениваемая компания создала стоимость за анализируемый период, если ЭДС отрицательна — стоимость сократилась. Таким образом, ЭДС стала не только элементом современных процедур оценки компании, в том числе реструктуризации, но и важным инструментом в системе корпоративного управления. ЭДС заставляет компании пересматривать размеры своих запасов. Оптимизируя их, они уменьшают затраченный капитал и повышают положительное значение ЭДС. Соответствующим образом верхний эшелон менеджмента планирует структуру собственного и заемного капитала, добиваясь снижения его общей стоимости.

Помимо метода EVA для оценки эффективности управления бизнесом западным менеджментом используются и другие методы, связанные с оценкой бизнеса. В частности, метод добавленной стоимости акционерного капитала, внедренный в научный оборот американским экономистом Альфредом Раппапортом (shareholder's value added, SVA)

$$\begin{aligned} SVA &= V(t) - VD(t), \\ V(t) &\rightarrow \max; \\ VD(t) &\rightarrow \min. \end{aligned}$$

где $V(t)$ – стоимость предприятия; $VD(t)$ – стоимость долга.

Метод добавленной рыночной стоимости (market value added, MVA):

$$P \rightarrow \max;$$

$$PN \rightarrow \max.$$

где P – цена акции на фондовом рынке; N – количество акций.

Для обеспечения обоснованного и объективного установления рыночной стоимости имущества акционерного общества, в том числе в Республике Беларусь, применяется показатель «чистые активы». Чистые активы — это величина, определяемая путем вычитания из суммы активов организации суммы его обязательств, принимаемых к расчету.

Активы, участвующие в расчете, — это денежное и неизменное имущество акционерного общества (АО), в состав которого включаются по балансовой стоимости следующие составляющие статей:

1) долгосрочные активы, отражаемые в первом разделе баланса. При этом при расчете величины чистых активов принимаются учитываемые в первом разделе бухгалтерского баланса нематериальные активы, отвечающие следующим требованиям:

— непосредственно используемые обществом в основной деятельности и приносящие доход (права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии, организационные расходы, торговые марки, товарные знаки и т. п.);

— имеющие документальное подтверждение затрат по их приобретению (созданию);

— право общества на владение данными нематериальными активами должно быть подтверждено документом (патентом, актом, договором и т. п.), выданным в соответствии с законодательством РБ;

2) запасы и затраты, денежные средства, расчеты и прочие активы, показываемые во втором разделе бухгалтерского баланса, за исключением задолженности участников (учредителей) по их вкладам в уставный фонд.

Пассивы, участвующие в расчете, — это обязательства акционерного общества. В их состав включаются следующие статьи:

1) статья третьего раздела бухгалтерского баланса — целевое финансирование;

2) статьи пятого раздела баланса — краткосрочные обязательства банкам и иным юридическим и физическим лицам; расчеты и прочие пассивы.

Условно порядок оценки стоимости чистых активов можно представить так

$$ЧА = A_p - P_p, \quad (4.4)$$

где A_p – активы, принимаемые к расчету; P_p – пассивы, принимаемые к

расчету.

Показатель «чистые активы» может определять стартовую цену бизнеса, которую согласен получить потенциальный продавец за все обыкновенные акции общества, так как характеризует стоимость имущества, сформированного за счет собственных источников. Показатель «чистые активы» является наиболее приемлемым оценочным показателем стоимости организации затратным (имущественным) подходом, так как это комплексный показатель, учитывающий оценку уровня развития технологии с учетом имущества, сформированного за счет собственных средств.

К показателям эффективности бизнеса как объекта собственности относятся не только прирост стоимости бизнеса, но также цена и доходность акций:

$$\text{Рост стоимости акций} = \frac{\text{стоимость акций в отчетном году}}{\text{номинальная стоимость акций}}, \quad (4.5)$$

$$\text{Балансовая стоимость акции} = \frac{\text{стоимость предприятия}}{\text{количество акций}}, \quad (4.6)$$

$$\text{Рост балансовой стоимости акции} = \frac{\text{балансовая стоимость акции}}{\text{номинальная стоимость акции}}, \quad (4.7)$$

$$\text{Дивиденды на акцию} = \frac{\text{дивиденды}}{\text{количество акций}}, \quad (4.8)$$

$$R_{\text{акции}} = \frac{\text{дивиденд на акцию}}{\text{балансовая стоимость акции}}. \quad (4.9)$$

Все вышеуказанные показатели являются характеристикой стоимостной эффективности конкретного исследуемого бизнеса. Однако для собственника часто возникает необходимость сравнить несколько альтернативных вариантов развития своего бизнеса либо вложения средств в альтернативный бизнес. В такой ситуации целесообразно сравнивать показатели эффективности, представленные относительными величинами. К ним, в частности, относятся вышеприведенные показатели, характеризующие изменение стоимости акций либо рентабельности акций. Однако в тех случаях, когда бизнес реализуется в форме юридических лиц другой организационно-правовой формы (ООО, ОДО и др.), целесообразно использовать показатели темпа роста (T_p) или темпа прироста (T_{np}) стоимости бизнеса, которые рассчитываются следующим образом:

$$T_p = \frac{CB_k}{CB_n} \times 100, \quad (4.10)$$

где CB_k и CB_n – стоимость бизнеса соответственно на конец и начало ис-

следуемого периода, руб.

$$T_{пр} = \frac{СБ_к - СБ_н}{СБ_н} \times 100. \quad (4.11)$$

В случае, когда целью бизнеса является увеличение его стоимости, данная формула преобразуется с учетом предложенного в работе понятия отдачи бизнеса (ОБ) следующим образом:

$$T_p = \frac{ОБ}{СБ_н} \times 100. \quad (4.12)$$

Методика расчета данных показателей достаточно проста и удобна для анализа. Однако полученные значения будут характеризовать только стоимостную составляющую бизнеса как объекта собственности и лишь косвенно учитывать результаты бизнеса как предпринимательской деятельности.

5 КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

5.1 Понятие коммерческой деятельности и коммерческой эффективности

5.2 Показатели оценки коммерческой эффективности

5.3 Коммерческая устойчивость как важнейший фактор достижения эффективности. Подходы к её оценке.

5.4 Матрица коммерческой устойчивости.

5.1 Понятие коммерческой деятельности и коммерческой эффективности

Само по себе слово коммерция имеет латинское происхождение (от *commercium* – торговля). В узком (обывательском) смысле, сегодня под термином «коммерция» принято понимать деятельность по продаже товаров и услуг. В среде экономистов под термином «коммерция» в более широком смысле этого слова принято понимать предпринимательскую деятельность, направленную на получение прибыли.

В. И. Даль в своём толковом словаре живого великорусского языка определяет термин «коммерция» как торговлю [18]. Большой экономический словарь трактует коммерцию как предпринимательскую деятельность, а именно торговлю и торгово-посредническую деятельность, участие в продаже или содействии продаже товаров и услуг [19].

Что касается коммерческой деятельности, то С. Н. Третьяк утверждает, что она представляет собой часть предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от неё лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги [20]. С. Н. Урбан

определяет коммерческую деятельность как оперативно-организационную деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли [21]. Л. П. Герасимова полагает, что коммерческая деятельность – это деятельность на рынке факторов производства, где организация выступает сначала как покупатель, и на рынке производимых организацией товаров, где она выступает как продавец [22].

Все авторы, независимо от использования различных лингвистических конструкций, под термином «коммерческая деятельность» понимают деятельность на товарно-материальном рынке, направленную на получение прибыли. Исходя из этого, можно сделать вывод, что основное содержание коммерческой деятельности как процесса сводится к деятельности по приобретению материальных ресурсов и реализации произведённой из них продукции, при условии максимизации прибыли организации. То есть *деятельность каждой отдельно взятой организации в сфере снабжения и сбыта, минуя процесс производства.*

Правильно организованная деятельность субъекта хозяйствования по снабжению и сбыту продукции будет содействовать обеспечению ритмичности производственного процесса, оптимальной загрузке производственных мощностей, своевременной отгрузке готовой продукции, что приведёт к сбалансированности денежных потоков и как результат к повышению уровня финансовой устойчивости организации.

Под *эффективностью коммерческой деятельности* организации понимается соотношение полученного эффекта (результата) и затрат ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) для его достижения [17, с. 31].

Коммерческая деятельность предполагает выполнение определенных функций, которые прямо или косвенно обеспечивают получение доходов (таблица 5.1).

Таблица 5.1 – Влияние коммерческой деятельности на конечные результаты деятельности коммерческой организации

Коммерческие операции, приносящие доходы	Коммерческие операции, косвенно влияющие на получение дохода
<ul style="list-style-type: none"> – определение потребности в материальных ресурсах; – закупка сырья и материалов; – организация оптовой продажи продукции; – реализация продукции через собственную сбытовую сеть; – оказание услуг; – сервисное обслуживание; – экспортно-импортные операции; – деятельность по стимулированию сбыта; 	<ul style="list-style-type: none"> – комплексное изучение рынка, требований потребителей, состояния спроса и предложения; – изучение рынка сырья и материалов; – планирование объема производства, выпуска новой продукции; – поиск и выбор поставщиков материальных ресурсов; – воздействие на поставщиков в деле выпуска необходимых материальных ресурсов; – обоснование наиболее целесообразных

<ul style="list-style-type: none"> – реклама товаров и услуг; – контроль за выполнением договоров поставки; – работа по предъявлению исков 	<ul style="list-style-type: none"> форм оптовых закупок; – поиск покупателей выпущенной продукции; – проведение деловых переговоров с покупателями; – выбор формы хозяйственных связей
---	--

Источник: [9, с. 18].

Коммерческая эффективность характеризует результативность управления коммерческой работы как конкретного предприятия, так и совокупности предприятий на определенной территории. Оценка эффективности коммерческой деятельности дает представление об адаптации организации к рыночным условиям, позволяет не только выработать стратегию и тактику поведения предприятий, но и повысить эффективность управления ими на уровне территории.

5.2 Показатели оценки коммерческой эффективности

Содержание показателей, привлекаемых для оценки коммерческой эффективности, в каждом конкретном случае определяется жизненным циклом организации, его размером, временным аспектом планового горизонта, назначением анализа и другими параметрами.

После изучения точек зрения различных авторов можно сделать вывод, что общепринятой системы показателей не существует. Каждый автор предлагает свою систему показателей. Это можно объяснить тем, что невозможно разработать их стандартизированный перечень, так как организации отличаются видам экономической деятельности, размерами, формами собственности, финансовым состоянием и т. д. Обобщив различные точки зрения, была сформирована система потенциальных показателей, с помощью которых может быть оценена коммерческая эффективность, и из которых ведущие топ-менеджеры могут выбирать такие, которые наиболее полно характеризуют входные и выходные параметры конкретной организации (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Перечень потенциальных показателей, которые могут быть использованы для оценки коммерческой эффективности

Наименование КД	Показатель	Формула расчета
1	2	3
1.1 Ассортимент продукции и его конкурентоспособность	широта ассортимента	$K_{ш} = \Gamma_{\phi} / \Gamma_{н}$ где Γ_{ϕ} — количество групп товаров на момент определения, ед.; $\Gamma_{н}$ — общее количество групп товаров, ед.
	глубина ассортимента	$K_{г} = P_{\phi} / P_{н}$ где P_{ϕ} — фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.; $P_{н}$ — количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, преysкурантами и т. п., ед.

	коэффициент обновления ассортимента	$K_{об} = P_{нов}/P_n$ где $P_{нов}$ – количество разновидностей новых видов продукции за исследуемый период, ед.
	конкурентоспособность продукции	оценка осуществляется на основе различных методов (дифференцированного, комплексного, смешанного, индексного, рейтингового, сравнительного и т. д.)
1.2 Поставщики	1.2.1 надежность поставщика	оценка осуществляется на основе различных методов (рейтинговый, метод оценки затрат, метод доминирующих характеристик, метод категорий предподчений)
	1.2.2 удаленность поставщиков, местоположение	фактическое расстояние поставщиков от производителя
1.3 Покупатели	1.3.1 доля на рынке сбыта	$Др = ОПр/ОПр_{общ} \times 100 \%$ где $ОПр$ – объем продаж (выручка от реализации продукции) конкретной организации, млн руб.; $ОПр_{общ}$ – общий объем продаж на рынке продаж, млн руб.
	1.3.2 доля заключенных контрактов за отчетный период	$Д_{з.к.} = КЗК/К_к$ где $КЗК$ – количество контрактов, заключенных за отчетный период, ед.; $К_к$ – общее количество контрактов за отчетный период, ед.
	1.3.3 количество стратегических клиентов, которые обеспечивают 60% сбыта	Сумма количества клиентов, которые обеспечивают 60 % сбыта, ед.
	1.3.4 уровень текучести клиентов	$У_{т.к.} = K_{у.к.}/K_{к}$ где $K_{у.к.}$ – количество «ушедших» клиентов в связи с рекламациями и невыполнением договорных обязательств, ед.
1.4 Деловая активность и результативность	1.4.1 коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Рассчитывается отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости оборотных средств
	1.4.2 рекламоотдача	$P_o = B_p / P_p$ где B_p – выручка, полученная от реализации продукции, работ, услуг по которой проводилась реклама, млн. руб.; P_p – расходы на рекламу, млн. руб.
	1.4.3 доля выручки, полученная от новых клиентов	$Д_o = (B_n / B) \times 100 \%$ где B_n – выручка, полученная от реализации продукции, работ, услуг от новых клиентов, млн руб.; B – выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.
	1.4.4 прибыль на одного нового клиента	$\Pi_{кл.} = \Pi_n / K_к$ где Π_n – прибыль, полученная от реализации продукции, работ, услуг от новых клиентов, млн руб.; $K_к$ – количество новых клиентов, ед.

Составлено автором.

5.3 Коммерческая устойчивость как важнейший фактор достижения эффективности. Подходы к её оценке

Переходя к подробному рассмотрению категории коммерческой устойчивости организации, необходимо отметить, что данный термин является достаточно новым для мировой экономической науки и применяется преимущественно при рассмотрении деятельности кредитно-финансовых

организаций (банков) [23, 24]. В то время как в отношении коммерческих организаций она либо не используется, либо используется крайне редко. На сегодня среди ведущих экономистов нет единого мнения относительно трактовки данной категории, отсутствует чётко сформулированный категориальный аппарат и не выявлены основные показатели, посредством которых можно определить её уровень.

Так, по мнению Д. Г. Ахметзяновой коммерческая устойчивость – это устойчивость отдельно взятого хозяйствующего субъекта, хозяйственная деятельность которого обеспечивает выполнение всех его обязательств [25].

Однако, как отмечалось выше, основополагающими направлениями коммерческой деятельности организации, способными обеспечить её устойчивое развитие, является деятельность в сферах материально-технического обеспечения и реализации продукции. Следовательно, делая при определении коммерческой устойчивости упор на обеспечение выполнения организацией всех взятых на себя обязательств, автор допускает логическую ошибку. Ведь для характеристики коммерческой устойчивости первоочередное значение будет иметь способность выполнения обязательств перед поставщиками и потребителями готовой продукции, в то время как способность выполнения прочих обязательств необходимо отнести к финансовой устойчивости.

Е. А. Дуванова утверждает, что коммерческая устойчивость – это способность организаций поддерживать в определённой области значений величину продаж, рыночной доли, дебиторской задолженности за счёт эффективной ассортиментной политики, сбора и анализа информации о состоянии рынка [26].

Автор данного определения соотносит коммерческую устойчивость сугубо с деятельностью организации в сфере сбыта продукции, в то время как вопросы приобретения материальных ресурсов остаются вне поля его зрения.

В свою очередь Е. В. Корчагина предлагает определять коммерческую устойчивость уровнем деловой активности, надёжностью экономических связей, конкурентным потенциалом компании, её долей на рынке сбыта [27].

Соотнеся данное определение с выводами, сделанными ранее можно заключить, что оно наиболее полно раскрывает содержание категории коммерческой устойчивости. Однако, существенным его недостатком является то, что выделяя показатели оценки коммерческой устойчивости автор не даёт чёткого её определения как таковой.

Таким образом, коммерческая устойчивость организации – это способность субъекта хозяйствования противостоять негативному воздействию внешней среды, основанная на рационально организованной деятельности в сферах материального обеспечения и реализации продукции.

Схема взаимосвязей видов устойчивости организации представлена на рис. 5.1.



Рисунок 5.1 – Схема взаимосвязей видов устойчивости организации
Составлено авторами.

Основными учёными-экономистами, касавшимися в своих работах вопросов, связанных с оценкой коммерческой устойчивости, являются Е. В. Корчагина, Г. И. Эседова, Е. Н. Кучерова, Д. Е. Ковалёв, Т. А. Сухорукова, Т. Б. Лейберт, Н. В. Хорева, Д. В. Зиньков, О. Ю. Павлова, Е. Н. Процюк, М. А. Каминский, В. Б. Артеменко, О. В. Карпова.

Все предлагавшиеся ими подходы к оценке уровня коммерческой устойчивости можно условно разделить на три основные группы:

- оценка уровня коммерческой устойчивости организации посредством определения показателей деловой активности и уровня её присутствия на рынке;
- оценка уровня коммерческой устойчивости организации посредством определения уровня её конкурентоспособности;
- определение уровня коммерческой устойчивости организации на основе оценки степени эффективности её логистической деятельности.

Рассмотрев все существующие на сегодня подходы к оценке коммерческой устойчивости, авторы считают целесообразным структурировать полученные данные и оформить их для наилучшей наглядности в виде таблицы (таблица 5.3).

Таблица 5.3 – Существующие подходы к оценке коммерческой устойчивости организации

Показатели предлагаемые для оценки коммерческой устойчивости	Исследователи-экономисты						
	Е.В. Корчагина, Г.И. Эседова	Н.В. Хорева, О.Ю. Павлова	Е.Н. Процюк, М.А. Каминский, В.Б. Артеменко, О.В. Карпова	Е.Н. Кучерова	Т.Б. Лейберт	Д.В. Зиньков	Д.Е. Ковалёв, Т.А. Сухорукова

1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень деловой активности	+					+	
Надёжность экономических связей	+						
Конкурентный потенциал	+	+	+		+		
Доля на рынке сбыта	+	+	+	+			
Успешность логистической деятельности							+
Коэффициент общей оборачиваемости капитала и фондоотдачи						+	

Составлено авторами.

При изучении существующих методов можно отметить, что каждый из них имеет существенные недостатки. В связи с этим для оценки коммерческой устойчивости предлагается использовать матрицу коммерческой устойчивости.

5.4 Матрица коммерческой устойчивости

Наиболее высокий уровень коммерческой устойчивости организации может быть достигнут рационально организованной деятельностью в сферах снабжения материально-техническими ресурсами и сбыта готовой продукции. Следовательно, при построении модели оценки уровня коммерческой устойчивости первостепенное значение должно быть уделено вопросам оценки эффективности деятельности в указанных сферах:

1. *Материально-техническое снабжение организации – это рациональное обеспечение организации всеми необходимыми средствами и предметами труда [24].*

На уровень коммерческой устойчивости в первую очередь оказывают влияние следующие факторы:

- а) количество поставщиков основной сырьевой продукции;
- б) месторасположение поставщиков основной сырьевой продукции.

2. Следующее направление деятельности организации, которое необходимо рассмотреть для детального исследования природы категории коммерческой устойчивости, – деятельность организации в сфере сбыта готовой продукции.

Сбытовая деятельность организации – это деятельность, направленная на реализацию произведённых или закупаемых организацией товаров, работ, услуг с целью извлечения предпринимательской прибыли [24].

В сфере сбыта готовой продукции на уровень её коммерческой устойчивости в первую очередь оказывают влияние такие факторы, как:

- а) количество потребителей готовой продукции;
- б) месторасположение потребителей готовой продукции.

Определив основные направления построения модели оценки коммерческой устойчивости, можно переходить непосредственно к решению данной задачи. Но прежде необходимо уделить внимание тому обстоятельству

ству, что все выделенные критерии оценки коммерческой устойчивости, как правило, реализовываются организацией отдельно для каждого вида товаров.

Организация, выпускающая один вид продукции, в большей степени подвержена влиянию изменений конъюнктуры рынка, чем организация, выпускающая несколько видов продукции. Ведь, даже в случае, когда единственный производимый субъектом хозяйствования продукт является весьма востребованным на данном рынке, отсутствует гарантия того, что такая ситуация будет сохраняться в долгосрочном периоде. В то время как при производстве нескольких видов продукции организация в случае падения спроса на один из них сумеет сохранить свои позиции на рынке за счёт производства и реализации другого товара.

Следовательно, при построении модели коммерческой устойчивости в первую очередь необходимо определить, в скольких направлениях производственной деятельности работает организация-объект исследования и в зависимости от этого отнести её к более или менее устойчивой в коммерческом отношении.

При определении количества направлений деятельности организации необходимо определить, каковы должны быть объёмы производства продукции по каждому конкретному направлению для того, чтобы иметь возможность реально влиять на выделяемую категорию устойчивости. Ведь если организация наряду с основной продукцией (изделие А) производит несколько других изделий (изделия В и С), которые в общем объёме производства составляют величину, равную пяти процентам, то говорить о работе в нескольких направлениях производственной деятельности в данном случае не приходится. Так как приостановление производства и сбыта изделий А полностью парализует деятельность данной организации даже в случае, если изделия В и С по-прежнему будут производиться и пользоваться спросом.

Очевидно, что для того, чтобы оказывать существенное воздействие на уровень коммерческой устойчивости организации в рамках выявленного показателя (количество направлений деятельности) объём продукции, произведённой (реализованной) в конкретном сегменте, должен составлять значительную величину в общем объёме выпуска.

Для определения значимости того или иного направления производственной деятельности используется формула (5.1)

$$V_1/V \times 100 \approx 100/n, \quad (5.1)$$

где V – общий объём произведённой продукции в стоимостном выражении; V_1 – объём произведённой продукции в рамках выделенного направления производственной деятельности в стоимостном выражении; n – предполагаемое количество направлений деятельности.

Таким образом, при определении количества направлений деятель-

ности необходимо в первую очередь провести предварительный анализ имеющихся данных и предположить, в скольких направлениях деятельности работает организация. После чего, с использованием приведённой формулы, определить, соответствует ли сделанный вывод действительности.

При этом, в случае когда результат расчётов можно описать неравенством (5.2), рассматриваемый вид деятельности принимается за превалирующий в безусловном порядке.

$$V_i/V \times 100 \geq 100/n . \quad (5.2)$$

Вместе с тем может возникнуть ситуация, когда неравенство принимает следующий вид (5.3):

$$V_i/V \times 100 \leq 100/n . \quad (5.3)$$

Тогда рассматриваемое направление производственной деятельности может быть принято в качестве оказывающего влияние на показатели коммерческой устойчивости, при условии, что разница между правой и левой сторонами неравенства (5.3) не превышает десяти процентных пунктов.

Следующим этапом при построении модели коммерческой устойчивости является определение количества поставщиков сырья, способных оказывать влияние на её уровень в рамках выделенных направлений деятельности.

Принимая во внимание тот факт, что организация в процессе осуществления своей производственно-хозяйственной деятельности, как правило, сотрудничает с большим количеством поставщиков, возникает необходимость произвести их структурирование в зависимости от объёмов поставки.

При этом необходимо отметить, что при построении модели оценки коммерческой устойчивости целесообразно учитывать только поставщиков основного сырья.

Для определения значимости того или иного поставщика используют формулу:

$$V_i/V \times 100 \approx 100/n , \quad (5.4)$$

где V – общий объём приобретаемого основного сырья конкретного вида в стоимостном выражении; V_i – объём приобретаемого у i -того поставщика основного сырья конкретного вида в стоимостном выражении; n – предполагаемое количество поставщиков основного сырья конкретного вида.

При этом в случае, когда результат расчётов можно описать неравенством (5.5), рассматриваемый поставщик принимается как оказывающий влияние на уровень коммерческой устойчивости.

$$V_i/V \times 100 \geq 100/n . \quad (5.5)$$

Вместе с тем может возникнуть ситуация когда неравенство принимает следующий вид (5.6):

$$V_i/V \times 100 \leq 100/n. \quad (5.6)$$

Тогда рассматриваемый поставщик может быть принят в качестве оказывающего влияние на показатели коммерческой устойчивости, при условии, что разница между правой и левой сторонами неравенства (5.6) не превышает десяти процентных пунктов.

Далее необходимо отметить, что в случае, когда в рамках одного направления деятельности организация испытывает потребность в нескольких видах основного сырья, поставщики рассматриваются отдельно по каждому из таких видов. При возникновении ситуации, когда поставки одного из видов основного сырья осуществляют несколько поставщиков, а поставку другого вида основного сырья производит лишь один поставщик, считается, что в данном направлении деятельности организация работает лишь с одним поставщиком.

Заключительным этапом при построении модели коммерческой устойчивости является определение количества потребителей готовой продукции.

Принимая во внимание тот факт, что организация в процессе осуществления своей сбытовой деятельности может сотрудничать с большим количеством покупателей, также как и в случае с поставщиками, возникает необходимость произвести их структурирование в зависимости от объёмов продаж.

Для определения значимости того или иного потребителя готовой продукции используется формула:

$$V_i/V \times 100 \approx 100/n, \quad (5.7)$$

где V – общий объём реализованной продукции конкретного вида в стоимостном выражении; V_i – объём продукции конкретного вида приобретаемой i -тым потребителем в стоимостном выражении; n – предполагаемое количество потребителей готовой продукции конкретного вида.

При этом, в случае, когда результат расчётов можно описать неравенством (5.8), рассматриваемый потребитель принимается как оказывающий влияние на уровень коммерческой устойчивости.

$$V_i/V \times 100 \geq 100/n . \quad (5.8)$$

Вместе с тем может возникнуть ситуация, когда неравенство прини-

мает следующий вид (5.9):

$$V_i/V \times 100 \leq 100/n . \quad (5.9)$$

Тогда рассматриваемый потребитель может быть принят в качестве оказывающего влияние на показатели коммерческой устойчивости, при условии, что разница между правой и левой сторонами неравенства (5.9) не превышает десяти процентных пунктов.

Обобщив всё вышесказанное, можно приступить непосредственно к построению матрицы коммерческой устойчивости (рис. 5.2).

В матрице будет отображена степень коммерческой устойчивости организации в зависимости от её возможности противостоять факторам внешнего воздействия, оказывающим влияние на деятельность в сферах материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции.

Матрица будет разделена на два сегмента («зелёный» и «красный») в зависимости от количества видов производственной деятельности организации. При этом в «зелёный» сегмент попадают организации, работающие в нескольких направлениях производственной деятельности, а в «красный» сегмент попадают организации, работающие в одном направлении производственной деятельности.

		Несколько направлений деятельности			Одно направление деятельности		
		По каждому направлению деятельности несколько поставщиков сырья, расположенных на территории разных государств	По каждому направлению деятельности несколько поставщиков сырья, расположенных на территории одного государства	По каждому направлению деятельности один поставщик сырья	Несколько поставщиков сырья, расположенных на территории разных государств	Несколько поставщиков сырья, расположенных на территории одного государства	Один поставщик сырья
Потребители	Поставщики						
	Несколько направлений деятельности	По каждому направлению деятельности несколько потребителей готовой продукции, расположенных на территории разных государств				X	
По каждому направлению деятельности несколько потребителей готовой продукции расположенных на территории одного государства							
По каждому направлению деятельности один потребитель готовой продукции							

Одно направление деятельности	Несколько потребителей готовой продукции распро-				
	Несколько потребителей готовой продукции распро-				
	Один потребитель готовой продукции				

- Высокий уровень коммерческой устойчивости
- Достаточный уровень коммерческой устойчивости
- Условно достаточный уровень коммерческой устойчивости
- Условно низкий уровень коммерческой устойчивости
- Низкий уровень коммерческой устойчивости
- Критический уровень коммерческой устойчивости

Составлено авторами.

6 ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

6.1 Эффективность инвестиционных проектов: принципы и методы оценки

6.2 Понятие эффективности инновационной деятельности и ее взаимосвязь с инвестиционной эффективностью

6.3 Подходы к оценке эффективности инновационной деятельности

6.1 Эффективность инвестиционных проектов: принципы и методы оценки

Эффективность проекта – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников [1].

Осуществление эффективных проектов увеличивает поступающий в распоряжение общества внутренний валовой продукт (ВВП), который затем делится между участвующими в проекте субъектами (фирмами, акционерами и работниками, банками, бюджетами разных уровней и пр.). Поступлениями и затратами этих субъектов определяются различные виды эффективности инновационного проекта.

Рекомендуется оценивать следующие **виды эффективности**:

– эффективность проекта в целом;

– эффективность участия в проекте.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

– **общественную** (социально-экономическую) эффективность проекта;

– **коммерческую** эффективность проекта.

Показатели **общественной эффективности** учитывают социально-экономические последствия осуществления ИП для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и «внешние»: затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты.

Показатели **коммерческой эффективности проекта** учитывают финансовые последствия его осуществления для единственного участника, реализующего ИП, *в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами.*

Показатели эффективности проекта в целом характеризуют с экономической точки зрения технические и организационные проектные решения.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости ИП и заинтересованности в нем всех его участников.

Эффективность участия в проекте включает:

– эффективность для **предприятий-участников**;

– эффективность **инвестирования в акции** предприятия (эффективность для акционеров);

– эффективность **участия в проекте структур более высокого уровня** по отношению к предприятиям-участникам ИП (государства).

Анализ эффективности инвестиционных проектов может проводиться в следующих целях:

1) определение уровня эффективности независимого инвестиционного проекта для его принятия или отклонения;

2) определение эффективности взаимоисключающих друг друга проектов (сравнительная эффективность) для оценки возможности принятия одного из альтернативных вариантов.

В основу оценок эффективности инвестиционных проектов положены следующие основные принципы:

– **рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла** (расчетного периода);

– **моделирование денежных потоков**, включающих все связанные с осуществлением проекта притоки и оттоки денежных средств за расчетный период;

– **сопоставимость условий сравнения различных проектов** (вариантов проекта);

– **принцип положительности и максимума эффекта.**

Для того чтобы инновационный проект с точки зрения инвестора был признан эффективным, необходимо чтобы эффект от реализации проекта был положительным; при сравнении альтернативных инновационных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с наибольшим значением эффекта;

– **учет фактора времени.** При оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность параметров проекта и его экономического окружения; разрывы во времени (лаги) между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой; неравноценность разновременных затрат и/или результатов;

– **учет только предстоящих затрат и поступлений.** При расчетах показателей эффективности должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проекта затраты и поступления, включая затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных фондов, а также предстоящие потери, непосредственно вызванные осуществлением проекта (например, от прекращения действующего производства в связи с организацией на его месте нового). Ранее созданные ресурсы, используемые в проекте, оцениваются не затратами на их создание, а альтернативной стоимостью (opportunity cost), отражающей максимальное значение упущенной выгоды, связанной с их наилучшим возможным альтернативным использованием. Прошлые, уже осуществленные затраты, не обеспечивающие возможности получения альтернативных (т. е. получаемых вне данного проекта) доходов в перспективе (невозвратные затраты, sunk cost) в денежных потоках не учитываются и на значение показателей эффективности не влияют;

– **учет наиболее существенных последствий проекта.** При определении эффективности ИП должны учитываться все последствия его реализации, как непосредственно экономические, так и внеэкономические;

– **учет наличия разных участников проекта,** несовпадения их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта.

В зарубежной практике для оценки эффективности инвестиционных проектов используются пять основных методов:

1) методы, основанные на дисконтировании, позволяющие рассчитать следующие показатели:

— чистая текущая стоимость (чистый приведенный эффект) (NPV);

— индекс рентабельности инвестиций (PI);

— внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR);

2) методы, основанные на учетных оценках, позволяющие рассчитать следующие показатели:

— срок окупаемости проекта (PP);

— коэффициент эффективности инвестиций (ARR).

Рассмотрим наиболее важные показатели эффективности инвестиционных проектов:

1. Показатели эффективности инвестиционного проекта NPV, или NetPresentValue. Чистая текущая стоимость проекта.

Этот показатель равен разнице между суммой имеющихся в данный момент времени денежных поступлений (инвестиций) и суммой необходимых денежных выплат на погашение кредитных обязательств, инвестиций или на финансирование текущих потребностей проекта. Разница рассчитывается исходя из фиксированной ставки дисконтирования.

В целом, NPV — это результат, который можно получить незамедлительно, после того, как решение об осуществлении проекта принято. Чистая текущая стоимость рассчитывается без учета фактора времени. Показатель NPV сразу дает возможность оценить перспективы проекта:

- **если больше нуля** — проект принесет инвесторам прибыль;
- **равен нулю** — возможно увеличение объемов выпуска продукции без риска снижения прибыли инвесторов;
- **ниже нуля** — возможны убытки для инвесторов.

Этот показатель — абсолютная мера эффективности проектов, который имеет прямую зависимость от масштабов бизнеса. При прочих равных условиях NPV растет вместе с суммой финансирования. Чем внушительнее инвестиции и объем планируемого денежного потока, тем больше будет абсолютный показатель NPV.

Еще одна особенность показателя чистой текущей стоимости проекта — зависимость ее суммы от структуры распределения инвестиций между отдельными периодами реализации. Чем внушительнее часть затрат, запланированных на периоды в конце работы, тем больше должна быть и сумма запланированного чистого дохода. Наименьшее значение NPV получается в том случае, если предполагается полное осуществление всего объема инвестиционных затрат с наличием проектного цикла.

Третья отличительная черта показателя чистой текущей стоимости — влияние времени начала эксплуатации проекта (при условии формирования чистого денежного потока) на численное значение NPV. Чем больше времени пройдет между стартом проектного цикла и непосредственно началом стадии эксплуатации, тем меньшим, при других неизменных условиях, окажется NPV. Кроме того, численное значение показателя чистой текущей стоимости может сильно измениться под влиянием колебаний дисконтной ставки к объему инвестиций и к сумме чистого денежного потока.

Среди факторов, влияющих на размер NPV, стоит отметить:

- 1) темпы производственного процесса. Выше прибыль — больше выручка, ниже затраты — больше прибыль;
- 2) ставка дисконтирования;
- 3) масштаб предприятия — объем инвестиций, выпуска продукции,

продаж за единицу времени.

Соответственно, существует ограничение для применения данного метода: нельзя сравнивать проекты, имеющие существенные отличия хотя бы в одном из этих показателей. NPV растет вместе с ростом эффективности капиталовложений в бизнес.

IRR, или внутренняя норма прибыли (рентабельности).

Данный показатель рассчитывается в зависимости от величины NPV. IRR — это максимально возможная стоимость инвестиций, а также уровень допустимых расходов по конкретному проекту.

К примеру, при финансировании старта бизнеса на деньги, взятые в виде банковской ссуды, IRR — это максимальный уровень процентной ставки банка. Ставка даже ненамного выше сделает проект заведомо убыточным. Экономический смысл расчета данного показателя состоит в том, что автор проекта или руководитель фирмы может принимать разнообразные инвестиционные решения, имея четкие рамки, за которые нельзя выходить. Уровень рентабельности инвестиционных решений не должен быть ниже показателя CC — цены источника финансирования. Сравнивая IRR с CC, получаем зависимости:

- **IRR больше CC** — проект стоит принять во внимание и профинансировать;
- **IRR меньше CC** — от реализации необходимо отказаться по причине убыточности;
- **IRR равен CC** — грань прибыльности и убыточности, необходима доработка.

Кроме того, рассматривать IRR как источник информации о жизнеспособности бизнес-идеи можно с точки зрения, в рамках которой внутреннюю норму прибыли можно расценивать в качестве нормы дисконта (возможной), с учетом которой проект может быть выгоден. В данном случае, чтобы принять решение, нужно сравнить нормативную рентабельность и значение IRR. Соответственно, чем больше окажется внутренняя рентабельность и разница между ней и ставкой дисконта, тем больше шансов имеется у рассматриваемого проекта.

PI, или Profitability Index. Индекс прибыльности инвестиций.

Этот индекс демонстрирует отношение отдачи капитала к объему вложений в проект. PI — это относительная прибыльность будущего предприятия, а также дисконтируемая стоимость всех финансовых поступлений в расчете на единицу вложений. Если взять в расчет показатель I, который равен вложениям в проект, то индекс прибыльности инвестиций рассчитывается по формуле $PI = NPV / I$.

Profitability Index — это относительный показатель, который дает представление не о реальном размере чистого денежного потока в проекте, а только о его уровне по отношению к инвестиционным затратам. Соответственно, индекс можно использовать в качестве инструмента сравнительной оценки эффективности разных вариантов, даже если по ним предпола-

гается разный объем финансовых вложений и инвестиций. В ходе рассмотрения нескольких инвестпроектов PI можно использовать в качестве показателя, позволяющего «отсеять» неэффективные предложения. Если значение показателя PI равно или меньше единицы, проект не сможет принести необходимый доход и рост инвестиционного капитала, поэтому от его реализации стоит отказаться.

В целом, возможны три варианта действий, основываясь на значении индекса прибыльности инвестиций (PI):

- **больше одного** — данный вариант рентабелен, его стоит принять в реализацию;
- **меньше одного** — проект неприемлем, так как инвестиции не приведут к образованию требуемой ставки отдачи;
- **равен одному** — данное направление инвестирования максимально точно удовлетворяет избранной ставке отдачи.

Перед принятием решения стоит учитывать, что бизнес-проекты с высоким значением индекса прибыльности инвестиций — более выгодные, устойчивые и перспективные. Однако принимать во внимание нужно и тот факт, что слишком высокие цифры коэффициента доходности не всегда являются гарантией высокой текущей стоимости проекта (и наоборот). Многие подобные бизнес-идеи неэффективны при реализации, а значит могут иметь невысокий индекс прибыльности.

2. Показатели, основанные на учетных оценках.

Срок окупаемости инвестиций. Под сроком окупаемости инвестиций понимается срок, по истечении которого общая сумма поступления от проекта станет равной общей сумме вложенных средств. Момент времени, в который общая сумма поступлений становится равной общей сумме первоначальных инвестиций, в финансовом менеджменте называется точкой безубыточности. Поступления денежных средств после прохождения точки безубыточности не учитываются. Проекты с равными сроками окупаемости признаются равноценными. Данный метод также позволяет определить уровень ликвидности проекта и инвестиционного риска. Чем меньше сроки окупаемости, тем больше ликвидность, и наоборот, чем больше срок окупаемости, тем меньше ликвидность. Чем выше ликвидность, тем меньше риск, и наоборот, чем меньше ликвидность, тем выше риск, связанный с проектом.

В отечественной практике в зависимости от способа определения величины денежных потоков, генерируемых проектом, и величины первоначальных инвестиций используются три варианта расчетов:

- 1) метод, основанный на учетных оценках;
- 2) дисконтный метод;
- 3) дисконтный метод с использованием средней величины денежного потока.

В первом случае определяется срок, по истечении которого сумма денежных потоков, генерируемых проектом, станет равной сумме вложен-

ных средств. При этом суммируются не дисконтированные потоки денежных средств, которые сравниваются с не дисконтированной стоимостью первоначальных инвестиций.

Во втором случае определяется срок, по истечении которого сумма дисконтированных денежных потоков, генерируемых проектом, станет равной дисконтированной стоимости первоначальных инвестиций. Данный способ позволяет учитывать возможность реинвестирования (повторного инвестирования) доходов от проекта.

В третьем случае срок окупаемости инвестиций определяется отношением приведенной стоимости первоначальных инвестиций к средней величине дисконтированного денежного потока в данном периоде.

Аналогичный метод в западной практике называется методом срока окупаемости инвестиций (payback period — PP) и позволяет определить срок, в течение которого сумма не дисконтированных прогнозируемых поступлений денежных средств станет равной общей сумме расходов, связанных с данным проектом. Формула расчета срока окупаемости инвестиций (PP) имеет следующий вид:

$$PP = n, \text{ при котором } \sum FV_n > IC. \quad (6.1)$$

Срок окупаемости инвестиций рассчитывается:

- 1) в случае равномерного распределения поступлений от проекта по годам — делением совокупных затрат на величину годового дохода;
- 2) в случае неравномерного распределения поступлений от проекта по годам — прямым подсчетом числа лет, в течение которых сумма доходов превысит сумму расходов.

Метод простой (бухгалтерской) нормы прибыли применяется для оценки эффективности проектов с непродолжительными сроками окупаемости. Под простой нормой прибыли понимается отношение чистой прибыли, полученной в результате реализации инвестиционного проекта, к вложенным средствам (инвестициям). В западной практике аналогичный метод называется методом расчета коэффициента эффективности инвестиций (accounting rate of return — ARR).

Формула расчета простой бухгалтерской нормы прибыли имеет следующий вид:

Рентабельность проекта = (чистая прибыль + амортизационные отчисления, генерируемые проектом / стоимость инвестиций) × 100 %.

Формула расчета коэффициента эффективности инвестиций (ARR) имеет следующий вид:

$$ARR = \frac{PN}{1/2(IC-RV)}, \quad (6.2)$$

где ARR — коэффициент эффективности инвестиций; PN — среднегодовая прибыль от вложения денежных средств в данный проект; IC — сумма денежных средств, инвестированных в данный проект (сумма инвестиций); RV — величина ликвидационной (остаточной) стоимости активов, т. е. стоимости активов по окончании срока их полезного использования.

Как следует из приведенных формул, в отечественной практике для расчета показателя рентабельности инвестиций используется отношение суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений, сделанных в течение срока реализации проекта к вложенным средствам; в западной практике — отношение чистой прибыли к $1/2$ разности инвестиций и ликвидационной стоимости активов. Таким образом, российская практика не учитывает доходы от ликвидации активов, срок полезного использования которых закончился.

6.2 Понятие эффективности инновационной деятельности и ее взаимосвязь с инвестиционной эффективностью

На этапе становления инновационной экономики в Республике Беларусь становятся все более актуальными вопросы повышения эффективности инновационной деятельности организаций различных видов экономической деятельности.

Под инновационной деятельностью организаций принято понимать процессы, связанные с освоением достижений научно-технического прогресса, направленные на внедрение в производство новшеств [2]. При этом результаты инновационной деятельности должны быть адекватны новейшим достижениям науки и техники.

В результате инновационной деятельности организации создают «ноу-хау», новационные идеи и концепции, новые продукты и технологические процессы, новейшие формы организации и оплаты труда и т. п. Таким образом, инновационная деятельность охватывает все аспекты деятельности организации от возникновения новых идей до внедрения новых продуктов и утверждение их на рынках.

Управление инновационной деятельностью в организациях требует постоянного контроля и оценки их эффективности.

Понятие эффективности означает результативность того или иного процесса. В узком смысле эффективность инновационной деятельности рассматривается как ее результативность по внедрению в производство инноваций и, как правило, характеризуется отношением результатов инновационной деятельности к вызвавшим их затратам. В широком смысле эффективность инновационной деятельности организаций предполагает определение, прежде всего, комплекса основных ее специфических результатов.

6.3 Подходы к оценке инновационной эффективности

В настоящее время в научной литературе существуют различные теоретико-методические подходы к оценке эффективности инновационной деятельности:

- с позиций оценки эффективности инвестиций в инновационную деятельность;
- с позиций оценки эффекта, имеющего место в результате освоения инноваций;
- с позиций оценки эффективности инновационных процессов по различным этапам и направлениям ее реализации и др. [3].

Первый подход предполагает расчет показателей эффективности инвестиционного проекта, которые были рассмотрены нами ранее.

Рассмотрим мнения различных авторов на оценку инновационной эффективности с позиции оценки эффекта, имеющего место в результате освоения инноваций.

А. Барышева [4], например, предлагает осуществлять оценку инновационной деятельности с точки зрения экономического и научного эффектов. П. Завлин [5], развивая подобный подход, предлагает оценивать эффективность инновационной деятельности предприятий с использованием и учетом научного, экономического и социального эффектов. С. Дедков [6], наряду с научной и социальной эффективностью, предлагает оценивать так называемую инновационную эффективность, а В. Медынский [7] считает, что оценивать инновационную деятельность необходимо комплексно, на основе учета результатов инновационной деятельности во всех сферах возникновения соответствующих эффектов.

Существует точка зрения, что эффективность инновационной деятельности организации следует рассматривать не только по отдельным элементам (стадиям) инновационного процесса, а как общий результат применения целого комплекса инновационных мероприятий, реализуемых в целях удовлетворения потребностей предприятия в разработке и внедрения инноваций. С этим вполне можно согласиться. Однако, на наш взгляд, такой подход является чрезмерно генерализированным (обобщенным) и не может с определенной степенью достоверности оценить конкретные результаты и последствия инновационной деятельности предприятий.

В соответствии с точкой зрения Бабыны И. В. и Меллер Я. А., оценивать эффективность инновационной деятельности следует на основе учета конкурентных преимуществ производимой инновационной продукции, успешности ее коммерциализации и продвижения на рынок; оценки результативных типов эффектов (эффект научно-технического сотрудничества, научно-технический, экономический, финансовый, ресурсный, социальный, экологический и другие эффекты), а также с позиций факторов, обусловивших их возникновение (финансы, маркетинг, производство, НИОКР и др.) [3].

Оценка эффективности инновационной деятельности предприятий является весьма сложной, многогранной и многоэтапной проблемой.

Сложность этой проблемы объясняется тем, что критерии и показатели оценки эффективности, применяемые для различного рода других целей, не могут обеспечить достоверность результатов.

Это объясняется рядом обстоятельств. Во-первых, хорошо известно, что многие инновации в гуманитарной и социальной сферах, общественном секторе экономики разрабатываются и внедряются не только в целях извлечения прибыли. Во-вторых, разработка и освоение инноваций характеризуются в значительной степени непредсказуемостью и неопределенностью результатов. В-третьих, критерии оценки, в основе которых лежит только прибыльность, не всегда сразу могут быть использованы, поскольку доходы от внедрения инноваций очень часто носят отсроченный характер.

В-четвертых, эффекты внедрения инноваций могут проявляться в самых разнообразных, зачастую, непредсказуемых результатах. Известно, что результаты инновационной деятельности могут иметь как овеществленную, так и неовеществленную форму («ноу-хау»). И очень часто внедрение инноваций реализуются не только в ожидаемом прямом позитивном эффекте, но и в целой совокупности непредвиденных и нередко негативных результатов, когда сопутствующие негативные эффекты сводят на нет главный позитивный эффект инноватизации.

3 подход предложен кафедрой экономики УО «ВГТУ» в рамках научно-исследовательской работы.

В соответствии с предлагаемой методикой оценка инновационной деятельности исследуемой организации проводится в несколько этапов:

- 1 этап – оценка инновационного потенциала организации;
- 2 этап – оценка инновационной активности организации;
- 3 этап – оценка эффективности инновационной деятельности организации;
- 4 этап – оценка инновационной деятельности организации.

Основной принцип, заложенный в основу комплексной оценки инновационной деятельности, – определение средних индексов. Согласно данной методике интегральные индексы рассчитываются как средняя геометрическая из отдельных индексов определенного блока показателей. Применение средних геометрических индексов в используемой методике позволяет объединить показатели, измеряемые в различных единицах.

Алгоритм комплексной оценки инновационной деятельности может быть представлен в виде следующей схемы (рис. 6.1).

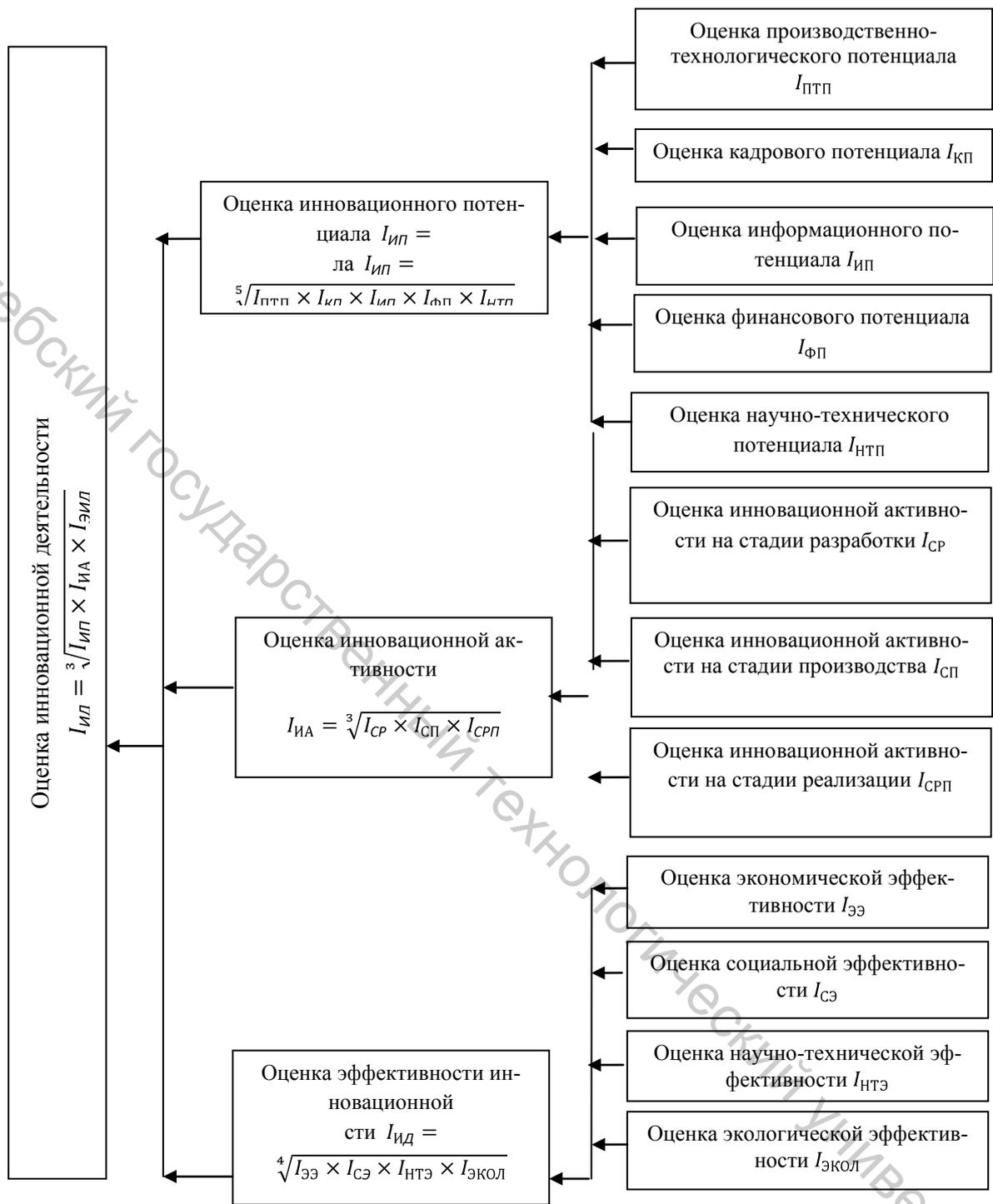


Рисунок 6.1 – Алгоритм комплексной оценки инновационной деятельности

Составлено авторами.

1 БЛОК. Оценка инновационного потенциала.

1.1 Оценка производственно-технологического потенциала:

– доля основных средств в долгосрочных активах (из бух/баланса);

- фондовооруженность труда (с учетом переоценки (Форма 12-Т)), млн руб. на чел.;
- коэффициент износа (Форма 1-ф (ос));
- коэффициент ввода;
- производственная мощность, коэфф.;
- производительность труда на одного работника (4-ф затраты),

млн руб.

1.2 Оценка кадрового потенциала:

- доля работников занятых в НИОКР (1-НТ инновации), %;
- средний возраст работников, лет (6-Т кадров);
- доля работников с высшим образованием, %;

1.3 Оценка информационного потенциала:

- затраты на подписку (в общих затратах);
- затраты на интернет, млн руб.

1.4 Оценка финансового потенциала:

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- доля финансовых активов в совокупных активах организациях, %;
- прибыль до налогообложения (чистая прибыль), млн руб.

1.5 Оценка научно-технологического потенциала:

- количество поданных патентов, свидетельств, ед.;
- количество рацпредложений, ед.;
- доля нематериальных активов в долгосрочных активах, %.

2 БЛОК. Оценка инновационной активности.

2.1 Оценка инновационной активности на стадии разработки:

- удельный вес внедренных рацпредложений, %;
- число работников спец. подразделений (конструкторское бюро, отдел и др.).

2.2 Оценка инновационной активности на стадии производства:

- выпуск инновационной продукции, млн руб.;
- затраты на технологические инновации, млн руб.

2.3 Оценка инновационной активности на стадии реализации:

- доля отгруженной инновационной продукции в общем объеме производства, %;
- затраты на маркетинговые инновации, млн руб.;
- доля отгруженной инновационной продукции на экспорт, %.

3 БЛОК. Оценка эффективности инновационной деятельности.

3.1 Оценка экономической эффективности:

- рентабельность инновационной продукции, %;
- рентабельность инновационной деятельности, %;
- рентабельность продаж от инновационной деятельности, %.

3.2 Оценка социальной эффективности:

- зарплата работников спец. подразделений, млн руб.;

- соотношение средней зарплаты работников спец. подразделений к средней зарплате по организации;
- соотношение количества повысивших квалификацию спец. подразделений ко всем повысившим квалификацию.

3.3 Оценка научно-технической эффективности:

- количество новых технологий, ед.;
- объем НИОКР (выполненных), млн руб.;
- коэффициент механизации, автоматизации.

3.4 Оценка экологической эффективности:

- экологический налог, млн руб.;
- объем выпущенной продукции на сумму экологического налога, млн руб.

Отличительной особенностью предлагаемой методики является авторский подход к расчёту показателей: предлагается в расчёте интегральных индексов показатели, имеющие прямое влияние на результирующий индекс представлять в виде множителей, а показатели, имеющие обратное влияние на исследуемое явление, отображать как делитель.

7 СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

7.1 Определение и сущность понятия социальной эффективности

7.2 Методы анализа и оценки социальной эффективности

7.3 Инструменты повышения социальной эффективности организации

7.1 Определение и сущность понятия социальной эффективности

В традиционном понимании *социальная эффективность* – это соотношение полученного социального эффекта (удовлетворение потребностей человека в услугах образования, здравоохранения, социального обеспечения, культуры и др.) и затрат, способствующих его достижению [1]. Вместе с тем понятие социальной эффективности гораздо шире и выходит за рамки привычного понимания эффективности как экономической категории, так как существует ряд факторов, не позволяющих объективно сопоставить социальный эффект и затраты на персонал.

Узкоспециализированные подходы к определению сущности показателя достаточно разнообразны и определяются разнородностью целей того или иного научного исследования. Чем конкретнее поставлена цель, тем более узким является определение. Большинство авторов рассматривают социальную эффективность использования персонала как *социальный результат управленческой деятельности*, который характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива [2]. Такая трактовка прослеживается

ещё в работах Ф. Тейлора, Э. Мэйо, М. Вебера. Так, например, Ф. Тейлор в своем труде «Принципы научного менеджмента» исходит из того, что эффективность деятельности предприятия зависит от гармоничной организационной деятельности (групповой работы сотрудников предприятия, направленную на формирование групповой эффективности в целом). Групповая эффективность зависит от влияния таких факторов, как условия труда, особенность рабочей силы, форма оплаты труда и управления в целом. Тейлор делает акцент на персонал как на основу социальной составляющей в повышении эффективности деятельности предприятия. Э. Мэйо утверждал, что организация – это социальная система с собственными формами контроля, регулирующая человеческое поведение, мотивами которого являются не только экономические, но и социально-психологические факторы. Если руководство будет проявлять большую заботу о своем персонале, возрастут производительность труда, уровень удовлетворения своим трудом и, как следствие, степень его вознаграждения. Вопросы социальной эффективности управления персоналом рассматривались и в работах М. Вебера, согласно которым эффективность деятельности предприятия достигается за счет действия принципа «корпоративного духа».

С другой стороны, *социальная эффективность* рассматривается в качестве комплексного показателя, характеризующего улучшение условий и качества трудовой жизни работников, что в конечном итоге даёт более полное и качественное использование их способностей, а впоследствии приводит к росту экономической эффективности [2]. Кроме того, социальная эффективность несет в себе формирование социально ответственного имиджа компании, что в конечном итоге дает рост продаж, увеличение стоимости организации, доверие потребителей, приток квалифицированных работников и т. д.

Захаров Л. Н. определяет социальную эффективность организации через социальную деятельность, как «реагирование организации на влияние социальной среды ... через управление социальным развитием, которое направлено на создание социальных условий профессионального развития персонала, что включает в себя гуманизацию труда (как важнейшее условие развития персонала); обеспечение качества трудовой жизни (что включает в себя развитие социальной инфраструктуры)» [3].

Немецкие ученые Хентце, Каммел и Линдер считают, что «социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников, удовлетворения их интересов и потребностей. Также социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентацию на работу и ориентацию на отношения с другими людьми» [4].

Социальная эффективность может быть определена как достижение тех или иных социальных результатов, оцениваемых качественно или количественно за установленный промежуток времени. К социальным результатам должны быть отнесены изменения в отношении работников к труду, повышение их трудовой и творческой активности, укрепление кол-

лективного самоуправления, расширения участия трудящихся в управлении производством [6].

Согласно Лифица И. М., социальная эффективность заключается в том, что реализуемые на практике обязательные требования к продукции (процессам и услугам) положительно отражаются на здоровье и уровне жизни населения, а также на других социальных значимых аспектах [9].

Выварец А. Д., Дистергефт Л. В. утверждают, что «социальная эффективность производства, в самом общем смысле, характеризует степень удовлетворения этим производством установленных (выявленных) потребностей» [10].

Социальная эффективность характеризует степень использования возможностей каждого работника, его потенциала и выражает социальный результат управленческой деятельности [11].

Профессор Кибанов А. Я. полагает, что социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации [8].

Наиболее полное определение социальной эффективности, на наш взгляд, дано А. И. Архиповым. По его мнению, социальная эффективность определяется как сложная, многофункциональная система связей, обуславливающая достижение конечной цели организации, которая заключается в удовлетворении потребностей людей [7].

Анализ авторских подходов позволяет сделать следующие **выводы**:

– социальная эффективность по своей сути считается экономической категорией, подчиняющейся классическому пониманию эффективности, то есть является результатом соотношения затрат к полученному эффекту, с учетом специфики соотношения и определения результирующей и затратной части;

– понятие социальной эффективности не изолировано и рассматривается в большинстве методик системно: либо во взаимосвязи с другими видами эффективности, либо в качестве их неотъемлемой составной части;

– используются различные критерии и системы показателей для оценки социальной эффективности, что обусловлено различием подходов к определению ее сущности: как социальный результат трудовой деятельности человека, системы управления персоналом, управления всей организацией;

– большинство методик оценки социальной эффективности имеют эклектичный характер, а показатели в них – содержат дублирование и не имеют критериальных значений (статистически недоступны, неинформативны) [5].

Для акцента на взаимосвязи социальных и экономических результатов деятельности организации к понятию социальной эффективности необходимо подходить с двух сторон: с позиций экономической эффективности в области управления персоналом и со стороны непосредственно социальной эффективности (удовлетворение интересов и потребностей сотрудников). При этом их взаимосвязь следует рассматривать в двух аспек-

тах: 1) экономическая эффективность может быть достигнута и иметь максимальное значение, когда работник в полной мере предоставляет организации рабочую силу; 2) социальная эффективность возможна только тогда, когда предприятие прибыльно и имеет стабильное, устойчивое положение во внешней среде.

Таким образом, правомерно дать следующее определение *социальной эффективности занятости* – это результат или совокупность качественных и количественных показателей улучшения трудовой жизни работников, которые позволяют повысить работоспособность и наиболее полно использовать человеческий капитал организации, и сформировать на этой основе экономические, социальные и конкурентные преимущества в кратко- и долгосрочном периодах [5]. Такая формулировка предполагает существование конкретного набора социальных и экономических показателей, что делает возможным анализ, мониторинг и аудит социальной эффективности занятости.

7.2 Методы анализа и оценки социальной эффективности

Существует целый ряд различных методик анализа социальной эффективности, однако единого мнения, как и в случае определения понятия, в отечественной и зарубежной литературе нет. Набор показателей, предполагаемый в том или ином подходе, будет определяться следующими *параметрами*: 1) определением понятия социальной эффективности; 2) целью исследования; 3) возможностями исследователя, ограниченным количеством имеющейся информации и возможностями используемых на предприятии систем учета.

Достаточно часто анализ социальной эффективности занятости приравнивают к анализу использования трудовых ресурсов. Такой подход не учитывает целый ряд социальных факторов, которые не находят отражения в традиционном анализе хозяйственной деятельности предприятия, кроме того, рассматриваются прежде всего экономические результаты, отсутствует акцент на социально-ответственной деятельности предприятия. *Социальный эффект зачастую находится вне зависимости от материальных затрат; произведенные затраты и полученные социальные результаты имеют, как правило, разные масштабы, измерители, опосредованную связь, стохастический характер; отсутствует пропорциональность между прилагаемыми усилиями и результатами.* Всё это обуславливает необходимость разработки самостоятельного методического подхода к анализу социальной эффективности использования персонала, который будет учитывать как специфические параметры понятия, так и условия хозяйствования отечественных организаций. Рассмотрим достоинства и недостатки наиболее распространенных методик анализа.

Международные стандарты нефинансовой отчетности. Большинство социальных отчетов, построенных на базе международных стан-

дартов нефинансовой отчетности (GRI, AA 1000, ISO 26000 и др.), представлены в виде описания социально-ответственных практик организации. Такой подход, безусловно, имеет значимость в части формирования имиджа компании, но, в то же время, не дает возможности оценить эффективность проводимых мероприятий. Социальные показатели, представленные в виде перечня практик, чаще всего не могут быть выражены количественно, в связи с чем отсутствует взаимосвязь социальной и экономической эффективности. Анализируя отечественную и зарубежную практику, можно сделать вывод, что критика, выдвигаемая к современным социальным отчетам в части замещения этических и нравственных целей социально-ответственных практик коммерческими целями (использование социального отчета в качестве маркетингового инструмента) обоснованы. Для отечественных условий хозяйствования взаимосвязь социальных и экономических результатов имеет крайне большую значимость, следовательно, оценивать социальную эффективность организации, опираясь на описательную информацию, представляется нецелесообразным.

В то же время стандарты нефинансовой отчетности имеют ряд показателей результативности, которые приемлемы для целей исследования, в частности это: сумма социальных выплат, не определенных законодательством; сумма социальных расходов на одного работника; диапазон соотношений минимальной заработной платы в организации и установленной минимальной заработной платы; общее количество сотрудников и текущее количество кадров в разбивке по возрастной группе, полуохват работников коллективным договором; доля работников, представляемых профсоюзной организацией; уровень травматизма на производстве и ряд других. Большинство из них могут быть получены на основании существующих в отечественной практике форм отчетности. В то же время в таком представлении оценка производится обособленно, в разрезе отдельных фрагментов трудовой практики организаций, нет общего видения и совокупного показателя социальной эффективности.

Аналогичным образом можно представить в качестве показателей социальной эффективности *индикаторы достойного труда*, рекомендованные Международной организацией труда, так как многие исследователи отождествляют сущности понятий социальной эффективности и достойного труда. Если выделить ключевые моменты и адаптировать существующие индикаторы к условиям хозяйствования на микроуровне, интерес представляют следующие показатели:

- 1) доля занятых с низким уровнем заработной платы (ниже двух третей медианы почасового заработка);
- 2) доля занятых с чрезмерной продолжительностью рабочих часов (более 48 часов в неделю; «фактическое» количество часов);
- 3) доля занятых в возрастной группе 15–17 лет;
- 4) структура персонала в разрезе по половому признаку, в т. ч. по категориям персонала;

- 5) уровень производственного травматизма с (не) смертельным исходом;
- 6) количество потерянных рабочих дней в случае временной нетрудоспособности на одного пострадавшего;
- 8) расходы на здравоохранение, финансируемые за счет организации;
- 9) производительность труда (темпы роста) и др.

Существует также подход, адаптированный к условиям субъектов хозяйствования, основанный на *концепции Качества трудовой жизни*. Оценка базируется на опросной статистике, результат определяется по номограмме Харрингтона по следующим параметрам: 1) содержание и организация труда персонала; 2) организация подготовки и повышения квалификации персонала; 3) оценка и аттестация персонала; 4) организация рабочего места; 5) развитость организационной культуры; 6) система стимулирования персонала; 7) соблюдение трудового законодательства.

Градация параметров качества трудовой жизни представлена в виде буквенного обозначения от минимального (наихудшего результата) «Д» до максимального «А» и включает в себя варианты ответов в виде описательной информации по каждому аспекту. Результирующий показатель рассчитывается по математической формуле.

Методика является количественно-качественной, что позволяет учесть в совокупном значении показателя социальной эффективности целый ряд аспектов описательного характера, которые не могут быть выражены численными показателями. Основным недостатком опросного метода является вероятность искажения результатов по ряду субъективных причин. При всей простоте методики в расчетах, достаточно трудоемкой является работа по проведению опросов и их статистической обработке, при этом для достижения высокой степени достоверности должен быть достаточно широкий объем выборки.

Аналогичным образом качество трудовой жизни рассматривают по направлениям: 1) трудовой коллектив; 2) оплата труда; 3) рабочее место; 4) руководство; 5) служебная карьера; 6) социальные гарантии; 7) социальные блага. Методология оценки также варьируется: опросная статистика может быть заменена экспертной оценкой. Общим является дифференциация трудового процесса на ряд составляющих, отражающих ключевые моменты социальной эффективности, которые оцениваются в целом, без выделения отдельных показателей, на основании мнения персонала либо эксперта.

Существует ряд тождественных методологических подходов, которые рассматривают показатель социальной эффективности организации в качестве *социального развития организации*. Наиболее фундаментальной является методика Кузнецова А. Л., Захарова Н. Л., где основным инструментом является социальный паспорт (состоит из 15 таблиц, в которых определены социальные процессы, описываемые 15 коэффициентами

по 70 показателям):

1) социальная структура коллектива (динамика социально-демографического состава работников; квалификационно-профессиональная структура; динамика профессиональной образованности и др.);

2) условия труда и культурно-бытовые условия (состояние условий труда работников; обеспеченность (наличие) санитарно-бытовыми помещениями; общественное питание и бытовое обслуживание);

3) оплата и дисциплина труда (показатели оплаты труда и премирования работников; потери рабочего времени, вызванные нарушениями трудовой дисциплины и общественного порядка);

4) состояние объектов социальной инфраструктуры (жилищная обеспеченность; лечебно-оздоровительные учреждения; культурно-просветительные учреждения; показатели развития культуры и спорта).

По данным паспорта производится расчет коэффициентов и уровней достижения каждого направления. При этом одним из достоинств методики является сопоставление фактически достигнутых показателей с нормативными (ориентирами), на основе чего определяется индекс достижения. Логическим завершением методического подхода является определение ранга приоритетности социальных стратегий и порядок их разработки.

Такой подход представляется универсальным, так как все показатели могут быть выражены количественно, исходная информация является доступной, общий результат основывается на математическом анализе. Ряд подобных методик могут выделять отличные направления социального развития. Так, например, Девяткин Е. А. и Корсакова А. А. выделяют потенциал и социальную инфраструктуру организации; условия работы и охрану труда; социальную защищенность работников; социально-психологический климат коллектива, материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты; вне рабочее время и использование досуга. Однако суть подхода не содержит существенных отличий.

Отдельные подходы предусматривают *оценку социальной эффективности* не организации в целом, а непосредственно *труда*, однако суть понятия остается неизменной. Российский учебник авторства Егоршина А. П. и Зайцева А. К. предлагает целый ряд подходов к оценке эффективности трудовой деятельности. Наибольший интерес для целей исследования представляют следующие:

1) экономическая эффективность труда – в классическом понимании соизмерение экономии (прибыли) и затрат (вложений); оценивается через показатели коэффициента экономической эффективности, срока окупаемости затрат, приведенных и дисконтированных затрат, годового экономического эффекта. Ценность представляется в возможности экономического обоснования мероприятий, направленных на повышение уровня социальной эффективности;

2) социальная эффективность труда представляется следующими

критериальными показателями: средняя заработная плата одного работника; текучесть персонала; удельный вес ФОТ в выручке; темпы роста заработной платы; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала. Если сравнивать такой подход с методикой Захарова и Кузнецова, можно отметить, что сохраняется преобладание количественных показателей и математического анализа, а также доступность информации. Взгляд на показатель значительно сужен, что делает анализ менее трудоемким, но в то же время ограничивает понятие социальной эффективности и не освещает ряд аспектов. Отсутствует итоговый показатель уровня социальной эффективности и ранг приоритетности направлений социального развития;

3) оценка по конечным результатам производства, по уровню производительности труда – расчеты основаны на показателях выручки, затрат и качества продукции; выработки и трудоемкости. Аналогично первому подходу, представляют интерес исключительно для экономического обоснования затрат на мероприятия по повышению социальной эффективности.

Коноплева Г. И. и Борщенко А. С. Предлагают измерить социальную эффективность, используя четыре группы показателей (таблица 7.1):

- 1) показатели, характеризующие условия труда работников;
- 2) характеризующие организацию и мотивацию персонала;
- 3) показатели, определяющие квалификацию работников;
- 4) показатели, характеризующие социальные условия работников (обеспеченность детскими дошкольными учреждениями, лечебными учреждениями, жильем, путевками в оздоровительные учреждения, средняя заработная плата одного работника, текучесть кадров).

Целый ряд методологических подходов синдицирует определение социальной эффективности с точки зрения *концепции управления персоналом*. Одним из ведущих является подход Кибанова А. Я., который рассматривает социальную эффективность в роли оценки системы и технологии управления персоналом.

Таблица 7.1 – Показатели социальной эффективности по методике Коноплевой Г. И. и Борщенко А. С.

Показатели	Формулы	Обозначение
1 Группа показателей, характеризующих условия труда		
Индекс соответствия условий труда	$a = \frac{\sum x_{\phi i} \times p_i}{\sum x_{нi} \times p_i}$	$x_{\phi i}, x_{нi}$ – фактическое и нормативное значение данного показателя, характеризующего условия труда на рабочем месте, участке, в цехе, в соответствующих единицах измерения; p_i – число рабочих, работающих при i -ом значении данного фактического или нормативного показателя, чел.
Коэффициент безопасности труда	$K_{\phi т} = \frac{\Phi_{тп}}{\Phi}$	$\Phi_{тп}$ – потери рабочего времени, вызванные производственными травмами в данный период (месяц, год), чел.-ч; Φ – плановый фонд рабочего времени персонала в данном периоде (за месяц, год), чел.-ч
Коэффициент механизации (автоматизации) труда	$K_{т} = \frac{P_{м}}{P_{м} + P_{р}}$	$P_{м}$ – количество рабочих, выполняющих механизированные операции, чел. $P_{р}$ – количество рабочих, выполняющих ручные операции, чел.
Уровень технической вооруженности управленческого труда	$y_{т} = \frac{\Phi_{б}}{P_{у}}$	$Y_{т}$ – уровень технической вооруженности управленческого труда; $\Phi_{б}$ – балансовая стоимость различных средств механизации и автоматизации (оргтехники) управленческого труда на предприятии или в его подразделениях (отделах, службах), тыс. руб.; $P_{у}$ – среднесписочная численность управленческого персонала в организации или в соответствующем подразделении, чел.
2 Группа показателей, характеризующих организацию и мотивацию персонала		
Дисциплина труда	$Y_{тд} = \frac{H_{тд} + H_{ид}}{Ч_{ср}} \times 100$	$H_{тд}$ – число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), ед.; $H_{ид}$ – число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях руководства организации, ед. К ним относятся случаи срыва сроков подготовки планов, отчетов, балансов, мероприятий в целом по организации; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации за отчетный период, чел.
Коэффициент исполнительности	$K_{ис} = \frac{E_{ис}}{E_{ни}} \times 100$	$E_{ис}$ – количество фактически использованных на данный период документов (приказов, команд, мероприятий);
		$E_{ни}$ – количество документов, подлежащих исполнению в отчетном периоде (включая не использованные за предшествующий период)

Коэффициент использования информации	$K_{и} = \frac{И_з}{И_и} \times 100$	И _з – количество активно использованных (внедренных и подготовленных к внедрению) информационных сообщений за определенный период (месяц, год); И _и – общее количество поступивших за тот же период в организацию (в отдел, службу) информационных сообщений
3 Группа показателей, определяющих квалификацию работников		
Коэффициент образовательного уровня кадров	$q_{оу} = \frac{\sum B_i \times p_i}{P}$	B _i – число баллов i-ого образовательного уровня (оценка баллов каждого уровня образования принимается по шкале, действующей в данном виде деятельности), p _i – количество работников, имеющих i-ый образовательный уровень, чел.; P – общая численность работников, чел.
Коэффициент соответствия кадров профилю работы	$q_{ск} = 1 - \frac{\sum (p_i \times p_{тi})}{\sum p_i}$	p _{тi} – списочное (наличное) количество работников данной i-ой профессии (специальности), чел.; p _i – необходимое количество работников i-ой профессии (специальности), чел.
Индекс удельного веса кадров данной категории	$J_{дp} = \frac{d_{pi1}}{d_{pi0}}$	d _{pi0} , d _{pi1} – удельный вес i-ой категории работников в общей численности персонала в базисном и отчетном периоде

Источник: [12, с. 80–83].

Автор предлагает в качестве результирующих показателей использовать факт достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных относятся:

- обеспечение надлежащего жизненного уровня персонала (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и др.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и др.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов автор относит:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на производстве и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.) [10].

Характеристика социальных результатов представляется в разрезе областей формирования (функциональных подсистем системы управления персоналом):

1) подсистема планирования и маркетинга персонала (сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии; сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего; увеличение количества работников, принятых по направлению служб занятости и др.);

2) подсистема найма и учета персонала (увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы; снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями и др.);

3) подсистема условий труда (снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда; с вредными условиями труда; выполняющих работу вручную; увеличение удельного веса основных фондов природоохранного назначения в общей стоимости основных фондов и др.);

4) подсистема трудовых отношений (сокращение числа конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям; сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов и др.);

5) подсистема развития персонала (увеличение удельного веса работников, владеющих смежными двумя и более специальностями и профессиями; повышающих квалификацию и др.);

6) подсистема мотивации поведения персонала (повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда; системой вознаграждения; снижение абсентеизма и др.);

7) подсистема социального развития (рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни; увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе; сокращение числа случаев задержания органами милиции и общественными правоохранительными органами работников и др.);

8) подсистема развития оргструктур управления (удельный вес работников, для которых разработаны должностные инструкции; положения; увеличение числа изменений в организационной структуре по причине изменения целей и факторов внешней среды);

9) подсистема правового обеспечения системы управления персоналом (сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работника; сокращение удельного веса работников, указывающих на недостаточную обоснованность кадровых решений и др.).

Методика учитывает взаимосвязь экономической и социальной эффективности и предполагает включение социальных результатов, поддающихся стоимостной оценке, в состав общих результатов в рамках определения экономической эффективности. Система показателей экономической эффективности дифференцируется по областям формирования (системам

управления и производственным системам предприятия).

Комплексная оценка предусматривает следующие подходы:

1) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение (принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера); 2) рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер; 3) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Из всей совокупности аналогичных подходов можно отметить методику определения *социальной эффективности менеджмента*, в которой выделяют следующие критериальные показатели оценки:

1) показатели, характеризующие условия труда (морально-психологический климат; уровень конфликтности в коллективе организации; удовлетворенность работников своим трудом; нервно-эмоциональная нагрузка; удельный вес творческих операций; уровень заболеваемости работников; уровень травматизма работников; обеспеченность работников организации санитарно-гигиеническими помещениями; температурный режим в рабочих помещениях; напряженность, интенсивность труда и др.);

2) показатели, характеризующие социально-бытовые условия (жилищные условия (обеспеченность жильем) работников и членов их семей; обеспеченность детскими дошкольными учреждениями; лечебными учреждениями; культурно-просветительными учреждениями и т. д.);

3) показатели, характеризующие квалификацию работников (общеобразовательный уровень работников; профессиональный уровень работников; уровень квалификации кадров; экономической грамотности; правовых знаний работников; уровень общей культуры работников);

4) показатели, характеризующие организацию и мотивацию труда (дисциплина труда; исполнительская дисциплина; участие работников в управлении (выработке и принятии управленческих решений); уровень организации и оснащенности рабочих мест; обеспеченность работников нормативной документацией; материальное и моральное стимулирование работников; соотношение формальных и неформальных структур и т. д.).

Прочие методологические подходы, представленные в широком обилии в отечественной и зарубежной литературе, в своем большинстве дублируют представленные и не нуждаются в дополнительном освещении.

Таким образом, несмотря на всю совокупность существующих методологий расчета показателя социальной эффективности, на данный момент не существует универсального подхода, который может быть применен для исследования социальной эффективности в отечественных организациях. Большинство характерных методов подходят к оценке с точки зрения других процессов, не выделяя понятия собственно социальной эффектив-

ности, и освещают лишь часть ее параметров, определенную целями исследователей. Ряд подходов основан на фундаментальных исследованиях и является трудоемким, в том числе в плане сбора информации, что делает метод недоступным для использования в организации ввиду необоснованных временных и материальных затрат. Тем не менее исследовательская мысль в большинстве методик аналогична.

Для того чтобы выявить общий уровень социальной эффективности и значения отдельных его параметров, не обязательно проводить фундаментальный анализ, основанный на глубоком изучении всех аспектов деятельности организации и выявлении причинно-следственных связей. Достаточно проследить значения ключевых показателей социальной эффективности, которые являются наиболее представительными в разрезе того или иного ее параметра. Выявить причины и возможные социальные риски такое исследование не позволит, в то же время можно наименее трудоемким способом получить объективную оценку, которая может быть использована в общем контроле, анализе, планировании и прогнозировании деятельности организации, а также при принятии определенных управленческих решений. Такая методология получила название «*Экспресс-анализ*».

Социальная эффективность для целей экспресс-анализа детализируется по следующим *параметрам*: 1) кадровый потенциал организации; 2) организация труда персонала; 3) условия труда и культурно-бытовое обеспечение; 4) система стимулирования персонала и оплата труда; 5) организация подготовки и повышения квалификации кадров. В каждом параметре выделяется три ключевых показателя, статистически доступных из принятых в отечественных организациях форм отчетности. Преимущество отдается показателям экономического характера, выраженным в количественной форме. Фактический уровень каждого показателя сопоставляется с критериальным значением (Таблица 7.2).

Таблица 7.2 – Основные направления методики экспресс-оценки социальной эффективности организации

Перечень используемых показателей для оценки	Критериальные значения ¹
1	2
1 Кадровый потенциал организации	
процентное соотношение численности служащих и численности рабочих	36,44 %
коэффициент стабильности кадров – определяется отношением количества работников со стажем в организации 5 лет и более к общей численности персонала	0,8 (с учетом ротации кадров)
коэффициент текучести кадров – определяется отношением числа уволенных за нарушения трудовой дисциплины и по собственному желанию к среднесписочной численности персонала	3–5 % в год
2 Организация труда	
темпы прироста производительности труда на одного работника в стоимостном выражении	5%

¹Значения критериальных показателей базируются на среднестатистических значениях по Республике Беларусь

коэффициент трудовой дисциплины (удельный вес численности работников, совершивших прогулы или другие нарушения трудовой дисциплины в средней численности работников)	до 1 %
коэффициент использования рабочего времени – рассчитывается как отношение отработанного времени к номинальному фонду рабочего времени (с учетом выходных, праздничных дней и невыходов по уважительным причинам)	0,6
3 Условия труда и культурно-бытовое обеспечение	
уровень производственного травматизма – определяется как отношение численности потерпевших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и более и со смертельным исходом к среднесписочной численности работников, в расчете на 1000 работников	0,49
время, потерянное в результате производственного травматизма – определяется как отношение числа человеко-дней нетрудоспособности у пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой нетрудоспособности на один рабочий день и более, включая смертельный исход, к численности пострадавших при несчастных случаях на производстве	43,1
доля затрат нанимателя на оплату питания, жилья, топлива, расходы по обеспечению работников жильем и на культурно-бытовое обслуживание в составе затрат на персонал, %	0,90 %
4 Оплата труда и система стимулирования персонала	
процентное соотношение номинальной начисленной среднемесячной заработной платы одного работника с показателем минимального потребительского бюджета	280,3
децильный коэффициент дифференциации – показывает, во сколько раз минимальный уровень заработной платы 10-ти процентов наиболее высокооплачиваемых работников превышает максимальный уровень заработной платы 10-ти процентов наименее оплачиваемых работников	4,1
удельный вес стимулирующих выплат в составе фонда заработной платы работников	40 %
5 Организация подготовки и повышения квалификации кадров	
доля работников с высшим образованием в составе среднесписочной численности, %	20,90 %
коэффициент повышения квалификации кадров – определяется отношением числа работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки к среднесписочной численности персонала	0,3 (каждым работником не реже 1 раза в 3 года)
удельный вес расходов на профессиональное обучение в составе затрат нанимателя на персонал	0,2

Составлено авторами.

Дополнительными направлениями при оценке социальной эффективности могут стать: определение социально-психологического климата в коллективе, оценка социальной инфраструктуры, соблюдение трудового законодательства.

Для определения уровня социально-психологического климата обычно считается необходимым проведение целого ряда исследований, включая анкетирование сотрудников из различных категорий, отделов и т. д. Для экспресс-анализа будет достаточным интервьюирование 10-ти человек: 4-х представителей из категории рабочих и 6 специалистов, по два человека из трех отделов. Интервью включает один вопрос: «Оценить уровень социально-психологического климата в Вашем коллективе по десяти-балльной шкале, где 1 – совершенно неудовлетворительный уровень, 10 – максимальный уровень». Затем определяется средневзвешенная оценка. Нормативный показатель 10.

Социальная инфраструктура является параметром, достаточно трудоемким для расчета. Методика Кузнецова и Захарова предлагает целый ряд коэффициентов обеспеченности жильем, детскими, оздоровительными, культурно-просветительскими и спортивными учреждениями. В то же время современная практика отечественных организаций содержит ряд случаев отказа предприятия от объектов социальной инфраструктуры в пользу государственного ведомства, ввиду низкой прибыльности и неспособности их содержания. Кроме того, расчет показателей затруднен в силу отсутствия необходимой информации в принятом делопроизводстве организации. Адаптируя методику к современным реалиям, целесообразно предложить проводить оценку по следующим показателям:

– наличие в ведомстве организации общежития. Положительный ответ характеризуется оценкой 1, отрицательный – 0. В случае отсутствия потребности организации в работниках из других регионов, показатель приравнивается к 1. Нормативный показатель 1;

– наличие пункта общественного питания (столовая, буфет). Количественная оценка показателя аналогична;

– наличие организации досуга работников культурно-просветительского, спортивного, оздоровительного и прочего характера. Количественная оценка аналогична предыдущим показателям.

Характеристика параметра соблюдение трудового законодательства также может быть упрощена до экспертной оценки: если на протяжении всего исследуемого периода не имели место случаи нарушения трудового законодательства, в т. ч. задержка выплаты заработной платы, случаи необоснованного увольнения работников, несоблюдения условий трудовых договоров/контрактов, коллективного договора и т. д. – оценка 1. В противном случае параметру присваивается оценка 0. Нормативный показатель, соответственно, равен 1.

Параметр экономической эффективности мероприятий, направленных на повышение социальной эффективности организации, является дополнительным и призван учесть в совокупной оценке существование точек соприкосновения социальной и экономической эффективности. К сожалению, в силу ряда причин результирующий параметр экономической эффективности социальных мероприятий не всегда сопоставим с затратным, что делает невозможным ее полноценный расчет. Примитивное выражение может быть представлено в виде соотношения суммарного показателя всех видов экономии (за счет повышения производительности труда, снижения текучести кадров, повышения уровня трудовой дисциплины), полученных в результате внедрения мероприятий, адресно направленных на повышение социальной эффективности к сумме затрат на реализацию данных мероприятий. Значение показателя не приравнивается, а используется в качестве уровня достижения нормативного показателя. Его использование правомерно только в случае наличия полной и достоверной информации, а также существования непосредственной взаимосвязи между проведением

конкретных мероприятий и достижением положительных изменений. В противном случае значение данного параметра может исказить результаты оценки.

Следующим этапом является определение уровней достижения по методике, заимствованной у Кузнецова и Захарова [3]. Первоначально рассчитывается уровень достижения по каждому из представленных показателей отношением фактического значения к нормативному. Затем уровень достижения определяется по каждому параметру путем средневзвешенной оценки значений уровней отдельных показателей.

Совокупная оценка определяется отношением суммарного значения уровней всех параметров к их количеству – 5. Социальным ориентиром является 1. Таким образом, расположение показателя по отношению к единице определяет общий уровень социальной эффективности: ≥ 1 – высокий уровень; < 1 – низкий. Это позволяет выявить наиболее рискованные аспекты и, соответственно, наиболее приоритетные в управленческой работе по обеспечению социальной эффективности занятости. Преимуществом данной методики является количественное выражение совокупного результата, что делает результат исследования сопоставимым для сравнения и доступным для целей анализа и расчета совокупной эффективности организации.

Такая методика является довольно гибкой в плане нормативных значений показателей. Исследователь вправе самостоятельно определять социальные ориентиры в зависимости от целей и масштабов исследования. Так, нормативными значениями могут выступать среднеотраслевые показатели, среднестатистические значения по региону или республике, плановые показатели социального развития организации и т. д.

Таким образом, представленная методика может широко применяться для целей организации, так как **позволяет**:

- 1) организовать постоянный мониторинг социальной эффективности;
- 2) оперативно выявить слабые места в ее обеспечении;
- 3) составить аналитическую платформу для разработки социального плана организации;
- 4) координировать и согласовать социальные и экономические цели в планировании деятельности организации;
- 5) принимать оперативные и эффективные управленческие решения по управлению персоналом;
- 6) выявить резервы для повышения социально-экономической эффективности, в том числе за счет оптимизации затрат.

В то же время необходимо отметить, что для полноценного анализа, позволяющего выявить все социальные риски и учесть все социальные и экономические факторы, а также существующие между ними причинно-следственные связи, такой методики не достаточно. Необходимо проведение целого ряда фундаментальных исследований и комплексного анализа.

7.3 Инструменты повышения социальной эффективности организации

На белорусских предприятиях накоплен значительный опыт и инструменты достижения социальной эффективности занятости. Но они предполагают либо преимущественное использование социально-идеологических методов (что в современных условиях недостаточно), либо предоставление гарантированного государством минимума (в рамках отчислений в ФСЗН и гарантированных Трудовым кодексом РБ льгот, доплат и компенсаций). Однако мировой опыт свидетельствует, что существует целый ряд экономических и организационных инструментов обеспечения социальной эффективности, которые в отечественных организациях не используются.

Основными *резервами повышения социальной эффективности занятости* отечественных организаций являются следующие:

- 1) улучшение условий труда работников;
- 2) развитие персонала;
- 3) использование гибких форм оплаты труда;
- 4) дифференциация социального пакета;
- 5) установление оптимальной численности персонала;
- 6) введение социальной отчетности.

Основным недостатком *условий труда* отечественных организаций является устаревшее оборудование, моральный и физический износ которого зачастую превышает допустимые значения. В данном случае взаимосвязь с экономическими показателями деятельности организаций очевидна: необходимость излишней численности персонала, в частности вспомогательного, высокая длительность технологического цикла, монотонность труда работников, которая сказывается на качестве продукции – несут в себе значительные экономические потери.

Если рассматривать модернизацию на более глубоком уровне, необходимо отметить, что большинство отечественных организаций нуждаются в глубокой реструктуризации и внедрении инновационных форм организации технологического процесса. В современных условиях традиционные формы организации производства становятся неэффективными, так как требуют значительных трудовых затрат; являются материало- и фондоемкими; процесс внедрения производства новых моделей длительный по времени и требует значительных финансовых затрат. Актуальными становятся инновационные концепции организации производства, такие как «подвижное производство», «виртуальное производство», «стройное производство», которые обладают гибкостью и высокой эффективностью.

Следующим инструментом является *повышение уровня образованности персонала*: внедрение программ повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров. На белорусских предприятиях существует проблема низкого уровня образованности персонала, в частности рабочих

специальностей. Несмотря на то что низкоквалифицированный труд во всем мире заменяется машинным, нашей целью является создание эластичного работника: мобильного, гибкого и конкурентоспособного в условиях инновационной экономики. И роль организаций в процессе создания инновационного типа работника неоспорима.

На большинстве отечественных предприятий разработана стратегия формирования квалифицированных кадров, которая включает в себя определение потребности в обучении; выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения и расчет средств для финансирования обучения.

Обучающая деятельность организации представлена достаточно разнообразными ее видами. Критерием выбора является соотношение дохода и расходов на обучение. При этом доход часто не поддается расчету, а вот расходы оценить не составляет значительного труда. С экономической точки зрения обучение квалифицированных кадров является эффективным только в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек на найм работников (с учетом возможных ошибок в найме) и на повышение производительности труда за счет других факторов. С социальной точки зрения важно, чтобы система подготовки также учитывала интересы рабочего – получить полноценную профессиональную подготовку, что положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов, чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Неотъемлемой частью обучения работника является формирование его карьеры. В современных условиях внутриорганизационный рынок труда является одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятия: ротация работников несет в себе как экономические (экономия на найме, адаптации, высвобождении персонала), так и социальные (минимизация численности высвобождаемых работников, рост их лояльности, повышение уровня социально-психологического климата в коллективе) выгоды. Для мониторинга и анализа эффективности развития персонала обязательным условием является периодическая аттестация работников.

Следующим резервом повышения социальной эффективности, является **система стимулирования персонала**. Социальная и экономическая эффективность организации очень тесно взаимосвязаны в части стимулирования персонала. Мотивация персонала обеспечивает высокоэффективное производственное поведение сотрудников компании, что, в свою очередь, повышает рыночную стоимость компании.

Зачастую, с точки зрения экономической эффективности, руководство организации стремится сократить издержки на персонал, с социальной стороны наоборот: чем выше уровень затрат – тем выше социальная ответственность. Такое противоречие формируется исходя из традицион-

ного подхода к затратам на персонал как к издержкам предприятия, а не социальным инвестициям, которые являются одними из наиболее рентабельных на сегодня день. Ситуация осложняется тем, что экономический эффект от социальных инвестиций затруднителен к подсчету и отдален во времени.

В отечественных условиях хозяйствования одним из важнейших и необходимых условий социально-экономической эффективности становится персонификация затрат на персонал, что подразумевает дифференциацию персонала на целевые сегменты, определенные совокупностью качественных характеристик и разработку гибкой системы стимулирования, акцентированной на цели предприятия. Существует целый ряд разработанных методологических подходов к дифференциации персонала и выделению целевых сегментов. Различные подходы могут учитывать цели, кадровую политику, масштаб организации, специфические особенности персонала. Ключевым назначением применения гибких систем стимулирования персонала является установление соответствия предлагаемых стимулов потребностям персонала, что позволяет повысить социальную эффективность занятости, а также оптимизировать затраты организации.

Законодательно установлено, что организации вправе самостоятельно принимать решение об использовании той или иной системы оплаты труда. С 1 ноября 2011 года вступили в силу Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях, утвержденные Министерством Труда и Социальной Защиты Республики Беларусь от 21.10.2011, которые являются своеобразной методической помощью организациям и нанимателям при разработке систем оплаты труда работников, основанных на эффективности их деятельности и помогающих максимально учитывать вклад каждого работника. Из существующих гибких систем оплаты труда наиболее распространены следующие: система оплаты труда на основе собственной тарифной сетки организации; комиссия система (выплата сотрудникам комиссионного вознаграждения или доли от дохода, который он принес организации); система оплаты труда на основе плавающих окладов (формирование нового оклада каждый месяц по установленным критериям эффективности работы сотрудника); система оплаты труда на основе грейдов; аккордная система оплаты труда.

Ключевым моментом применения гибких систем оплаты труда является наличие широкой номенклатуры и значительных сумм стимулирующих выплат, зависящих от индивидуального вклада работника в результат деятельности организации. В отечественных организациях достаточно часто стимулирующие выплаты составляют около половины сумм, получаемых работниками в виде заработной платы. Принцип гибкости соблюдается, в то же время собственно стимулирующие выплаты не всегда и не в полной мере выполняют свою основную функцию мотивации труда. Это связано, прежде всего, с недоступностью, закрытостью информации, отсутствием участия работника в формировании собственной заработной

платы, а также традиционной унификацией таких выплат. Если произвести перегруппировку затрат и включить отдельные стимулирующие выплаты в состав социального пакета, как это принято в зарубежном опыте, работодатель получает значительно более широкие возможности для повышения как экономической, так и социальной эффективности.

Состав и структура социального пакета зависят не только от социальной политики организации, но и от финансовых результатов, что является в данном случае социальным риском, учитывая низкие показатели прибыльности ряда отечественных организаций. Однако повышение гибкости социального пакета, без увеличения его суммы, может позволить эффективно управлять мотивацией труда персонала при экономии на затратах.

Гибкость социального пакета реализуется посредством ряда методов: персонификация предоставления социальных услуг (по потребностям конкретных сегментов персонала в зависимости от его качественных характеристик); сегментация персонала по объективным критериям с выделением ключевых сегментов и т. д. Наиболее оптимальным вариантом построения социального пакета с точки зрения мотивации персонала является принцип «кафетерия», когда работник сам выбирает составляющие своего соцпакета. Содержание социального пакета может быть дифференцировано по сумме и /или по набору услуг для разных категорий работников либо по предоставлению дополнительного набора услуг для определенных сегментов персонала. Основным вопросом является научно-обоснованная и эффективная сегментация и дифференциация персонала в зависимости от целей организации, ее кадровой политики и целевого назначения соцпакета. Так, основными целями сегментации обычно являются: повышение мотивационной функции, удержание наиболее ценных работников и оптимизация затрат. В связи с этим основаниями для дифференциации работников служат результаты оценки эффективности их трудовой деятельности, особенности делового поведения, уровень квалификации и целый ряд дополнительных критериев, в том числе стаж работы в организации, социальный статус, возраст работника и т. д.

Для целей дифференциации соцпакета и минимизации социальных рисков социальные льготы необходимо рассматривать в разрезе их восприятия работниками: как абсолютный минимум (который воспринимается в качестве составляющей зарплаты, а не дополнительных благ, его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников); как ожидаемые выплаты (в качестве минимального соцпакета); превосходящие ожидания (сотрудники не ожидают получить) и нейтральные (ни на что не влияют, сотрудники по каким-либо причинам не могут ими воспользоваться). Первые две группы являются обязательной составляющей и не могут быть подвержены дифференциации. К затратам, которые могут дифференцироваться, относятся затраты на профессиональное обучение, стимулирующие выплаты, стоимость культурно-бытового обслуживания и ряд дополни-

тельных затрат.

Социальный эффект от внедрения гибкого социального пакета проявляется в повышении лояльности работников, удовлетворенности своим трудом, участии в формировании своего дохода, повышении уровня образованности, квалификации персонала, снижении текучести кадров и т. д. Что находит отражение в эффекте экономическом: рост производительности труда, инициативности, ответственности работников, заинтересованных в результатах своего труда; сокращение дополнительных затрат на высвобождение/поиск, адаптацию персонала и т. д. Дополнительным экономическим преимуществом служит оптимизация затрат на персонал (в большинстве отечественных организациях это позволит не только повысить мотивацию социального пакета без увеличения его суммы, но и сократить сумму социального пакета не нарушая при этом основных условий социальной эффективности); а также формирование благоприятного имиджа организации, который влечет за собой большое количество конкурентных преимуществ.

Неотъемлемой частью системы стимулирования труда, в частности социальных льгот, является нематериальная мотивация. Сюда можно отнести участие в работе комитетов и рабочих групп, программы признания, программы обучения, корпоративный отдых, интересные экскурсии и командировки, льготы, связанные с режимом труда и отдыха (гибкое рабочее время, социальный отпуск), оснащенность рабочего места и т. д.

Следующим инструментом повышения социальной эффективности занятости является *оптимизация численности предприятия*. Завышенная и несоответствующая потребностям предприятий численность персонала – одна из ведущих проблем отечественных предприятий. Однако ее решение зачастую сопряжено с серьезным социальным риском – высвобождением работников.

Если сокращение признано необходимым и целесообразным, его негативные последствия должны быть минимальными. Подбор кандидатов на увольнение проводится с учетом трудового законодательства и оценки результатов деятельности. Большое значение имеют информированность коллектива о предстоящем высвобождении, о наличии вакантных рабочих мест и перспективах трудоустройства, создание на предприятии внутриводской биржи труда, призванной облегчить процесс трудоустройства на своем же предприятии. Применяются «мягкие» методы сокращения численности, суть которых заключается в создании условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала. Важную роль играет профилирование работников, которое предполагает определение индивидуального риска безработицы для работников, находящихся под риском увольнения, анализ их личного потенциала к трудоустройству, система опережающего профессионального обучения с учетом требований конкретного рынка труда.

Международная организация труда одной из первых обратила вни-

мание на социальный аспект высвобождения персонала, что выразилось в принятии Конвенции № 158 и Рекомендации № 166, которые регламентируют процесс прекращения трудовых отношений, в том числе в контексте процедуры увольнения работников при реструктуризации организаций. Методические рекомендации по организации и проведению социально ответственной реструктуризации предприятий, подготовленные в ходе выполнения проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты «Содействие социально ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь», включают принципы и механизм СОРП, позволяющие свести к минимуму социальные издержки, связанные с реструктурированием.

В процессе численной адаптации персонала не следует пренебрегать и гибкими формами занятости. Использование гибкого рабочего времени позволяет улучшить эффективность деятельности сотрудников (например, обеспечить рост производительности труда, снижение прогулов и текучести, сокращение затрат на оплату сверхурочных часов и т. п.) путем повышения их удовлетворенности своим режимом труда и путем изменения численности работников в соответствии с изменениями объемов производства.

При функциональной адаптации, для обеспечения соответствия профессионально-квалификационного уровня персонала, необходимо знать не только потребность в рабочих по отдельным профессиям, но и оценить возможности удовлетворить эту потребность с учетом движения кадров, мероприятий по профессионально-квалификационному продвижению, по подготовке и переподготовке кадров. Целевой установкой должна быть минимизация социальных рисков при максимально возможном использовании (продвижении) внутренней рабочей силы, однако ориентация на внутренние источники персонала также может нести свои риски. Единственно оптимального метода для решения задачи подбора кандидатов не существует, для эффективного кадрового управления необходимо владеть всем спектром приемов, которые в литературе представлены в изобилии, и использовать их в зависимости от конкретной кадровой ситуации в организации.

Следующим, одним из ключевых моментов, является **социальная отчетность предприятия**, которая делает возможным оценку и мониторинг социальной эффективности предприятия. В современных условиях большое распространение получили стандартизированные формы социального отчета, подготовленные в соответствии с международными стандартами нефинансовой отчетности (AA 1000, GRI, SA 8000, ISO 26000 и др.). Согласно положениям международных стандартов, социальная отчетность должна опираться на социальный учет. Однако разработка его методических основ и определение места в системе хозяйственного учета до сих пор актуальны. Процесс социального учета определяют, как новое направление хозяйственного учета, включающее в себя статистический, на-

логовый, экологический, бухгалтерский, оперативно-технический и другие его виды. Большинство авторов предлагают рассматривать социальный учет в качестве подвида и расширения границ традиционного бухгалтерского учета (включая пополнение состава показателей и акцент на учете социально-экологических показателей).

На сегодня в белорусской практике не решены вопросы разработки понятийного аппарата социальной отчетности, специфического стандарта и формата ее представления, учетно-методического инструментария, рынка консалтинговых услуг и сторонних аудиторов и ряд других. Отдельные компании (например, ОАО «Белорусский металлургический завод») предпринимают попытки оформления социальной отчетности на базе международных стандартов, но основная часть отечественных отчетов малоинформативна, информация преподносится в описательной форме, отсутствуют ключевые показатели социальной эффективности.

Введение в белорусских организациях социальной отчетности на основе международных стандартов требует достаточно существенных изменений. Деятельность компании должна быть перестроена в соответствии с западной традицией стратегического менеджмента (формулирование миссии, видения, заинтересованных сторон и т. д.). Кроме того, отчетность компаний должна стать открытой. В этом плане стандарт GRI является более гибким для применения, так как не требует полного соответствия его условиям.

Организация социального отчета предприятия и его связь с экономическими показателями деятельности позволяет говорить о становлении предприятия как социально ответственного. В свою очередь, экономический эффект, полученный за счет дополнительных маркетинговых преимуществ, позволит повысить социальную эффективность занятости.

8 ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

8.1 Сущность экологической эффективности, этапы её оценки и классификация показателей экологической эффективности

8.2 Показатели эффективности управления, показатели эффективности функционирования, показатели состояния окружающей среды

8.3 Оценка экологической эффективности на основании сводного индикатора

8.1 Сущность экологической эффективности, этапы её оценки и классификация показателей экологической эффективности

Для обеспечения высокой эффективности бизнеса в долгосрочной перспективе необходимо уделять внимание не только экономической составляющей его функционирования, но также социальной и экологической. В связи с этим интерес представляет оценка экологической эффек-

тивности.

Экологическая эффективность – измеряемые результаты системы управления окружающей средой, связанные с контролем организацией ее экологических аспектов, основанных на ее экологической политике, а также на целевых и плановых экологических показателях [6, с. 4].

Оценка экологической эффективности – внутренний процесс управления, использующий показатели, позволяющие сравнить прошлую и настоящую экологическую эффективность организации с общепринятыми критериями в области охраны окружающей среды в данном регионе [6, с. 5].

На современном этапе развития для оценки экологической эффективности разработано множество стандартов, важнейшими из которых можно выделить СТБ ИСО 14031-2003. Этот стандарт развивает положения СТБ ИСО 14001 и СТБ ИСО 14004, но может быть использован, не зависимо от других стандартов. В соответствии с СТБ ИСО 14031 оценка экологической эффективности построена на принципах система Деминга – цикл периодического планирования, выполнения, проверки и действия.

Для оценки экологической эффективности используют *два метода* [7]: количественный и качественный.

Количественный метод оценка экологической эффективности осуществляется на основе системы разнообразных критериев и показателей.

При выборе критериев и показателей экологической эффективности необходимо учитывать, в первую очередь, требования белорусского законодательства. Также представляется целесообразным использовать следующие методические материалы, которые позволяют бизнесу, независимо от его размера, типа и формы собственности наиболее полно и всесторонне оценивать свою экологическую эффективность: стандарт СТБ ИСО 14031-2003; технический доклад ISO/TR 14032:1999 «Экологический менеджмент Примеры оценки экологической результативности»; рекомендация 2003/532/ЕС от 10 июля 2003 относительно выбора и использования показателей экологической эффективности; рекомендация 2001/680/ЕС от 7 сентября 2001 о руководстве по выполнению правила 2001/761/ЕС от 19 марта 2001 г., позволяющего предприятиям добровольно участвовать в Схеме экологического менеджмента и аудита Европейского Сообщества (EMAS); руководство по открытой отчетности в области устойчивого развития (GRI); международный стандарт ИСО 14001-2004.

Все вышеперечисленные документы содержат рекомендации по выбору показателей экологической эффективности и примеры их использования. На их основе организации могут выбрать собственные показатели оценки экологической эффективности.

Количественная оценка экологической эффективности имеет ряд недостатков [7]:

– количественная оценка затруднена или невозможна, а специальные критерии (перечень условий, необходимых для оценки) не разработаны;

– возможна лишь приблизительная количественная характеристика, и известны максимальный, средний и минимальный уровни значений.

Также при помощи только количественных показателей сложно учитывать изменения средств и целей под воздействием изменяющихся ситуаций.

Поэтому необходимо наряду с количественными показателями вводить качественные. Существуют различные *методы качественной оценки*.

1. Один из способов оценки деятельности, в ходе которой решаются разнообразные задачи состоит в сравнении проделанной работы с установленными целями, намеченными на данный период планами. В сущности это не что иное, как управление по целям. Цели должны быть ясны и достижимы. Цели сокращения негативного воздействия на окружающую среду должны быть связаны с состоянием окружающей среды.

Оценка проводится по достижению поставленных целей (достигнуто 10, 50, 90 % целей, т. е. выполняется полуколичественная оценка).

Наиболее часто данный подход используется при оценивании эффективности выполнения планов природоохранных мероприятий.

2. Второй способ оценки — по качеству достижения поставленных целей. Например, устанавливаются 5 качественных критериев достижения цели, по каждому из критериев дается оценка, возможны следующие варианты общей оценки: «5» — не более одного положительного ответа; «10» — 2–3 положительных ответа; «20» — 4–5 положительных ответов. Данный подход используется при оценивании эффективности систем экологического управления и поиске возможностей улучшения.

3. Третий способ оценки — при помощи матриц оценки экологической эффективности. Включенные в матрицы оценки экологической эффективности вопросы представляют собой определенные утверждения (мнения), ранжированные по критериям оценки.

Мнения сформулированы таким образом, чтобы оценка была максимально понятной для неспециалиста, а также сопоставимой и воспроизводимой во времени. Каждому мнению присвоен определенный оценочный балл. Для этого используются шкалы с несколькими градациями, например: 20 («да») — полностью или почти полностью соответствует; 10 («в основном да») — в основном соответствует; 5 («в основном нет») — в основном не соответствует; 0 («нет») — полностью или почти полностью не соответствует.

В результате второго и третьего способов оценки предприятие набирает баллы [7].

Сумма полученных результатов по всем критериям позволяет получить итоговую качественную оценку экологической эффективности.

На наш взгляд, использовать данные методы обособленно, является нецелесообразным. Так как, по сути своей, каждый из рассмотренных методов представляет собой набор показателей, отличие же состоит только в том, что количественный метод предполагает выбор и расчет только количественных, измеримых показателей, в свою очередь, второй метод – качественных показателей. Поэтому симплекс данных методов – применение как количественных, так и качественных показателей более эффективен для получения конечных результатов оценки.

Независимо от избранного метода оценки (количественный, качественный или смешанный) необходимо знать последовательность (этапы) оценки экологической эффективности (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Этапы оценки экологической эффективности
Составлено авторами.

На этапе планирование необходимо [6, с. 10]: выявить мнения заинтересованных сторон; оценить жизненный цикл продукции; провести экологический аудит.

На втором этапе выбираются показатели оценки экологической эффективности, на третьем – проводится обработка и анализ информации, на четвертом – составляется отчетность.

Важным этапом проведения оценки экологической эффективности является выбор показателей. При выборе показателей оценки экологической эффективности необходимо рассмотреть:

- соответствие их принятой экологической политике;
- соответствие функциональным характеристикам технологического процесса и состоянию окружающей среды;
- соответствие критериям экологической эффективности;
- достижимость в отношении экономической эффективности, затрат времени и финансов.

Показатели оценки экологической эффективности могут быть выбраны на основе:

- экологического риска, когда отдельные процессы могут вызвать экологическую катастрофу или значительное загрязнение окружающей среды;

- риска для здоровья, когда долговременные эффекты воздействия на здоровье работников могут быть связаны с конкретным веществом и при этом существует значительный риск потери здоровья работниками;
- финансового риска, когда элементы экологической эффективности связаны с непроизводительными затратами;
- риска для устойчивого развития, когда экологические аспекты могут представлять угрозу для окружающей среды или конкурентоспособности.

Классификация показателей оценки экологической эффективности представлена на рис. 8.2.

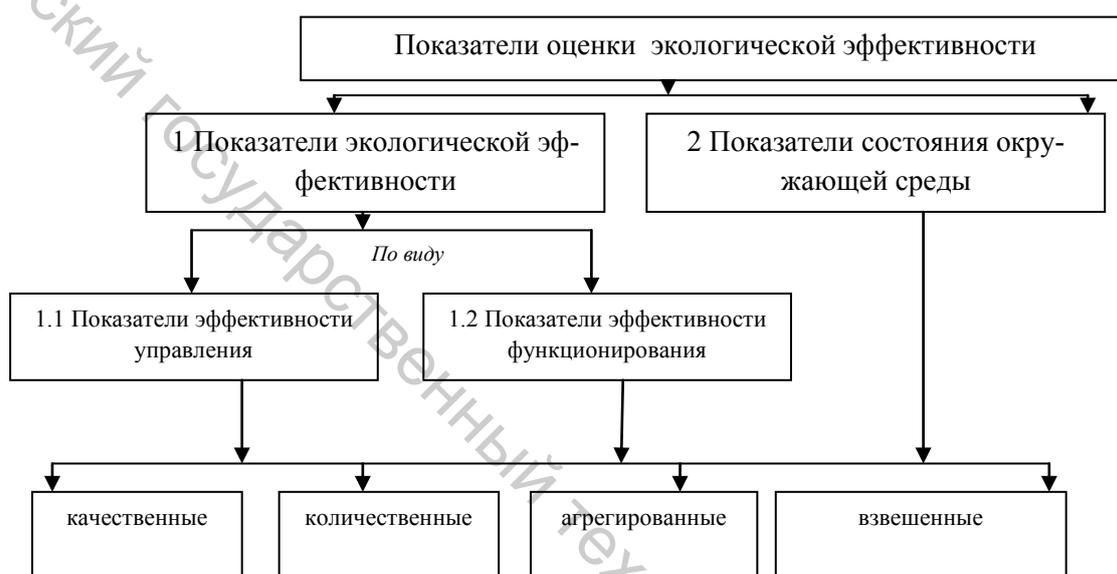


Рисунок 8.2 – Классификация показателей оценки экологической эффективности

Составлено авторами.

Показатели оценки экологической эффективности выбираются для представления количественных или качественных данных состояния окружающей среды.

8.2 Показатели эффективности управления, показатели эффективности функционирования, показатели состояния окружающей среды

Показатель экологической эффективности – конкретная форма представления информации об экологической эффективности бизнеса. Рассмотрим показатели оценки экологической эффективности на основе предложенной классификации на рисунке 8.2.

Показатель эффективности функционирования обеспечивает информацию об экологической эффективности функционирования бизнеса. Показатели эффективности функционирования используют для измерения экологической эффективности технологических объектов и оборудо-

вания. Рекомендуемые показатели эффективности функционирования системы представлены в таблице 8.1, из них ведущие менеджеры могут выбирать такие, которые бы соответствовали экологической политики их бизнеса [6, с. 5].

Таблица 8.1 – Рекомендуемые показатели эффективности функционирования системы

Предметная область	Наименование показателей
1	2
Сырье, вспомогательные материалы	– состав сырья, включая наличие вредных веществ; – наличие вредных и токсичных материалов и веществ в технологическом процессе; – количество материалов, приходящихся на единицу продукции
Энергоносители	– номенклатура энергоносителей; – расход энергоносителей; – количество расходуемой энергии, приходящееся на единицу продукции
Технологические объекты и оборудование	– число часов работы оборудования в год; – число аварийных ситуаций или нештатных ситуаций в год; – земельная площадь, используемая для производства
Снабжение и поставка	– средний расход топлива парком транспортных средств; – число грузовых перевозок транспортными средствами в день; – количество транспортных средств в парке, оборудованных технологическими устройствами для снижения вредных выбросов
Продукция	– безопасность для окружающей среды; – технология утилизации
Производство	– уровень аварийности; – состояние техники безопасности; – технологические регламенты
Газообразующие, жидкие выбросы, твердые отходы, излучение	– состав и количество выбросов в атмосферу; – состав и количество сбросов; – состав и количество твердых отходов; – уровень излучений; – уровень шума; – степень переработки отходов; – количество выбросов загрязнителей, потенциально влияющих на уменьшение озонового слоя; – количество выбросов загрязнителей, потенциально влияющих на изменения климата

Источник: [6, с. 31].

Показатели экологической эффективности охватывают:

- входные материальные потоки, энергию;
- поставки для функционирования организации;
- функционирование и техническое обслуживание сооружений и оборудования;

– выходные потоки: продукцию, отходы (твердые, жидкие, опасные, безопасные, пригодные к восстановлению, повторному использованию), выбросы/сбросы (выбросы в атмосферу, сбросы в воду или землю, шум, вибрации, тепло, радиация, свет), являющиеся результатом функционирования организации.

Показатель эффективности управления обеспечивает информацию об усилиях руководства, предпринимаемых с целью воздействия на экологическую эффективность бизнеса. Показатели эффективности управления предусматривают наличие информации о выполнении требований законодательства, эффективном использовании ресурсов, регулировании затрат на управление окружающей средой.

Рекомендуемые показатели эффективности управления приведены в таблице 8.2. Из них ведущие менеджеры могут выбирать такие, которые бы соответствовали экологической политике их бизнеса.

Показатели могут быть использованы для отслеживания:

- внедрения и эффективности различных программ;
- финансовых затрат и выгод;
- возможности предупреждающих действий.

Показатели состояния окружающей среды рассматриваются в региональном, национальном или глобальном масштабах. Они дают представление о фактическом или потенциальном воздействии на окружающую среду экологических аспектов деятельности коммерческой организации [6, с. 36].

Таблица 8.2 – Рекомендуемые показатели эффективности управления

Предметная область	Наименование показателей
Соответствие нормативным правовым требованиям	<ul style="list-style-type: none"> – цели экологической политики; – базы данных с нормативно-правовыми актами, их актуализация; – наличие экологических нормативов; – наличие штрафных санкций за нарушение экологических нормативов; – число достигнутых целевых и плановых показателей; – число подразделений, выполнивших экологические целевые и плановые показатели; – число внедренных мероприятий по предотвращению загрязнений; – число работников, прошедших обучение; – результаты проверки знаний работников по экологическим аспектам деятельности организации; – время реагирования или коррекции действий в связи с
	<ul style="list-style-type: none"> экологическими инцидентами; – число проведенных тренировочных занятий по обеспечению безопасности; – готовность к авариям, проводимым на тренировочных занятиях
Функционирование системы эко-	<ul style="list-style-type: none"> – экологические программы, планы; – наличие документации на систему; – лицензия на комплексное природопользование;

логического управления	<ul style="list-style-type: none"> – экологическая экспертиза; – оценка воздействия на окружающую среду; – экологический мониторинг; – экологический аудит; – экологическое страхование
Финансовые характеристики	<ul style="list-style-type: none"> – затраты (текущие и капитальные), связанные с экологическими аспектами продукции или процессов; – экономия, достигнутая в результате предотвращения загрязнения или рециклинга отходов; – средства на исследования и разработки, затраченные на экологические проекты; – величина экологического налога в пределах лимита; – величина экологического налога сверх лимита; – удельный вес затрат на захоронение отходов в себестоимости продукции; – удельный вес затрат на мероприятия на природоохранные мероприятия в себестоимости продукции
Отношения с общественностью	<ul style="list-style-type: none"> – число расследований или замечаний по делам, связанным с экологией; – число публикаций в прессе, связанных с экологической эффективностью организации; – число программ или учебных материалов для экологического обучения населения; – ресурсы, привлекаемые для обеспечения поддержки общественностью экологических программ
Организация работ	<ul style="list-style-type: none"> – распределение работ и ответственности; – стимулирование экологической активности; – программы экологического обучения персонала

Составлено автором на основании источника: [6, с. 33], дополнено показателями.

Номенклатура показателей должна быть технически оправдана и отражать сбалансированный функциональный подход к оценке технологического процесса.

Конкретные показатели состояния окружающей среды должны быть охарактеризованы количественно (абсолютными, удельными, относительными, агрегативными значениями) и отвечать следующим требованиям:

- отражать изменения в пределах коротких промежутков времени;
- предопределять тенденции, связанные с ухудшением состояния окружающей среды;
- иметь целевую направленность.

Организация может разработать показатели для оценки экологической эффективности в соответствии со своими возможностями, интересами и потребностями.

Показатели окружающей среды позволяют:

- выполнить идентификацию и управление экологическими аспектами производственной деятельности;
- оценить приемлемость критериев экологической эффективности;
- выбрать показатели эффективности управления функционирования производственной структуры;

– определить состояние окружающей среды в связи с реализуемой экологической программой;

– определить необходимость дальнейших действий.

Рекомендуемые показатели состояния окружающей среды представлены в таблице 8.3. Из них ведущие менеджеры могут выбирать такие, которые бы соответствовали экологической политике их бизнеса.

Таблица 8.3 – Рекомендуемые показатели состояния окружающей среды

Предметная область	Наименование показателей
1	2
Использование природных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> – расход не возобновляемых природных ресурсов; – воздействие на почву; – воздействие на водоемы; – воздействие на лес; – воздействие на атмосферу (выбросы)
Использование атмосферы	<ul style="list-style-type: none"> – предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ отдельными источниками (по компонентам) (т/год, г/с); – лимиты выбросов загрязняющих веществ отдельными источниками (по компонентам) (т/год, г/с); – фоновые концентрации (до начала хозяйственной деятельности) и уровни предельных концентраций основных загрязняющих веществ в атмосферном воздухе) – мероприятия по охране воздушного бассейна (в т. ч. по достижению ПДВ (ВСВ)
Использование водных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> – лимит использования водных ресурсов (забор свежей воды из поверхностных водоемов, забор подземных вод (тыс. куб. м/год; куб. м/сутки; куб. м/с); – сезонное водопотребление и водоотведение (тыс. куб. м); – возможное ограничение водопотребления в маловодные годы; – объемы и категории воды, отводимой в оросительные системы (с учетом использования сточных вод), в накопители и т. д. (тыс. куб. м/год; куб. м/сутки.); – предельно-допустимый сброс (ПДС) веществ со сточными водами в водный объект (по компонентам) (г/час, т/год); – лимит сброса загрязняющих веществ – количество
	<ul style="list-style-type: none"> сбрасываемых сточных вод в водный объект по каждому выпуску (тыс. куб. м/год; куб. м/сутки) и их характеристика (фактическая концентрация, (мг/л); – фоновые концентрации загрязняющих веществ в водных объектах (до начала хозяйственной деятельности) и уровни предельного загрязнения водных объектов (по компонентам) (мг/л); – режим эксплуатации водохранилищ, включая объем природоохранного пропуска; природоохранные мероприятия, в т. ч. первоочередные
Размещение отходов	<ul style="list-style-type: none"> – перечень отходов, разрешенных к размещению (наименование и класс опасности); – объемы (лимиты) размещаемых отходов (по годам на срок выдачи разрешения) (т/сутки, т/год); – условия и место захоронения (обезвреживание, способ склади-

	рования и хранения, мероприятия по защите грунтовых вод от загрязнения)
Лимиты техногенной нагрузки на ландшафтные сообщества	<ul style="list-style-type: none"> – лимиты пользования (площадь угодий, подвергающихся полному уничтожению, вырубкам, уничтожению отдельных групп растений, редких, эндемичных видов) (га); – ограничения по использованию лесных насаждений (особо ценных насаждений, молодняка, подроста, сеянцев, спелых древостоев); – ограничения по использованию растительных ресурсов (не древесных растений – мхов, лишайников, трав, ягодников, кустарников); – условия пользования растительностью в санитарно-защитной зоне (запрет на сенокошение, выпас скота, выращивание различных групп сельскохозяйственных культур); – мероприятия по восстановлению и сохранению растительности (площади лесовосстановительных и других лесо- и лугово-мелиоративных работ) (га)
Воздействие на человека	<ul style="list-style-type: none"> – рост заболеваемости; – повышение смертности; – эпидемиологическая обстановка
Эстетические факторы	– контроль над состоянием мест, рассматриваемых как охраняемые, вблизи объектов предприятия
Условия сохранения животного мира	<ul style="list-style-type: none"> – лимиты по использованию фауны (по видам); – лимиты по использованию биоты (перечень мест обитания и путей миграции промысловых, редких и занесенных в Красную книгу видов животных, наличие охранных территорий, рыб, места нереста и нагула); – мероприятия по сохранению мест обитания животных и их кормовой базы; – мероприятия по сохранению и восстановлению численности отдельных видов животных; – рыбозащитные мероприятия

Источник: [6, с. 36].

Количество и состав выбранных показателей оценки экологической эффективности должно отражать профиль и масштабы деятельности.

8.3 Оценка экологической эффективности на основании сводного индикатора

Оценку экологической эффективности целесообразно проводить не только по отдельным показателям, но по комплексному показателю. Для этого Карелов А. С. [1, с. 143] предложил рассчитывать сводный индикатор экологической эффективности (Y_B) по формуле (8.1):

$$Y_B = \sqrt[4]{J_K \times J_O \times J_B \times J_C}, \quad (8.1)$$

где J_K – степень комплексности и полноты извлечения полезных компонентов из природного сырья;

J_o – степень использования образующихся отходов;

J_e – степень очистки выбросов вредных веществ в атмосферу;

J_c – степень очистки сбросов в водоемы.

Величина индекса колеблется в пределах от 0 до 1 (может превышать единицу в случае переработки ранее размещенных отходов), чем выше значение показателя, тем выше уровень экологической чистоты производства.

$$J_k = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i^{из}}{\sum_{i=1}^m \Pi_i^c}, \quad (8.2)$$

где $\Pi_i^{из}$ – количество i -го полезного вещества, перешедшего в готовые продукты, натуральные единицы;

Π_i^c – количество i -го полезного вещества, содержащегося в исходном сырье, натуральные единицы.

$$J_o = \frac{\sum_{i=1}^k Q_i^n + \sum_{i=1}^m Q_i^p}{\sum_{i=1}^m Q_i^o}, \quad (8.3)$$

где Q_i^n – годовой объем i -го вида отходов, использованных при производстве различных видов продукции, т; Q_i^p – годовой объем i -го вида отходов, реализованных на сторону, т; Q_i^o – общий объем образования i -го вида отходов за год, т; k – номенклатура отходов, использованных для производства продукции; m – номенклатура отходов, реализованных на сторону; n – общая номенклатура образующихся на предприятии отходов.

$$J_b = \frac{\sum_{i=1}^m V_i^y}{\sum_{i=1}^n V_i^o}, \quad (8.4)$$

где V_i^y – уловленный в течение года в процессе очистки выбросов объем i -го вида вредного вещества, усл. т.; V_i^o – общий объем i -го вида вредного вещества, содержащегося в образовавшихся в процессе производства выбросов, усл. т.;

$$J_c = \frac{W_o}{W_b}, \quad (8.5)$$

где W_o – годовой объем использованной в производстве и очищенной от вредных веществ воды, усл. т; W_b – общий годовой объем образования, использованной в производстве и загрязненной вредными веществами воды, усл. т.

РАЗДЕЛ 2. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

9 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП). АСПЕКТЫ И ОБЛАСТИ ССП

9.1 Эволюция развития современных методов оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей

9.2 Сущность ССП, его преимущества и недостатки

9.3 Аспекты ССП

9.4 Области применения ССП

9.1 Эволюция развития современных методов оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей

Исторически появлению сбалансированных систем способствовало прогрессивное развитие целевых методов управления, основу которых составлял целевой подход. Развитие целевых принципов относится к 80-м годам XX столетия, в качестве реакции на ограниченность «традиционных» систем управления [1].

Западные организации начали использовать в практике финансового менеджмента системы взаимосвязанных показателей еще в 1920-х годах, примером может служить модель DuPont. Эти системы были строго детерминированы, то есть использовали более строгие причинно-следственные связи между целями и показателями. Но по мере того как капитал все больше инвестируется в технологии, требуется совершенствование характеристик и взаимосвязей, которые не могут быть оценены в традиционной финансовой, то есть такая структура показателей становится все менее эффективной. Организации используют системы оценочных индикаторов не только потому, что они позволяют сфокусироваться на краткосрочных финансовых результатах, но и потому, что они идентифицируют стоимость нематериальных активов и конкурентных преимуществ. Не могут быть оценены с использованием финансовых показателей, например, такие характеристики, как качество сервиса, повышение лояльности к торговой марке.

Совершенно очевидно, что целевое развитие организации как социально-экономической системы является главным. Вектор целей определяется ей самостоятельно исходя из выбранной стратегии. Цель, по сути, – главный мотивирующий фактор. Вектор целей в большинстве случаев строится иерархически, то есть группируется по степени важности, приобретая форму «дерева решений». В дальнейшем цепочка целей внедряется на всех структурных уровнях управления: от вышестоящей организации до

конкретной бизнес-единицы организации.

Впоследствии было признано, что целевой подход не является альтернативой другим методам, а органично дополняет их для решения определенного круга задач. Необходимость использования набора показателей управления в бизнесе подчеркивал еще и Питер Друкер, основатель концепции управления по целям (ManagementbyObjectivesMBO) [2].

Большинство современных сбалансированных систем являются, по сути, «экономическими мутациями» целевого подхода, различаясь либо методами достижения поставленных перед организацией целей, либо инструментами, с помощью которых можно эти цели достигнуть. Существует множество подходов к формированию сбалансированных систем, которые позволяли бы управлять организацией.

В последнее время сбалансированные системы показателей приобретают все большую актуальность. По своей сути они основаны на ограниченном наборе финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих наиболее существенные аспекты деятельности организации и отражающих степень достижения ею стратегических целей.

Применение данных систем показателей в организации ориентировано, прежде всего, на потребности руководства организации в наличии разносторонней, актуальной и достоверной информации о ее деятельности, на основе анализа которой могут быть приняты эффективные управленческие решения.

Подходы, основанные на сбалансированных показателях, стали активно развиваться на рубеже 80-х–90-х годов. Этому в значительной мере способствовали такие тенденции мирового рынка, как: насыщение рынков и рост конкуренции, развитие новых технологий, рост социальной ответственности организаций перед обществом, развитие международного сотрудничества и процессы глобализации. Вследствие этого изменились требования руководства к системам анализа и оценки результатов деятельности.

В результате в конце прошлого столетия один за другим экономисты (Киган, Р. Линч, К. Кросс, Фитцджеральд, Д. Нортон, Р. Каплан, Э. Нили) стали предлагать новые модели измерения эффективности деятельности организаций, основанные на сбалансированных показателях. В течение непродолжительного отрезка времени появляются такие модели анализа и оценки результатов деятельности, как:

1. 1989 г. – Матрица измерения эффективности.
2. 1990 г. – Пирамида эффективности.
3. 1991 г. – модель «Результатов и детерминант».
4. 1992 г. – Сбалансированная система показателей (ССП) [3].
5. 2002 г. – Призма эффективности [4].

В то же время неправильным было бы полагать, что модели, основанные на сбалансированных показателях, зародились в конце 1980-х годов. Задолго до появления СПП Р. Каплана и Д. Нортон существовали

управленческие концепции, которые, по своей сути, схожи с ССП. Во-первых, это предложенная в 1954 году концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера, во-вторых, разработанная в 1932 году французским учетным Ж. Л. Мало tableau de bord, а в-третьих, система селективных показателей Юрбега Вебера, в-четвертых, универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта, а также система управления на основе показателя EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Также к моделям, достаточно близким к методологии ССП, можно отнести пирамиду деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.), модель стратегических карт Л. Мейсея (1992 г.), систему EP²M К. Робертса и П. Адамса (1993 г.), систему «Результаты и детерминанты Фицджеральда» (1991 г.). Следует также отметить, что с развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывались и совершенствовались другими учеными и специалистами.

Среди основных научных исследований данных концепций и методологий можно отнести работы следующих российских и зарубежных ученых: Нильс-Горана Ольве, Жана Роя, Магнуса Веттера [65], Юргена Вербера и Утца Шеффера [14], К. Редченко [95], Е. Е. Леденева [63], В. Ивлева и Т. Попова [41], О. Данилина [32] и других.

В то же время, несмотря на сближение отечественных и зарубежных методик в последние годы, остается ряд различий между ними. Прежде всего, это ориентация западных методик на стратегию организации, то есть результативные показатели системы характеризуют достижение стратегических целей. Кроме того, прослеживается явный акцент на ограниченность набора показателей, на их существенность с точки зрения руководства. Отечественные подходы, как правило, определяют весь комплекс сфер финансово-хозяйственной деятельности организации и всевозможный набор показателей по ним.

Среди западных моделей наиболее проработанными и распространенными являются: «Сбалансированная система показателей», «Пирамида эффективности» и «Бортовое табло». Проведем их сравнительный анализ с целью определения основных сходств и различий, недостатков и преимуществ моделей и выявим базовые принципы и подходы к анализу и оценке результатов деятельности, основанные на сбалансированных показателях.

9.2 Сущность ССП, его преимущества и недостатки

Оригинальное название теории – «Balanced Scorecard». Впервые данная модель была представлена ее авторами Дейвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1992 году в статье «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance», опубликованной в «Harvard Business Review» в январе 1992 года.

Сбалансированная система показателей получила широкое распространение, о чем свидетельствует множество проводимых исследований. Исследование 500 американских компаний журнала Fortune, проведенное в 2002 году, засвидетельствовало, что более половины компаний списка используют данную концепцию.

Основные положения сбалансированной системы показателей

1. Наличие нефинансовых показателей наряду с финансовыми.
2. ССП позволяет преобразовать стратегию в набор взаимосвязанных показателей. Таким образом, обеспечивается связь стратегии с операционной деятельностью.
3. Показатели сбалансированы по 4 перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.
4. ССП оценивает эффективность деятельности организации как в прошлом, так и в будущем. С этой целью показатели в системе делятся на запаздывающие (lagging) и опережающие (leading).
5. Между показателями в системе существует причинно-следственная связь, отражаемая в «стратегических картах» организации.
6. ССП внедряется в организации методом «сверху-вниз» сквозь всю организацию. Каждому подразделению разрабатывается своя система показателей.
7. ССП содержит ограниченный набор показателей – обычно не более 25 для одного подразделения.

Сбалансированная система показателей обеспечивает руководство предприятия универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей.

Сбалансированная система показателей получила широкое распространение на практике. Ее используют организации в разных странах (США, Франция, Германия, Индия, Россия), в различных видах деятельности (нефтяные, автомобилестроительные, страховые компании, банки) и в организациях разной формы собственности (частные, государственные), что доказывает универсальность системы. За рубежом данную систему применяют такие компании, как: Brown&Root Energy Services (дочерняя компания – Rockwater), Motorola, Siemens, Wells Fargo, BMW, Daimler-Chrysler, Mobil, AT&T Canada. В России данная система получила развитие на рубеже XX–XXI веков. Компании, прежде всего, банковской, нефтяной, телекоммуникационной отрасли и торговли приступили к внедрению систем анализа и оценки результатов деятельности, основанных на сбалансированной системе показателей.

В основе терминологии использования сбалансированной системы показателей лежит комплекс понятий, разработанных авторами данной концепции Р. Капланом и Д. Нортон. В перечень терминов, используемых ССП, входят следующие категории.

Видение – это взгляд на желаемое, практически достижимое буду-

щее организации, а также на то, каким путем достичь этого будущего.

Временной горизонт определяет тип показателя (отсроченный или опережающий) и показывает, на какой период планируется деятельность.

Каскадирование – это построение ССП для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом этой работы являются созданные сбалансированные системы показателей для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Вертикальное каскадирование также называют декомпозицией.

Перспективы (аспекты) – это наиболее значимые сферы, в которых организация стремится достигнуть результатов. Обычно выделяют четыре перспективы: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние процессы (производство), обновление и развитие (в частности, персонал). Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии. Перспектива является важнейшим элементом стратегии, часто представляющим категорию или точку зрения собственника.

Показатель – это измеритель цели. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

Показатель опережающий – показатель, изменения которого во времени происходят за короткий срок.

Показатель отсроченный – показатель, который говорит о конечных целях корпоративной стратегии.

Причинно-следственные связи. Стратегические цели связаны друг с другом причинно-следственными связями, которые аналогичны отношениям «если – то». Например, если банк сокращает время обслуживания клиентов (Цель 1), то ему потребуется меньше персонала (Цель 2), клиенты будут более удовлетворены сокращением времени (Цель 3) и престиж, следовательно, прибыльность банка возрастет (Цель 4). Эта очевидная причинно-следственная связь. Такие связи изображаются в стратегической карте организации [11].

Процесс (бизнес-процесс) – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации. От того, как организация развивает и совершенствует свои бизнес-процессы, зависит не только успешная деятельность организации в настоящем, но и выживание в будущем. ССП выделяет те бизнес-процессы, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не

финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Стратегическая цель – это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха. Стратегические цели отличаются от оперативных целей значительным влиянием на конкурентоспособность компании и высокой сложностью реализации.

Стратегические мероприятия (проекты) обеспечивают выполнение стратегии. Все проекты, выполняемые в организации, должны быть увязаны со стратегией в ССП. Проекты направлены на достижение поставленных целей в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

Стратегия – это план или модель долговременного развития организации. Стратегия представляет собой путь, складывающийся из нескольких этапов, который должна пройти организация от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое планируется и предвосхищается.

Целевое значение показателя – это численное значение показателя, к которому следует стремиться для достижения цели.

Цель – это измеримый результат, который планируется достичь. Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности). Система целей в сбалансированной системе показателей визуализируется с помощью стратегической карты и служит для наглядного представления выбранной стратегии и доведения ее до уровня исполнителей.

Следует добавить, что перечень терминов и понятий, а также их определений претерпевал изменения по мере эволюции концепции ССП. Еще одной немаловажной частью терминологии ССП являются особенности перевода и интерпретации значения того или иного понятия, но в целом суть их сводится к одному и тому же.

На сегодня сбалансированная система показателей является одним из универсальных методов оценки стратегии организации, которая обладает достаточным количеством преимуществ, однако, несмотря на ее универсальность, как и любой другой метод, она имеет ряд недостатков. После обобщения различных точек зрения отечественных и зарубежных авторов, таких как А. Ю. Городничев [12], Н. В. Лазебная [13], Е. Е. Леденёв [8], М. Е. Малинникова [14], Ю. М. Мельник [15], Е. В. Хомякова [16], В. Ю. Яковлев [17], Horvarth and Partners [18] и др., исследователи пришли к выводу, что единой точки зрения по данному вопросу еще не выработано.

Ряд авторов, таких как Е. Е. Леденёв [8], М. Е. Малинникова [14], Ю.

М. Мельник [15], Е. В. Хомякова [16] выделяют преимущества и недостатки непосредственно сбалансированной системы показателей, в то время как Н. В. Лазебная [13], А. Ю. Городничев [12], В. Ю. Яковлев [17], Horvarth and Partners [18] рассматривают плюсы и минусы не самой системы, а результатов ее внедрения.

Рассмотрим более подробно мнение некоторых авторов по данному вопросу.

Так, практически все авторы отмечают безусловное преимущество сбалансированной системы показателей как *возможность оценить реализацию стратегии коммерческой организации*, хотя формулировки этого преимущества у авторов разные. Например, Е. Е. Леденёв трактует это преимущество как перевод стратегии в действия, отмечая при этом, что система позволяет быстро переводить стратегию на уровень конкретных мероприятий, что позволяет максимально ориентировать действия на достижение стратегии. По мнению Е. В. Хомякова, сбалансированная система показателей позволяет преодолеть разрыв между стратегическими целями организации и ее текущей деятельностью. Н. В. Лазебная отмечает, что она позволяет стереть границу между разработкой и воплощением стратегии и цели предприятия претворить в жизнь. Horvarth and Partners утверждают, что внедрение ССП формирует единое понимание стратегии, содействует улучшению процесса ее реализации, трансформирует стратегические идеи в программу мероприятий. По мнению В. Ю. Яковлева, сбалансированная система показателей позволяет формализовать стратегию предприятия посредством документального оформления четырех направлений ее деятельности в набор конкретных показателей. Ronda Bowen утверждает, что с ССП компания может быть уверена, что любая стратегическая цель будет реализована. М. Е. Малинникова высказывает мнение о том, что система позволяет увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом.

Большинство авторов отмечают, что *ССП охватывает все важнейшие аспекты деятельности организации, которые рассматриваются во взаимосвязи. Организация представляет собой сложный механизм, где дисбаланс одного элемента приводит к нарушению всего механизма*. Рассмотрим, как трактуют это преимущество различные авторы. Так, например, Е. В. Хомякова, предлагает оценивать бизнес по четырем аспектам: финансы – эффективность как отдача на вложенный капитал; потребители – оценка рыночных позиций и полезности продукции фирмы с точки зрения потребителя; внутренние бизнес-процессы – оценка эффективности бизнес-процессов, обучение и рост – способность фирмы к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения. ССП позволяет управлять организациям по целям. По мнению Н. В. Лазебной, система позволяет установить взаимосвязь между показателями различных направлений деятельности. Основой ССП является установление причинно-следственных связей между четырьмя блоками, такими как финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Horvarth and

Partners утверждает, что с внедрением ССП можно получить сбалансированное представление о деятельности компании с точки зрения четырех составляющих её деятельности. По мнению М. Е. Малинникова, ССП обеспечивает полный охват важнейших аспектов деятельности предприятия. Она позволяет учитывать мнение всех заинтересованных сторон. А. Ю. Городничев отмечает, что её внедрение позволяет рассматривать деятельность организации в комплексе по четырем перспективам.

Еще одним существенным преимуществом, отмеченным большинством авторов, является то, что *ССП позволяет заинтересовать работников в достижении конечных результатов деятельности организации, внедрить эффективную систему мотивации и избежать дублирования функций*. Например, по мнению Е. Е. Леденёва, стратегия реализуется всеми сотрудниками, так как система позволяет направить их усилия на реализацию стратегии с помощью системы коммуникаций. Она создает мотивы для эффективного труда всех сотрудников, что поддерживается высшим руководством через создание системы стратегического управления и непосредственного руководства. Н. В. Лазебная утверждает, что сбалансированная система показателей позволяет определить факторы мотивации сотрудников. Она упрощает работу менеджеру по персоналу в области формирования положений об оплате труда и стимулировании работников. Критериями мотивации выступают сами показатели. Horvarth and Partners придерживаются мнения о том, что внедрение ССП способствует усилению ориентации сотрудников компании на достижение целевых параметров качества. В. Ю. Яковлев отмечает, что она позволяет спроектировать организационную структуру предприятия таким образом, чтобы минимизировать дублирование должностных обязанностей сотрудников. М. Е. Малинникова утверждает, что ССП позволяет учитывать мнение всех заинтересованных сторон.

Некоторые авторы высказывают мнение о том, что преимуществом сбалансированной системы показателей является *возможность диагностирования проблемы стратегического развития бизнеса, проводить своевременный мониторинг деятельности организации и корректировать управленческие решения в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей*. Например, Е. В. Хомякова высказала мнение о том, что ССП позволяет контролировать достижения стратегических целей за счет управления отклонениями текущих значений показателей от целевых и осуществлять оценку затрат с учетом ограничений по ресурсам, контроль исполнения бизнес-процессов, изменение их содержания и сроков реализации, что даст возможность корректировать бизнес-процессы в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Н. В. Лазебная отмечает, что ССП позволяет оценить предлагаемую стратегию и оперативно реагировать на изменения. Можно проводить оперативный мониторинг показателей в рамках системы, своевременно влиять на их отклонения от целевых значений. Или наоборот, учитывая изменения во

внешней среде, модифицировать сбалансированную систему показателей, уточнить набор необходимых показателей. Как утверждает Ю. М. Мельник, ССП имеет наглядную, простую структуру для описания стратегических задач и мониторинга деятельности организации, а так же хорошо интегрируется с системой контроллинга и методами управления.

Помимо рассмотренных преимуществ можно выделить и те, которые выделяются в качестве плюсов только одним автором. Например, по мнению В. Ю. Яковлева ССП позволяет оптимизировать доходные и расходные статьи как текущей, так и стратегической деятельности организации. Е. Е. Леденёв отмечает, что система позволяет связать бюджет и стратегию, с помощью информационных и аналитических систем постоянно управлять процессом, проводить стратегическое обучение. Horvarth and Partners в своих эмпирических исследованиях подтверждают, что затраты на внедрение системы окупаются, доля рынка растёт, а прибыль компаний, использующих сбалансированную систему показателей, по сравнению с конкурентами, становится выше.

Однако, несмотря на значительное количество преимуществ сбалансированной системы показателей, её универсальность, как и любой другой инструмент, она имеет ряд недостатков. Трактовка недостатков у авторов достаточно разнится, но, несмотря на это, их сущность сводится к следующим.

Абсолютное большинство авторов выделяет в сбалансированной системе показателей такой недостаток, как *сложность балансировки выбранных ключевых показателей деятельности организации*. Так, например, Е. В. Хомякова высказала мнение о том, что в ССП достаточно проблематично установить взаимосвязи целевых показателей. Horvarth and Partners отмечают необходимость перевода туманно сформулированных стратегических высказываний в конкретные измеряемые цели и мероприятия, а так же обеспечение их взаимоувязки. По мнению Ю. М. Мельника, причинно-логические связи в ССП понимают как аксиому, поэтому не поддаются их критическому анализу. А с точки зрения А. Ю. Городничева в ССП недостаточно проработан вопрос причинно-следственных связей и балансировки показателей в системе.

Существенным недостатком внедрения сбалансированной системы показателей, по мнению большинства авторов, является *увеличение затрат на повышение аналитичности информационной системы, системы учета и планирования*. По этому поводу высказались такие авторы, как В. Ю. Яковлева, Horvarth and Partners, А. Ю. Городничев, Ronda Bowen. Так, с точки зрения В. Ю. Яковлева, внедрение ССП ведет к увеличению расходов по текущей деятельности организации ввиду модернизации существующей системы управления и повышению транзакционных издержек устранения оппортунистического поведения нелояльных сотрудников организации. Horvarth and Partners высказывают мнение о необходимости организации отдельного штаба контроллинга. А. Ю. Городничев отмечает

отсутствие связи между ССП и действующей системой учета. А Ronda Bowen указывает на трудоемкость ССП и необходимость в подробной системе планирования.

Некоторые авторы высказали мнение о том, что недостатком внедрения ССП является *сопротивление работников изменениям в организации, а так же отсутствие понимания стратегических целей организации*. Например, по мнению В. Ю. Яковлева, при внедрении ССП организация может столкнуться с временным неприятием или отторжением философии функционирования системы некоторыми руководящими сотрудниками организации. Horvarth and Partners отмечают необходимость улучшить общее понимание стратегии – ведь услышать еще не значит понять, а так же интенсифицировать процессно-ориентированное мышление – успешная реализация стратегии предполагает объединение усилий различных подразделений. По мнению Н. В. Лазебной, ССП невозможно внедрить в организацию с неадекватной корпоративной культурой. Ю. М. Мельник высказал мнение о том, что в ССП не предусмотрен механизм разрешения конфликтов.

В сбалансированной системе показателей также выделяют недостатки, которые признаются целым рядом авторов. Например, ССП не учитывает риски. Такого мнения придерживаются такие авторы, как Н. В. Лазебная и Е. В. Хомякова. Е. Е. Леденёв и М. Е. Малинникова отмечают, что система более ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование.

Из изложенного следует, что несмотря на то что в современных условиях система рассматривается не как отдельный инструмент оценки финансовой эффективности деятельности организации, а самостоятельная полноценная методология оценки стратегии организации, единой точки зрения на исследуемую проблематику до сих пор еще не выработано, существуют различные формулировки идентичных преимуществ и недостатков. Так же отсутствует четкая терминология в понятиях. Так, например, категория «преимущества», особенно в зарубежной литературе, заменяется такими синонимичными значениями, как «успехи» и «плюсы», в отечественной литературе часто встречаются категории как «достоинства» или «преимущества». Это так же касается и категории «недостатки», ее многие авторы достаточно часто заменяют такими понятиями, как «сложности» и «минусы».

После изучения различных точек зрения по данному вопросу авторами были сформулированы преимущества и недостатки, которые представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей

Преимущества	Недостатки
1	2
Дает возможность оценить реализацию стратегии коммерческой организации	Сложность балансировки выбранных ключевых показателей деятельности организации
Охватывает все важнейшие аспекты деятельности организации, которые рассматриваются во взаимосвязи. Организация представляет собой сложный механизм, где дисбаланс одного элемента приводит к нарушению всего механизма	Увеличение затрат на повышение аналитичности информационной системы, системы учета и планирования
Позволяет заинтересовать работников в достижении конечных результатов деятельности организации, внедрить эффективную систему мотивации и избежать дублирования функций	Сопrotивление работников изменениям в организации, а так же отсутствия понимания стратегических целей организации.
Дает возможность диагностировать проблемы стратегического развития бизнеса, проводить своевременный мониторинг деятельности организации и корректировать управленческие решения в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей	Не учитываются риски

Составлено авторами.

На наш взгляд, остальные преимущества и недостатки являются не существенными, так как вытекают из более значимых и являются их производными.

Таким образом, понимание преимуществ и недостатков сбалансированной системы показателей при ее внедрении позволяют руководству организации избежать управленческих ошибок, а так же позволяет взвесить все «за» и «против» и принять решения о готовности и возможности внедрения ССП в конкретной организации. Тем не менее, специфика и условия функционирования организаций существенно варьируются, что необходимо учитывать при внедрении и использовании сбалансированной системы показателей.

9.3 Аспекты ССП

В современных условиях для достижения необходимых результатов следует уметь быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка и стараться превзойти своих конкурентов по скорости предоставления продукции и услуг, цене продукции и широте ассортимента, качеству обслуживания и т. п.

«Невозможно управлять тем, что нельзя измерить» [1, с. 25]. Система сбалансированных показателей придает большое значение интегрированному комплексу критериев, связывающих финансовую составляющую с такими показателями, как клиентская база, внутренние бизнес-процессы, работа персонала в организации.

В классическом представлении структура ССП выглядит следующим образом (рис. 9.1).

Финансовый аспект

Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии коммерческой организации, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования бизнеса в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, чистой прибылью или прибылью до налогообложения, доходностью занятого капитала, добавленной стоимостью или приростом стоимости бизнеса. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности.

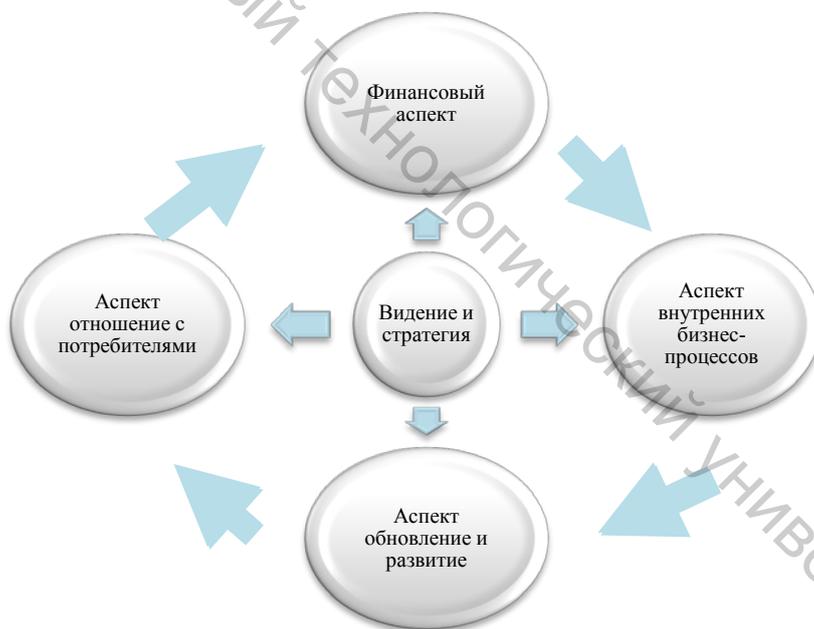


Рисунок 9.1 – Классические аспекты ССП

Источник: [2].

Финансовые стратегические цели, которые ведут к реализации стратегии, представлены на рис. 9.2.



Рисунок 9.2 – Финансовые стратегические цели

Источник: [2].

Рост доходов и расширение структуры деятельности достигаются при условиях увеличения числа предложений продуктов и услуг, завоевания новых клиентов и рынков, развития продукции и услуг в сторону создания более высокой добавленной стоимости, соответствующего пересмотра цен.

Сокращение издержек и увеличение производительности достигаются снижением прямых и косвенных издержек и совместным использованием ресурсов с другими бизнес-единицами.

Третье направление характеризуется стремлением сократить оборотный капитал, необходимый для поддержания объема и расширения направлений бизнеса, а также оптимального использования основных средств за счет активизации ранее незадействованных ресурсов для развития новых сфер деятельности и ликвидации тех активов, которые не оправдывают свою рыночную стоимость. Все эти мероприятия способствуют увеличению доходов, получаемых за счет более эффективного использования финансовых и материальных активов.

В таблице представлена матрица 3x3 трех стадий бизнес-стратегии и трех финансовых направлений во взаимосвязи с факторами достижения намеченных финансовых результатов.

Таблица 9.2 – Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка. Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж). Исследования и развитие (процент продаж)

Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов. Перекрестные продажи. Процент дохода от нового использования уже существующего продукта. Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов. Сокращение издержек. Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл). ROCE по основным категориям активов. Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента. Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость. Производительность

Источник: [2].

Финансовые критерии отражают долгосрочные цели бизнеса: обеспечить наибольшую доходность капитала, вложенного в бизнес-единицу. Сбалансированная система показателей эффективности не только не вступает с ними в конфликт, но, наоборот, способствует их четкому формулированию и взаимосвязи во всех подразделениях на различных стадиях бизнес-цикла. Все ССП, которые нам приходилось видеть, традиционно выбирают в качестве финансовых целей выгодность, возвратность, повышение доходности. Все это свидетельствует о неразрывной связи ССП с долгосрочными задачами коммерческой организации.

Аспект отношения с потребителями

Аспект отношения с потребителями в свете ССП рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данная организация, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя *удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка*. Однако клиентская составляющая должна также включать специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данного бизнеса. Речь идет о тех факторах, которые являются важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности. Например, для него чрезвычайно важны факторы своевременной доставки или доставки в короткие сроки; постоянного потока новых видов продуктов или услуг; способности поставщика не только превосходить новые потребности клиента, но и возможности удовлетворить их. Клиентская составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка, таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность.

Эта группа является универсальной для всех типов организаций. Сюда входят:

- доля рынка;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- удовлетворение потребностей клиента;

– прибыльность клиента.

Эти ключевые показатели можно сгруппировать в цепочку причинно-следственных связей (рис. 9.3 и таблица 9.3).



Рисунок 9.3 – Ключевые показатели аспекта отношения с потребителями
Источник: [2].

Таблица 9.3 – Расшифровка показателей аспекта отношения с потребителями

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы организации, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы организации
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

Источник: [2].

Как было отмечено ранее, перечисленные пять показателей являются общими для любого типа коммерческих организаций, но, желая получить максимальный результат, она должно рассматривать их для каждой конкретной клиентской группы, от которой оно ожидает получить наибольшую прибыль.

Аспект внутренних бизнес-процессов

Данная составляющая определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит бизнесу:

– разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые

помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка;

– удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач организации в целом.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет два фундаментальных различия между традиционным подходом и ССП в оценке деятельности коммерческой организации. При традиционном подходе делается попытка контролировать и совершенствовать существующие процессы, причем этот подход может даже включать качественные и временные критерии. И тем не менее концепция традиционного подхода заключается именно в улучшении уже существующего бизнес-процесса. Система, как правило, формулирует абсолютно новые процессы, с помощью которых организация должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей. Сбалансированная система показателей показывает те процессы, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии, причем часть из них могут вообще не использоваться в данный момент.

Второе отличие состоит в том, что ССП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов.

Каждая организация обладает уникальным набором процессов для создания стоимости для потребителей и достижения финансовых целей. Однако существует *общая модель создания стоимостной цепочки*, которую как основу организации могут использовать в составляющей внутренних бизнес-процессов (рис. 9.4). Эта модель включает три основных бизнес-процесса:

- инновации;
- операции;
- послепродажное обслуживание.



Рисунок 9.4 – Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки

Источник: [2].

Инновационный процесс состоит в изучении организации возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких продуктов и услуг, которые удовлетворили бы эти потребности.

Операционный процесс, второй основной процесс в общей модели внутренней стоимостной цепочки, — это производство и поставка продукции и услуг заказчику. Традиционно этот процесс рассматривался как центр системы показателей деятельности предприятия. До сих пор высокоэффективный операционный процесс и снижение издержек производства и поставки товаров и услуг остаются важными целями любой организации. Однако, как видно из рисунка 9.4, этот фактор только один и, возможно, не самый главный во всей внутренней стоимостной цепочке в достижении финансовой и клиентской целей.

Третий компонент — *обслуживание клиента после продажи* и поставки товара или услуги. Некоторые предприятия разработали четкую стратегию по оказанию такого рода услуг. Все эти мероприятия повышают ценность предложения товаров и услуг целевому покупателю.

Аспект обновления и развития

Четвертая составляющая сбалансированной системы показателей эффективности определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременные рост и совершенствование. Две предыдущие составляющие системы формулировали факторы, наиболее значимые для настоящего и будущего бизнес-процессов. Предприятие вряд ли сумеет достичь долгосрочных целей, пользуясь технологическими возможностями сегодняшнего дня. Агрессивная глобальная конкуренция требует от бизнеса постоянного совершенствования при создании стоимости для клиентов и акционеров.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: *люди, системы и организационные процедуры*. Первые три составляющие сбалансированной системы обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели формулируются составляющей ССП, которая называется обучение и развитие персонала. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке. Показателем возможностей информационных систем служит наличие своевременных точных оценочных сведений о клиенте и о внутренних бизнес-процессах, важных для тех работников, которые уполномочены принимать решения. С помощью организационных процедур можно проанализировать, насколько мотивация каждого сотрудника согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха.

В целом ССП переводит общее видение и стратегию организации в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. Сбалансированная система показателей — это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам.

В аспект обновления и развития всходит три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию (рис. 9.5):

- удовлетворенность работника;
- сохранение кадровой базы;
- эффективность работника.

В этой группе показатель удовлетворенности работника считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника.



Рисунок 9.5 – Схема аспекта обучение и развитие

Источник: [2].

Большинство рассмотренных авторов не уделяют внимания вопросам расширения ССП за счет введения дополнительных аспектов ввиду самодостаточности базовых составляющих и нежелательности перегрузки ССП дополнительными показателями. Другие же авторы свидетельствуют о необходимости расширения ССП с целью наиболее полного описания деятельности организации.

Так, по мнению Р. Н. Шимчука, четыре аспекта носят обобщающий или универсальный характер и не могут в полной мере описать особенности деятельности той или иной организации. Для учета же специфики каждого конкретного вида экономической деятельности, в которой функционирует организация, не следует останавливаться на предложенной классической схеме из четырех перспектив показателей, необходимо дополнить ее перспективами (направлениями деятельности), которые значимы для руководства компании, например, «экология» или «коммуникации».

Т. Г. Рыжакина высказала мысль, что предложенная Капланом и Нортонем система их четырех координат не может полностью описать всю производственную и коммерческую деятельность организации. Авторы

лишь указали на то, что данная система достойна современной организации и должна включать в себя не только указанные четыре аспекта, в зависимости от ситуации могут быть приняты и другие дополнительные изменения. Причем базовый набор перспектив должен быть адаптирован к специфике конкретной организации [3].

Таким образом, осуществление целей, поставленных в финансовой, клиентской и внутренней составляющих, зависит от возможностей бизнеса, связанных с обучением и развитием персонала. Стратегии, направленные на достижение высочайших результатов, предполагают инвестирование в персонал, информационные системы и процессы, которые и являются потенциалом компании. Следовательно, соответствующие цели и показатели должны стать неотъемлемой частью ССП любой организации.

9.4 Области применения ССП

Как уже отмечалось, на сегодня сбалансированная система показателей является универсальным инструментом, позволяющим оценивать как степень реализации стратегических и тактических целей организации, так и текущую эффективность деятельности.

Несмотря на то, что изначально сбалансированная система показателей создавалась, в первую очередь, для производственных организаций, практически сразу определилась целесообразность использования ССП и в сфере услуг.

Тем не менее сама система при этом претерпевала определенные изменения. В частности, коренным образом менялись показатели, включаемые в аспект внутренних процессов. Кроме того, существенными препятствиями при внедрении ССП в сфере услуг являлась необходимость использования большого количества сложно формализуемых показателей и недостаточное внимание высшего руководства компаний к регулярному менеджменту.

Процесс внедрения сбалансированной системы показателей довольно сложен еще и потому, что ССП в достаточно высокой мере направлена на анализ нефинансовых показателей. Их невозможно получить из привычной бухгалтерской и статистической отчетности, что, соответственно, требует внедрения отдельной системы сбора и обработки данных. После того как определены источники информации и налажены способы коммуникации (обучение сотрудников, доведение до их сведения, зачем выполняется то или иное действие, обратная связь с руководителями), процесс постановки сбалансированной системы показателей становится простой формальностью, хотя и требует дополнительных трудозатрат со стороны как руководства, так и работников организации.

Итогом вышесказанного является тот факт, что в западных экономиках ССП сегодня используется не только в сфере обрабатывающей и добывающей промышленности, но и в других сферах экономики, в частности,

медицинских и образовательных услуг, в банковской сфере, строительстве и сельском хозяйстве.

В завершении распространения сбалансированной системы показателей ее использование было организовано в сфере государственного управления, в т. ч. на различных его уровнях. Расширение ССП на новые сферы экономики привело к добавлению и изменению ранее включаемых в нее аспектов. Выбор конкретных аспектов оценки определяется спецификой деятельности организации и зависит от реализуемых ею стратегий и приоритетов.

Так, для организаций сферы добывающей промышленности актуален вопрос добавления такой составляющей, как «экология», ввиду постоянного контроля деятельности данных организаций со стороны разного рода экологических организаций.

В сфере научно-исследовательских разработок в дополнительные аспекты следует выносить такие составляющие, как «персонал» и «политика государства», в частности, инновационная. Аналогичные аспекты целесообразно использовать и в сфере медицинских и образовательных услуг, поскольку зависимость от кадрового состава, а также проводимой государством политики в области дотаций и финансирования, крайне важна для любой организации, финансируемой из бюджета, ввиду влияния на развитие платных услуг.

Немного могут отличаться и аспекты, выделяемые в сфере банковских услуг. Здесь, помимо персонала, для результативного функционирования банковских учреждений также важна государственная политика, в частности, денежно-кредитная и фискальная. Зависимость организаций банковской сферы от государственной политики крайне высока, следовательно, установка целей в этой области и отслеживание значений целевых показателей может существенно помочь организации в реализации собственной стратегии.

Для политических и других общественных организаций помимо аспекта «государственная политика» рационально вводить в использование такой аспект, как «идеология».

Результативность в торговой деятельности напрямую зависит от того, насколько успешно организация сможет не только привлечь потребителей, но и сохранить в течение длительного срока. Следовательно, для полноценной оценки деятельности торговой организации следует выделить в отдельный аспект оценки «лояльность клиентов».

В сфере строительной деятельности крайне важен для рассмотрения и оценки такой аспект, как «технологии и материалы», ввиду постоянного обновления строительных технологий и строительных материалов.

Тем не менее перечень составляющих может варьировать в зависимости от степени развитости организации и условий функционирования.

В таблице 9.4 приведен перечень возможных, на наш взгляд, к использованию аспектов в зависимости от сферы функционирования органи-

заций и количества пользователей информации.

Таблица 9.4 – Перечень возможных к включению в ССП аспектов в зависимости от сфер деятельности организаций

Сфера деятельности	Аспекты оценки
1 Обрабатывающая промышленность	– финансы; – производственные процессы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие
2 Добывающая промышленность	– финансы; – производственные процессы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие; – экология
3 Научно-исследовательская деятельность, медицинские и образовательные услуги	– финансы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие; – государственная политика в области финансирования; – персонал
4 Банковские услуги	– финансы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие; – денежно-кредитная и фискальная политика государства; – персонал
5 Общественные и политические организации	– финансы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие; – государственная политика; – идеология
6 Торговая деятельность	– финансы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие; – лояльность клиентов
7 Строительство	– финансы; – отношения с потребителями; – обновление и развитие; – технологии и материалы

Источник: [3].

Так или иначе, в любой из вышеназванных сфер деятельности существует возможность использовать базовую концепцию ССП, состоящую из 4 типовых аспектов, с учетом грамотного подхода по ее наполнению соответствующими показателями. Это свидетельствует о том, что несмотря на различия в специфике деятельности, общих черт, характерных для организаций, функционирующих в конкретных экономических системах, достаточно, чтобы методика использования ССП коренным образом не менялась.

10 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

10.1 Сущность стратегии, классификация стратегий коммерческой организации

10.2 Методы реализации стратегии развития бизнеса, их достоинства и недостатки

10.3 ССП как современный метод оценки стратегии коммерческой организации

10.1 Сущность стратегии, классификация стратегий коммерческой организации

В жестких условиях рынка и конкуренции организациям необходимо формировать стратегию своего развития. Только ориентация на долгосрочные цели способна привести к коренным преобразованиям в деятельности коммерческих организаций, способствовать экономическому и социальному эффекту.

Термин «стратегия» (от греч. stratis – войско + ago – веду или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [19].

В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов, как правило, применительно к организации: стратегия развития коммерческой организации. Помимо использования понятия стратегии в военной практике, его употребление можно услышать и в политике.

Исследователи и практики хозяйственной деятельности организаций часто используют понятие «стратегия» по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия. Такое отношение ведет к путанице, подмене смысловых содержаний. Каждый исследователь считает, что его вариант трактовки наиболее верный.

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены следующие определения понятия «стратегия» (таблица 10.1).

Таблица 10.1 – Определение понятия «стратегия»

Автор	Определение
1	2
И. Ансофф	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [20]

Продолжение таблицы 10.1

1	2
В. А. Винокуров	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей [21]
М. К. Старовойтов	Стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей [22]
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лазовский, Б. Б. Стародубцева	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [23]
М. Д. Крук	Стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации [24]
П. Дойль	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов организации и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках [25]
Дж Глин, В. Маркова, Д. Перкинс	Стратегия – это основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей [26, с. 325]
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова	Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию [27, с. 25]
В. С. Ефремов	Стратегия – это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале [28]
Э. А. Уткин	Стратегия – это совокупность главных целей организации и основных способов достижения данных целей [29, с.268]
О. С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [30]
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [31]
Р. А. Фатхутдинов	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [32]
Е. Е. Вершигора	Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели [33]
Б. В. Прыкин	Стратегия – это исследование сценариев развития будущего организации; обоснованная идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе; стратегическая альтернатива с установлением целей; общий всесторонний план их достижения; комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации как совокупность ориентиров ее деятельности. Стратегия – это система всеобъемлющего контроля, действие в инновационной политике, гибкая политика кадров, исследование будущего, сценарий ситуаций, идея и преимущества в конкурентной борьбе, система способов управления системами и совокупность ориентиров для их развития, комплексный системный план достижения целей, совместная «оркестровая» работа групп, организации, профсоюзов и правительства [34]
К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова	Стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к его конкурентам. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации [35]

Окончание таблицы 10.1

1	2
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую [36, с.33]
М. Д. Соколов	Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы [37]
Н. Туленков	Стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность организации к выживанию в конкретной ситуации [37]
И. Складорова	Стратегия – это путь к достижению целей, продекларированных в миссии [37]
А. Д. Гительман	Стратегия – это общее направление, генеральная линия развития организации [37]
А. Чандлер	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [37]
Г. Минцберг, Б. Алтсрэнд, Д. Лэмпел	Стратегия – это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее; Стратегия – это принципы поведения или модели поведения; Стратегия – это позиция; Стратегия – это перспектива; Стратегия – это прием, маневр с целью перехитрить соперника [38]
О. И. Новакова, Г. С. Мерзликина	Стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы [39]

Составлено авторами.

Таким образом, в экономической литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а разработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций организации в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Деятельность современных организаций различается как сферами деятельности, так и целями, которых организация стремится достичь с располагаемыми ресурсами, используемыми технологиями, уровнем менеджмента. Поэтому классификационные признаки, на основании которых стратегии организаций могут быть разбиты на классы, также достаточно разнообразны. Большинство исследователей в настоящее время ссылаются на широко известные подходы к классификации стратегий, разработанные А. А. Томпсоном, А. Дж. Скриклендом, П. Дойлом, О. В. Виханским, лишь незначительно

расширяя их.

Наиболее удачной попыткой систематизировать существующие стратегии развития коммерческой организации, на наш взгляд, является общая классификация стратегии развития, предложенная А. В. Строковичем (таблица 10.2).

Таблица 10.2 – Классификация стратегий развития коммерческой организации

Классификационный признак	Наименование стратегии развития
Общая экономическая направленность	– лидерство; – выживание; – ликвидация
Организационная направленность	– поглощение; – слияние
Интеграция	– горизонтальная; – вертикальная
Диверсификация	– внутриотраслевая; – межотраслевая
Цель	– прогрессивное развитие; – регрессивное развитие
Поведение на рынке	– агрессивное; – консервативное
Источники развития	– собственные средства; – заемные средства; – привлеченные средства
Функциональная направленность	– маркетинговые исследования; – инновации; – поставка; – производство; – реклама; – сбыт; – сервис
Период	– долгосрочный; – среднесрочный; – краткосрочный

Источник: [40].

Классификация стратегий развития, предложенная А. В. Строковичем, призвана облегчить выбор и разработку стратегии конкретной организации. По сути, тот или иной класс стратегий предполагает определенный алгоритм поведения компании в сложившейся ситуации. Это позволяет сократить затраты на планирование и внедрение стратегии, адаптируя предложенный алгоритм к внутренним особенностям компании.

Также интерес представляет рассмотрение модифицированной классификации стратегий по уровням управления, предложенной Ю. А. Маленковым. Так, в теории менеджмента все стратегии разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. Ю. А. Маленков считает, что в данную схему необходимо также включить стратегии развития команд, групп и работников, от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов, и

предлагает следующую классификацию стратегий развития по уровням компании (рис. 10.1).

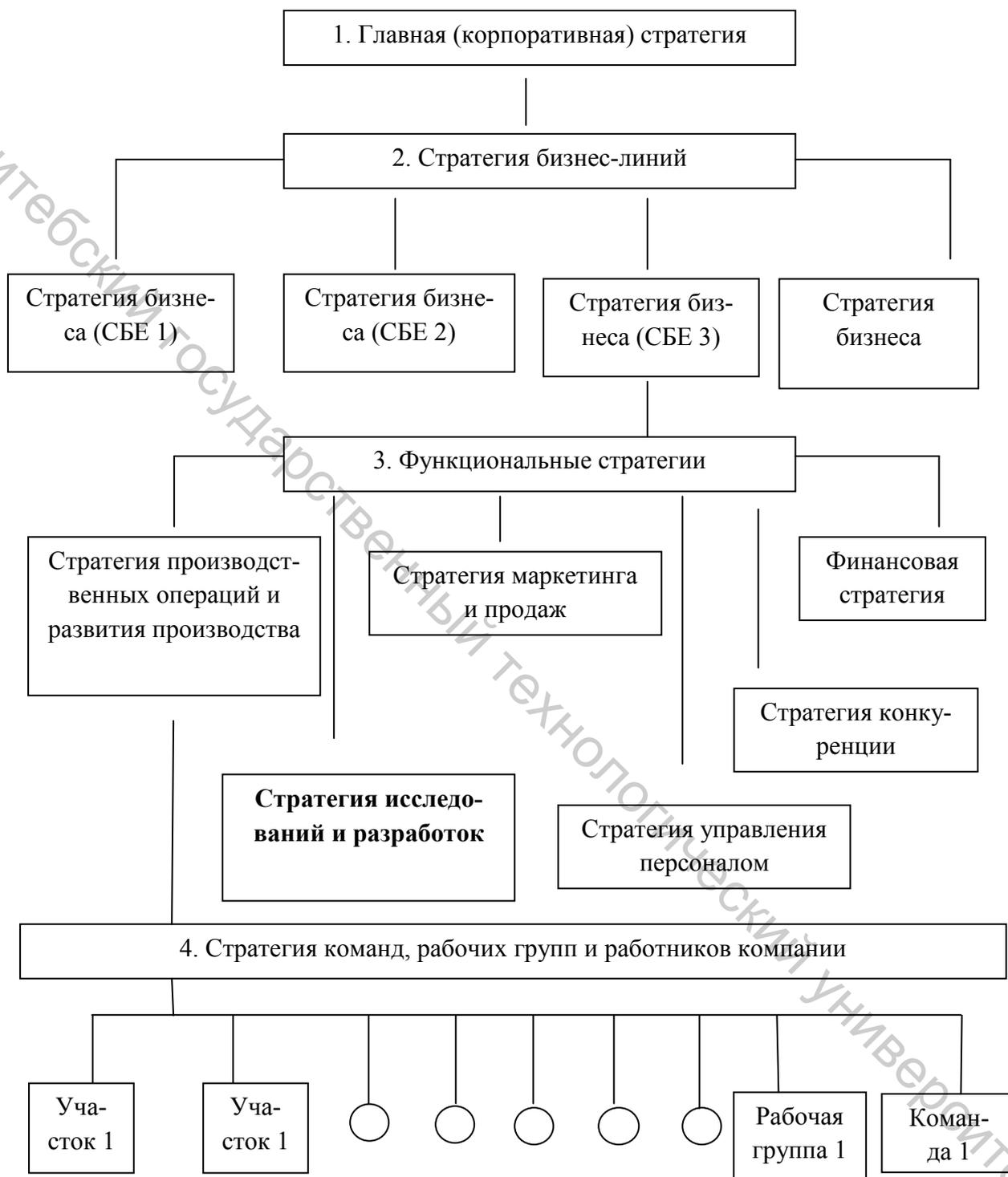


Рисунок 10.1 – Классификация стратегий по уровням компании

Источник: [40].

Рассмотрим, что представляет собой каждая из стратегий.

Главная либо корпоративная стратегия

В экономической литературе также можно встретить другие названия данной стратегии. Так, базовую (базисную, эталонную) стратегию –

О. С. Виханский; иногда еще называют общей стратегией – М. М. Алексеева, Б. В. Прыкин; корпоративной (общешфирменной) стратегией – Е. А. Вигдорчик, А. А. Нещадин, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова; портфельной стратегией – И. Ансофф, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, В. С. Ефремов, М. М. Алексеева.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

Стратегия бизнес-линий или стратегия бизнес-единиц

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки. Стратегию развития каждой БЕ следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

Функциональные стратегии

Назначение этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно, кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня и они должны быть предельно конкретны.

Стратегии команд, рабочих групп и работников

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

Как было сказано ранее, функциональные стратегии также можно классифицировать по видам деятельности (рис. 10.2).



Рисунок 10.2 – Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации

Источник: [40].

Теория и практика стратегического и проектного управления выработали ряд универсальных стратегий, получивших широкую известность. Такие стратегии обычно называют «базовыми» или «эталонными». Они направлены на развитие конкурентных преимуществ фирмы, в силу чего

их называют еще «стратегиями развития» или «стратегиями роста» фирмы. Базовая стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста организации, развития его производственно-хозяйственной деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. В настоящее время предложено огромное количество классификаций базовых стратегий. Каждый исследователь, занимающийся проблемами стратегического управления, стремится внести что-то свое в классификацию «эталонных» стратегий. Исходя из темы исследования, попытаемся выделить инновационную составляющую в «базовых» стратегиях развития коммерческих организаций, так как непосредственно они выступают основой для разработки корпоративной стратегии.

Итак, базовые стратегии развития чаще всего делятся на следующие группы: стратегия интенсивного развития; стратегия интеграционного развития; стратегия диверсификационного развития; стратегии сокращения. В каждой из этих групп имеются непосредственно инновационные стратегии. Другие стратегии имеют тот или иной инновационный аспект. На рис. 10.3 продемонстрирована выделенная нами инновационная составляющая каждой из стратегий роста организации.

Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы. Многие из этих изменений новы и неожиданны для фирмы и ее контактной аудитории, то есть стратегиям присущ инновационный характер.

При стратегии интенсивного роста организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего использования внутренних сил и лучшего использования предоставляемых внешней средой возможностей.

Известны три стратегии интенсивного роста. В первой из них, направленной на более глубокое проникновение на рынок с данным продуктом, инновационная составляющая незначительна. Вторая стратегия, направленная на развитие рынка, заключается в поиске нового рынка для данного продукта и закрепления на нем. Она содержит в основном маркетинговую инновацию.

Третья стратегия, заключающаяся в развитии товара, состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке. Здесь мы имеем дело с продуктовой инновацией.



Рисунок 9.3 – Инновационная составляющая базовых стратегий роста коммерческой организации

Составлено авторами.

Стратегии интенсивного роста хорошо описываются матрицей Ансоффа «новые/старые товар и технологии – новый/старый рынок». Рассмотренные ситуации охватывают все четыре квадранта матрицы:

1) при известных товарах и рынках наблюдается лишь локальные инновации;

2) «старые товары и технологии – новый рынок» (инновационная маркетинговая стратегия);

3) «новый товар и технологии – старый рынок» (инновационная продуктовая и технологическая стратегия);

4) квадрант ситуацией «новые товары и технологии – новый рынок» относится к конгломератным диверсификационным стратегиям, когда мы имеем дело с комплексным инновационным проектом: конструкторским, технологическим, маркетинговым, организационным и управленческим (таблица 10.3).

Таблица 10.3 – Виды инноваций, отражаемых в матрице И. Ансоффа «старые/новые товары и технологии – старый/новый рынок»

Рынок	Товары и технологии	
	Известные (старые)	Новые
Известный (старый)	Ситуации при интенсивном росте за счет глубокого проникновения на данный рынок, концентрация потенциала на отдельных секторах (сегментах). Реализуются локальные инновации Риск минимален	Ситуации при горизонтальной диверсификации и развитии товара. Успех и риски зависят от реализации конструкторских и технологических инноваций и ноу-хау фирмы
Новый	Ситуации при развитии рынка. Риск коммерчески (рыночный), успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы	Ситуации при конгломеративной диверсификации. Реализуются конструкторская, технологическая и маркетинговая инновации. Риски суммируются (максимальны)

Составлено авторами.

Стратегии интеграционного роста – это стратегия интеграции с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция вниз); стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами (вертикальная интеграция вверх); стратегия интеграции с взаимосвязанными по экономической деятельности разрабатывающими и производящими организациями (горизонтальная интеграция). Все три стратегии интеграционного роста связаны с организационными инновациями.

В группу стратегии диверсификационного роста входит стратегия конструкторской диверсификации (еще ее называют центрированной), поскольку технология, вид деятельности и рынок не изменяются. Она направлена на поиск и использование заключенных в существующем деле (бизнесе) дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре

дела, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии (технология должна быть «плодотворной»), опоре на другие сильные стороны организации. Это стратегия внутриотраслевой и внутрирыночной продуктовой инновации, использующая эффект синергии.

Еще одна стратегия диверсификационного роста – это конгломеративная («чистая» или полная) диверсификация. Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Портфель продукции обновляется радикально. Возникает ситуация «новая продукция – новый рынок»: в наличии и продуктовая и маркетинговая инновации; риск и сложность управления удваиваются.

Стратегии сокращения заключаются в выявлении и сокращении нецелесообразных издержек. Они могут привлечь за собой инновационные мероприятия: применение новых эффективных материалов, технологий, методов управления, организационных структур.

10.2 Методы оценки реализации стратегии развития коммерческой организации

Для современных организаций, функционирующих в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды, недостаточно выбрать оптимальные стратегии развития и сформировать из них свою собственную. Руководству необходимо в каждый момент времени знать, на каком этапе развития находится организация, насколько она приблизилась к стратегической цели или отдалилась от нее. Ответить на эти вопросы помогает контроль реализации стратегического набора, одним из важнейших аспектов которого является оценка эффективности реализации стратегий организации.

Количество методов оценки реализации стратегии, применяемых в современном стратегическом управлении, постоянно расширяется за счет использования новых приемов и способов, позволяющих учитывать влияние на деятельность организации изменений, происходящих во внешней среде. В экономической литературе часто подчеркивается, что в экономику наблюдается проникновение научного инструментария из других наук.

Несмотря на наличие огромного количества методов оценки реализации стратегии, к сожалению, на сегодня не существует единой общепринятой методики оценки эффективности реализации стратегий, отсутствуют общие подходы к формированию системы показателей ее оценки.

Большинство исследователей в данной области придерживаются мнения, что оценить степень выполнения стратегии можно только при помощи количественной оценки. Поэтому в настоящее время наиболее распространенными оценками реализации стратегии являются следующие подходы:

- основанные на использовании методов финансового анализа;
- ориентированные на оценку отдачи от вложенного капитала;
- основанные на оценке созданной в результате реализации стратегии стоимости (Value Based management).

Как показывает практика, большинство систем оценки реализации стратегии развития базируется на методах финансового анализа. Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды и тактику фирмы, а не на стратегию. Они основываются на использовании бухгалтерских показателей, отражающих фактически проводимые операции, и не предусматривают альтернативных возможностей. Финансовые критерии показывают только часть истории прошедшего периода и не дают представления о том, какие действия необходимо принять в будущем для реализации стратегии. Кроме того, имеются трудности с точной и достоверной финансовой оценкой таких нематериальных активов, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, опыт, заинтересованность и гибкость работников, лояльность клиентов. Тем не менее, и сегодня, и в будущем именно эти активы и потенциальные возможности являются решающим для успеха любой компании в условиях жесткой конкуренции.

Главным недостатком подхода, ориентированного на оценку отдачи от вложенного капитала, является отсутствие непосредственной связи со стратегией организации и эффективным инновационным развитием. В частности, такие показатели, как рентабельность инвестиций (ROI), внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность вложенного капитала (ROCE), рентабельность чистых активов (RONA), рентабельность активов (ROA), имеют низкую корреляцию с формированием стоимости компании. Оценивая стратегические решения с помощью системы указанных показателей, в некоторых случаях можно получить ошибочные данные о выполнении стратегии организации и, как следствие, снижение экономической прибыли. Также отметим присущий большинству концепций относительный характер расчетных величин. Преимущества заключаются в сравнительной оценке разнородных стратегических альтернатив, т. е. в определенной универсальности. Однако, преследуя цель максимизировать относительные показатели, порой упускается из виду то обстоятельство, что прирост относительных показателей описывает характер роста, а не его качество.

Большинство исследователей сходятся во мнении относительно недостаточности традиционных методов оценки экономической эффективности, базирующихся на данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и предлагают использовать более динамичные системы оценки через показатели стоимости. Такая группа показателей относится к финансово-экономической группе. Здесь предполагается, что используемые показатели применимы к любому объекту или требованию собственника, поскольку любое требование может быть отражено в стоимостном выражении. В этой связи для оценки эффективности стратегии можно разбить

стоимость на несколько с учетом образующих факторов, которые впоследствии будут введены в ранг критерия. При этом необходимо сбалансировать выбранные показатели, интегрировать их в общую систему оценки системы показателей и принципов ее формирования. Соблюдение баланса в этом случае необходимо, поскольку отклонение в значимости критерия способно создавать существенные неточности в оценке полученных данных и осложнения в дальнейшей деятельности компании. Установление причинно-следственных связей между стоимостью и другими целевыми показателями формализует альтернативу и обоснование ее выбора, напрямую влияет на принятие решения и на реализацию стратегии. Недостатками данного подхода остается сложность их вычисления и погрешности в расчете на горизонте планирования, высокая доля субъективизма при приведении денежных потоков к настоящему времени.

В практическом развитии концепции управления, нацеленной на создание стоимости (Value Based management), были разработаны усовершенствованные методики оценки созданной в результате реализации стратегии стоимости. Наиболее известны такие показатели, как EVA, MVA, TSR, CFROI. В основе данных концепций лежат ключевые показатели стоимости — затраты на собственный и заемный капитал, доходы, генерируемые существующими активами. Однако данные методики также не лишены недостатков.

Все преимущества и недостатки, выявленные при изучении методов оценки стратегии развития коммерческой организации, сведем в таблицу 10.4.

Таблица 10.4 – Достоинства и недостатки отдельных подходов к оценке стратегии развития

Подход	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Ориентированный на финансовый анализ	<ul style="list-style-type: none"> – большинство финансовых показателей адаптированы к оценке уже сложившихся в прошлом стратегий; – доступность сбора информации; – простота расчетов 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на тактику организации, а не на стратегию; – использование бухгалтерских показателей, не предусматривающих альтернативные возможности; – отсутствие представления о действиях, которые необходимо принять в будущем; – возникновение трудности с оценкой некоторых групп показателей
Ориентированный на оценку отдачи от вложенного капитала	<ul style="list-style-type: none"> – возможность сравнения разнородных стратегических альтернатив; – доступность сбора информации; – простота расчетов; – универсальность применения 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие связи со стоимостью организации и эффективным инновационным развитием; – относительный характер расчетных величин; – высокая вероятность ошибочных данных о выполнении стратегии развития организации
Ориентированный на оценку создания стоимости	<ul style="list-style-type: none"> – возможность оценить ликвидность и рискованность реализуемой стратегии; – возможность отразить прогнозную оценку изменения экономического потен- 	<ul style="list-style-type: none"> – невозможность проведения достоверной оценки эффективности реализации стратегии; – чрезмерное акцентирование на разовое увеличение целевых показателей в ущерб результативности стратегии в целом; – существенные погрешности на долгосрочном горизонте

	циала организации (ее «ценности») в случае реализации стратегических альтернатив	планирования; – высокая чувствительность к точности составленных прогнозов; – необходимость в дополнительных корректирующих расчетах в отдельных методиках
--	--	--

Составлено авторами.

В этой связи в настоящее время происходит переосмысление и развитие финансово-ориентированной концепции управления в сторону многостороннего охвата всех направлений деятельности. Формируется новая аналитическая культура, а вместе с ней и новое видение результатов деятельности организации, которое направлено на оценку реализации стратегии развития.

В последнее время разработано значительное число самых разнообразных инструментов, направленных на диагностику состояния организации и отслеживание неблагоприятных тенденций в ее функционировании, являющихся отдельными аспектами управления устойчивым развитием организации. Эти вопросы нашли свое отражение в работах как зарубежных, так и отечественных исследователей. Однако при наличии достаточного количества подходов к оценке стратегии развития существует недостаточно методов, с помощью которых полноценно можно оценить стратегию устойчивого развития коммерческой организации. Существующие методы оценки стратегии устойчивого развития в основном базируются на подходах, ориентированных на финансовом анализе, и являются их производными. На практике реализовались целый ряд методик в стратегию, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

- методы, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости [41];
- методы, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство) [42];
- комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости [43].

Рассмотрим кратко суть каждого их методов и определим их достоинства и недостатки.

Методы, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости, представляют коммерческую организацию как математическую модель, которая зависит от воздействий внешних факторов. В наиболее общем виде теория устойчивости была разработана А. М. Ляпуновым, сформулировавшим и доказавшим основные теоремы теории устойчивости движения. В порядке развития теории основные общие критерии устойчивости, вытекающие из работ А. М. Ляпунова и математического принципа аргумента, сформулированы

Г. К. Михайловым, Г. Найквистом, А. Гурвицем, И. А. Вышнеградским и др. математиками. Важной частью теории

устойчивости является проблема аналитического и практического определения запасов устойчивости сложных (многокомпонентных, динамических, разнофакторных) систем и процессов. В этой части теории устойчивости особую актуальность с развитием сложной техники приобрели задачи диагностирования и прогнозирования запасов устойчивости процессов, связанных с макроэкономическим равновесием экономики [41].

Методы, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство), используются для определения степени угрозы банкротства или риска потери имеющейся устойчивости. Действующие нормативные документы, а так же зарубежная и отечественная экономическая литература содержат различные методы и подходы к выявлению признаков возможности банкротства и потери устойчивости. Методы, получившие практическую значимость, условно можно разделить на три группы:

- официальные отечественные методы финансового анализа, направленные на выявление признаков потенциального банкротства предприятий (организаций);
- зарубежные модели вероятности банкротства;
- модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами.

Комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости, предназначены для оценки устойчивости развития организации и разработки управленческих решений и рекомендаций, направленных на повышение её уровня. Авторы данных методик предлагают рассматривать эффективность деятельности коммерческих организаций с позиции системного подхода.

По их мнению, основу оценочной системы представляет собой триединый комплекс показателей экономической, социальной и экологической эффективности. Методологической базой предлагаемого варианта оценки эффективности выступают квалиметрические принципы и методы, такие как сравнительный количественный анализ данных, характеризующих фактическую деятельность организаций, и стандартных, нормативных, средних показателей, которые рассчитываются для каждого оцениваемого параметра [43]. Более детальное изучение этих методик позволило сформировать их недостатки и достоинства (таблицы 10.5 и 10.6).

Таблица 10.5 – Достоинства методов оценки устойчивого развития коммерческой организации

Достоинства	методики, основанные на применении теории устойчивости систем, интегрирующие математические показатели устойчивости	методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать банкротство			комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости
		официальные отечественные методики по финансовому анализу, направленному на выявление признаков потенциального банкротства организаций	зарубежные модели вероятности банкротства	модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами	
Возможность использования в отечественных условиях		+		+	+
Возможность дистанционной оценки					+
Удовлетворительная трудоемкость расчетов		+	+	+	
Простота интерпретации результатов		+	+	+	+
Относительно высокая точность	+	+		+	+

Составлено авторами.

Из таблицы 10.5 следует, что в целях повышения корректности оценки целесообразно производить расчет не по одной, а по ряду имеющихся методик.

Из таблицы 10.6 следует, что все методики обладают двумя недостатками: оценка стратегии устойчивого развития коммерческой организации по данным методикам предполагает оценку динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям, не учитывается размер, форма собственности, вид деятельности, конъюнктура рынка, расположение организации, состояние сферы экономики, в которой она функционирует, внешняя среда, доступность к ресурсам и т. д.

Таблица 10.6 – Недостатки методов оценки устойчивого развития коммерческой организации

Недостатки	методы, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости	методы, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство)			комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости
		официальные отчетственные методы финансового анализа, направленные на выявление признаков потенциального банкротства	зарубежные модели вероятности банкротства	модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами	
Требует больших временных затрат	+				
Высокая трудоемкость расчетов	+				+
Сложность формулировки итоговых выводов			+		
Не рассматриваются специфические особенности деятельности предприятия	+		+	+	
Не учитываются макроэкономические факторы		+	+	+	+
Недостаточно высокая точность	+		+		
Не учитываются качественные показатели деятельности предприятия	+	+	+	+	
Относительная сложность интерпретации результатов	+				
Оценивают динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям	+	+	+	+	+
Не учитываются размер, форма собственности, вид деятельности, конъюнктура рынка и т. д.	+	+	+	+	+

Составлено авторами.

10.3 ССП как современный метод оценки стратегии коммерческой организации

В связи с тем, что наработанные ранее методы не могут оценить выполнение стратегических целей организации, так как обладают рядом недостатков, привело к тому, что в современной науке и практике возникла объективная потребность в разработке такого механизма оценки, при котором имеющиеся показатели дополняют друг друга.

В науке и практике финансового менеджмента накоплен опыт по экономической оценке эффективности с помощью комплекса рассматриваемых показателей. Однако по мере развития бизнеса, изменения структуры капитала, увеличения роли инновационных процессов, усиления кри-

зисных явлений эти традиционные конструкции теряют эффективность. Особое место среди методик применения систем показателей сегодня занимает разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей является объектом внимания в последних исследованиях, так как представляет интерес не только в теоретическом аспекте, но и в прикладном.

Отечественные организации, решая проблемы оценки реализации стратегии, все активнее обращаются к сбалансированной системе показателей. Более чем за 10 лет предложено немало рекомендаций и способов реализации сбалансированной системы показателей в организациях, осуществляющих различные виды деятельности. Практика показывает, что в настоящее время система сбалансированных показателей при ее правильном и полном внедрении сможет стать эффективным инструментом реализации стратегии организации, позволит конкретизировать ситуацию на том либо ином этапе развития и отследить конкретные изменения в стратегии, обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения.

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией на основе измерения его эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные, с точки зрения стратегии, аспекты ее деятельности. Основное назначение системы заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений. Система сбалансированных показателей переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках основных стратегических направлений. Современными промышленными предприятиями, по нашему мнению, сбалансированная система показателей может использоваться как основной инструмент управления бизнесом, являющийся единым стержнем, объединяющим жизненно важные операции организации. Такая интеграция позволяет организациям применять сбалансированные системы показателей для управления производственными циклами и сохранять конкурентоспособность на высоком уровне.

Согласно методике внедрения, разработанной авторами сбалансированной системы показателей Р. Капланом и Д. Нортоном [11], процесс ввода в действие сбалансированной системы показателей должен включать в себя следующие этапы:

- подготовка к разработке сбалансированной системы показателей;
- разработка сбалансированной системы показателей;
- каскадирование сбалансированной системы показателей;
- контроль (оценка реализации) стратегии.

На этапе подготовки к построению сбалансированной системы пока-

зателей необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать сбалансированную систему показателей.

Одним из важных мероприятий при подготовке к разработке ССП является выбор аспектов. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом.

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегические аспекты деятельности организации:

1. Финансы.
2. Клиенты.
3. Внутренние бизнес-процессы.
4. Обучение и рост.

Раскрытие стратегических целей в рамках четырех составляющих превращает набор стратегических целей в упорядоченную совокупность, графическое изображение которой является стратегической картой компании.

Таким образом, использование вышеизложенных критериев при отборе показателей эффективности сбалансированной системы показателей, по нашему мнению, позволит создать инструмент менеджмента, позволяющий воплотить цели руководства компании в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью организации.

На этапе разработки разрабатывается сбалансированная система показателей для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел. При этом разработка сбалансированной системы показателей осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Необходимым шагом на этапе разработки сбалансированной системы показателей является идентификация стратегических целей, представляющих собой определение некоторых координат стратегического вектора, для каждого из аспектов, раскрывающих стратегию организации. При выборе целей необходимо основываться на таких критериях, как измеримость цели, влияние на достижение целей, приемлемость для различных групп людей в организации и согласованность с общей целью организации [44].

Одним из основных элементов сбалансированной системы показателей является определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями [44], что обусловлено

тесной взаимосвязью целей друг с другом и их влиянием друг на друга. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. При интеграции индивидуальных целей причинно-следственные связи между ними устанавливаются таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию организации. Стратегические цели организации необходимо разбить на функциональные цели, сгруппированные по сферам и уровням управления (по организации в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным проектам (продуктам)) [45].

После того как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них критические факторы успеха – факторы, от которых зависит достижение функциональных целей [45].

Важное место при разработке системы сбалансированной системы показателей должно отводиться формализации взаимосвязей показателей между собой, поскольку они останутся набором, а не системой показателей до тех пор, пока не будут установлены содержательные и формальные взаимосвязи между ними.

Для контроля над деятельностью организации, исходя из критических факторов успеха, необходимо сформировать систему целевых показателей, представляющих собой измерители степени достижения стратегических целей, что необходимо для последующего управления процессом достижения цели [46, с. 88], а так же служащих для оценки результативности и эффективности бизнес-процессов. В соответствии со стратегией организации оптимальным считается выделять 20–25 показателей, распределенных по четырем проекциям ССП следующим образом [47]: финансы – пять показателей (22 %), клиенты – пять показателей (22 %), внутренние процессы – от восьми до десяти показателей (34 %), обучение и развитие – пять показателей (22 %).

Следует отметить, что необходимо устанавливать целевые значения показателей, представляющие собой желаемые численные значения показателей деятельности, а также сроки, к которым эти значения должны быть достигнуты [46, с. 88]. При этом целевые значения устанавливаются на долгосрочный период у отсроченных показателей и на среднесрочный – для опережающих показателей. Содержание краткосрочных планов детализируется по периодам и выражается в виде плановых значений показателей [44]. Таким образом достигается сбалансированность системы показателей по долгосрочным и краткосрочным целям.

После определения целевых показателей разрабатываются процедуры и информационные схемы, с помощью которых рассчитываются эти показатели, какими темпами, на основе какой информации [45].

В случаях, когда стратегические цели не могут быть достигнуты в рамках бизнес-процессов организации, их достижение осуществляется через реализацию соответствующих стратегических мероприятий – проектов, программ и инициатив, реализующихся для достижения стратегических

целей [45].

Следующим этапом внедрения сбалансированной системы показателей является каскадирование (декомпозиция) сформулированных на высшем уровне управления организацией стратегических целей на следующие уровни управления, что дает возможность всем структурным единицам организации продемонстрировать свой вклад в общий успех. Это осуществляется через механизм стратегических карт следующего уровня, содержащих цели отдельных подразделений или бизнес-процессов.

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всей организации или крупных подразделений будут достигнуты.

Следует отметить необходимость проведения оценки каскадированных систем показателей, представляющую собой диагностику, результатом которой станет получение таких преимуществ, как концентрация внимания, единение и понимание общекорпоративной стратегии [45]. В качестве исходной точки для проведения оценки следует проверить системы, разработанные соответствующими хозяйственными единицами или подразделениями, что даст возможность предоставить критически обоснованную оценку систем показателей, разработанных отдельными хозяйственными подразделениями.

Для обеспечения долгосрочной реализации стратегии, сформулированной в сбалансированную систему показателей, необходимо интегрировать сбалансированную систему показателей в систему управления организацией. Только после информирования о сбалансированной системе показателей в организации, передачи целей на нижние уровни, создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников сбалансированная система показателей действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей [45].

Внедрение сбалансированной системы показателей – процесс, требующий значительного времени, часть из которого уходит на отлаживание системы и ее поддержку. Для улучшения сбалансированной системы показателей высшее руководство и ответственные должны постоянно проводить анализ и оценку деятельности организации [45].

Таким образом, представленный алгоритм внедрения сбалансированной системы показателей в организации включает в себя этапы, позволяющие последовательно сформировать сбалансированную систему показателей и в результате добиться эффективного функционирования данной системы в организации.

11 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

11.1 Сущность устойчивого развития коммерческой организации, его составляющие

11.2 Методы оценки устойчивого развития коммерческой организации, их достоинства и недостатки

11.3 Использование ССП в оценке выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации

11.4 Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития

11.1 Сущность устойчивого развития коммерческой организации, его составляющие

Концепция устойчивого развития впервые была включена в документы всемирной конференции по окружающей среде и развитию, состоявшейся в Рио-де-Жанейро в 1992 году. Данная концепция отвечает принципиально новой модели социально-экономического развития, которая заменяет собой индустриальный тип роста и исходит из необходимости соблюдения жестких экологических и природно-ресурсных ограничений.

Современная концепция устойчивого развития имеет три составляющие: экономическую, экологическую и социальную (рис. 11.1).

Из представленного рисунка видно, что только взаимодействие трех составляющих приведет к устойчивому развитию государства, региона и отдельных организаций. Одновременное развитие всех трех элементов и является устойчивым развитием.



Рисунок 11.1 – Составляющие устойчивого развития

Источник: [1].

Изначально, данная концепция применялась на макроуровне, в дальнейшем она получила свое развитие на уровне отдельных институциональных единиц, т. е. макроуровне. Научное направление, которое изучает устойчивое развитие на уровне коммерческих организаций, достаточно «молодое» (рис. 11.2).

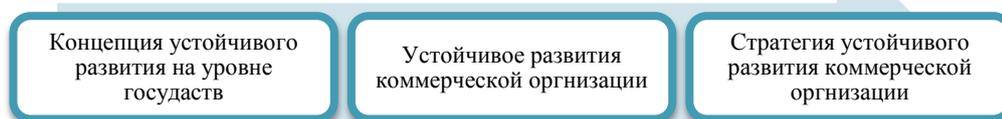


Рисунок 11.2 – Макро- и микро-уровень устойчивого развития

Составлено авторами.

Проблемам *устойчивого развития коммерческих организаций* уделяли внимание следующие ученые: Т. Е. Мельник, С. Ю. Чмель, Е. Н. Кучерова, В. И. Кудашев, И. И. Залилов, Л. Н. Бытко, В. Лосев, А. Воронов, С. Рубанов, С. Глазьев, И. П. Богомолова, Т. Л. Безрукова, А. И. Хорев, В. М. Баутин, А. А. Черникова и др. [2].

Исследование вопросов сущности устойчивого развития коммерческих организаций показало отсутствие на сегодняшний день единого общепринятого мнения по определению данной категории. Обобщая различные точки зрения, можно заметить, что ***устойчивое развитие коммерческой организации*** является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование имеющимися ресурсами организации путем эффективного их использования [2].

Устойчивое развитие коммерческой организации — это процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение настоящего и будущего потенциала организации, удовлетворение его потребностей и достижение стратегических целей.

Для обеспечения устойчивого развития коммерческих организаций в международной практике разработаны стандарты в области устойчивого развития предприятия, так же проводится добровольная сертификация на их соответствие, для чего созданы специализированные органы по сертификации. Рассмотрим основные стандарты в области обеспечения устойчивого развития коммерческой организации, разработанные в различных странах мира в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Основные стандарты в области обеспечения устойчивого развития, разработанные в различных странах мира

Страна/ организация по стандартизации	Перечень основных стандартов в области непрерывности развития коммерческой организации
Великобритания	BS 8900:2006 Руководство по менеджменту устойчивым развитием (Guidance for managing sustainable development). BS 8901:2009 Система управления событиями для обеспечения устойчивого развития — Требования и руководство по применению (Sustainable events management system — Specification with guidance for use). BS 8902:2009 Схемы сертификации надежности источников поставок в строительстве. Требования (Responsible sourcing sector certification schemes for construction products. Specification)
Канада	CAN/ CSA-Z809-02 Менеджмент устойчивого лесопользования: Требования и Руководство. (Sustainable Forest Management: Requirements and Guidance). CSA PLUS 1133:2003 Руководящие указания для систем менеджмента устойчивого лесопользования — Принципы и процедуры аудита (Guidelines for Sustainable Forest Management Systems — General Audit Principles and Audit Procedures for Auditing Sustainable Forest Management Systems). CSA PLUS 1134:2003 Руководящие указания для систем менеджмента устойчивого лесопользования — Квалификационные критерии для аудиторов (Guidelines for Sustainable Forest Management Systems — Qualification Criteria for Sustainable Forest Management Systems Auditors). CSA PLUS 1136:2005 Введение в стандарт CAN/CSA-Z809-02, Менеджмент устойчивого лесопользования: Требования и Руководство (An Introduction to CAN/CSA-Z809-02, Sustainable Forest Management: Requirements and Guidance)
Япония	JIS/TRQ 0005:2005 Система менеджмента качества. Рекомендации по устойчивому росту
Франция	SD21000 :2005 Устойчивое развитие. Социальная ответственность корпораций. Руководство по учету вклада в устойчивое развитие (Sustainable development – Corporate Social Responsibility – Guide for the taking into account of the stakes of sustainable development)
ИСО (Международная организация по стандартизации)	Проект стандарта ИСО 20121 Обеспечение устойчивости при управлении событиями (Sustainable events management)

Источник: [3, с. 13].

В Республике Беларусь в настоящее время применяется международный стандарт GRI (Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI)). Международный стандарт GRI для обеспечения устойчивого развития коммерческой организации предусматривает определенную логику действий, направленных на решение проблем достижения устойчивого развития.

Основной задачей руководства при этом является разработка перспективной стратегии устойчивого развития коммерческой организации, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления.

Корректирующее управление устойчивым развитием коммерческой организации осуществляется на стратегическом уровне, поэтому одним из путей достижения желаемого уровня устойчивого развития коммерческой организации является разработка *стратегии устойчивого развития предприятия*.

Подходы к определению стратегии устойчивого развития в экономической литературе проработаны достаточно слабо. Обобщая различные точки зрения, предлагается следующее определение стратегии устойчивого развития. **Под стратегией устойчивого развития коммерческой органи-**

зации следует понимать функционирование организации в соответствии с долгосрочным планом действий, при реализации которого обеспечивается экономическая, экологическая и социальная эффективность за счет гармонизации отношений с внешней средой функционирования коммерческой организации.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегия устойчивого развития коммерческой организации внедрена, необходимо её отслеживать и производить в определенные периоды оценку её выполнения. Важным условием при этом является выбор соответствующих методов оценки. От правильности выбора методов оценки реализации стратегии зависит успех деятельности организации.

11.2 Методы оценки устойчивого развития коммерческой организации, их достоинства и недостатки

В последнее время разработано значительное число самых разнообразных инструментов, направленных на диагностику состояния организации и отслеживание неблагоприятных тенденций в ее функционировании, являющихся отдельными аспектами управления устойчивым развитием организации. Эти вопросы нашли свое отражение в работах как зарубежных, так и отечественных исследователей.

К основным методам оценки устойчивого развития относят (рис. 11.3):



Рисунок 11.3 – Основные методики оценки устойчивого развития
Источник: [2].

Рассмотрим кратко суть каждой из методик и определим ее преимущества и недостатки.

Методики, основанные на применении теории устойчивости сис-

тем, интерпретирующие математические показатели устойчивости, представляют коммерческую организацию как математическую модель, которая зависит от воздействий внешних факторов. В наиболее общем виде теория устойчивости была разработана А. М. Ляпуновым, сформулировавшим и доказавшим основные теоремы теории устойчивости движения. В порядке развития теории основные общие критерии устойчивости, вытекающие из работ А. М. Ляпунова и математического принципа аргумента, сформулированы Г. К. Михайловым, Г. Найквистом, А. Гурвицем, И. А. Вышнеградским и др. математиками. Важной частью теории устойчивости является проблема аналитического и практического определения запасов устойчивости сложных (многокомпонентных, динамических, разнофакторных) систем и процессов. В этой части теории устойчивости особую актуальность с развитием сложной техники приобрели задачи диагностирования и прогнозирования запасов устойчивости процессов, связанных с макроэкономическим равновесием экономики [4].

Методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство), используются для определения степени угрозы банкротства или риска потери имеющейся устойчивости. Действующие нормативные документы, а также зарубежная и отечественная экономическая литература содержит различные методы и подходы к выявлению признаков возможности банкротства и потери устойчивости. Методики, получившие практическую значимость, условно можно разделить на три группы (рис. 11.4).



Рисунок 11.4 – Методики, основанные на анализе финансовой отчетности
 Источник: [2].

Комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости, предназначены для оценки устойчивости развития организации и разработки управленческих решений и рекомендаций, направленных на повышение её уровня. Авторы данных методик предлагают рассматривать эффективность деятельности коммерческих организаций с позиции системного подхода.

По их мнению, основу оценочной системы представляет собой триединый комплекс показателей экономической, социальной и экологической эффективности. Методологической базой предлагаемого варианта оценки эффективности выступают квалиметрические принципы и методы, такие как сравнительный количественный анализ данных, характеризующих фактическую деятельность организаций, и стандартных, нормативных, средних показателей, которые рассчитываются для каждого оцениваемого параметра [115]. Более детальное изучение этих методик позволило сформировать их преимущества и недостатки (таблица 11.2 и 11.3).

Таблица 11.2 – Преимущества методов оценки устойчивого развития коммерческой организации

Недостатки	методики, основанные на применении теории устойчивости систем, интегрирующие математические показатели устойчивости	методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать банкротство			комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости
		официальные отечественные методики по финансовому анализу, направленному на выявление признаков потенциального банкротства организаций	зарубежные модели вероятности банкротства	модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами	
Возможность использования в отечественных условиях		+		+	+
Возможность дистанционной оценки					+
Удовлетворительная трудоемкость расчетов		+	+	+	
Простота интерпретации результатов		+	+	+	+
Относительно высокая точность	+	+		+	+

Источник: [2].

Из таблицы 11.2 следует, что в целях повышения корректности оценки целесообразно производить расчет не по одной, а по ряду имеющихся методик.

Таблица 11.3 – Недостатки методов оценки устойчивого развития коммерческой организации

Недостатки	методики, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости	методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство)			комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяющие выявлять факторы, угрожающие устойчивости
		официальные отечественные методики по финансовому анализу, направленному на выявление признаков потенциального банкротства (организаций)	зарубежные модели вероятности банкротства	модели количественной оценки вероятности банкротства, разработанные отечественными специалистами	
1	2	3	4	5	6
Требует больших временных затрат	+				
Высокая трудоемкость расчетов	+				+
Сложность формулировки итоговых выводов			+		
Не рассматриваются специфические особенности деятельности предприятия	+		+	+	
Не учитываются макроэкономические факторы		+	+	+	+
Недостаточно высокая точность	+		+		
Не учитываются качественные показатели деятельности предприятия	+	+	+	+	
Относительная сложность интерпретации результатов	+				
Оценивают динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям	+	+	+	+	+
Не учитываются размер, форма собственности, вид деятельности, конъюнктура рынка, расположение организации и т. д.	+	+	+	+	+

Источник: [2].

Из таблицы 11.3 следует, что все методики обладают двумя недостатками: оценка стратегии устойчивого развития коммерческой организации по данным методикам предполагает оценку динамики показателей, а не степень их приближения к стратегическим целям, не учитывается размер, форма собственности, вид деятельности, конъюнктура рынка, расположение организации, состояние отрасли, в которой она функционирует, внешняя среда, доступность к ресурсам и т. д.

11.3 Использование ССП в оценке выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации

Сбалансированная система показателей (ССП) является одной из самых новых и прогрессивных методик комплексной оценки эффективности функционирования организации, способных на ранних стадиях появления проблем дать сигнал руководству о необходимости принятия определенных мер по их решению, способствующих более устойчивому и гармоничному развитию организации в будущем [5].

Основу *системы сбалансированных показателей* составляет понимание того, что стратегия не является обособленным элементом деятельности компании, а существует непрерывный процесс, предусматривающий постоянный анализ стратегических инициатив с точки зрения их влияния на различные компоненты и направления деятельности компании. Стратегия – один лишь из этапов непрерывной логической последовательности действий – от формулирования концепции компании до непосредственной ее реализации исполнителями. Более того, стратегия не является инертным и законченным процессом, а, наоборот, постоянно развивается и модернизируется в соответствии с изменениями внешних условий и внутренних целей и возможностей компании [6].

Формирование ССП начинается с определения миссии организации, видения ее развития, а также ясной стратегии, для контроля которой и требуются сбалансированные показатели. Среди таких показателей обычно выделяют четыре основные группы.

Финансы. Данная группа показателей используется многими организациями и в традиционных системах стратегического управления. Отличие их использования в ССП заключается в первую очередь в том, что они должны не только отражать финансовые цели, но и быть сбалансированными и увязанными с общей стратегией и прочими группами показателей.

Клиенты. Следует отметить, что в рамках стратегического управления именно клиентские отношения являются основополагающими, учитывая тот факт, что в рыночной системе стратегический успех организации зависит именно от возможностей удовлетворения потребностей клиентов и выстраивания с ними долгосрочных партнерских отношений на взаимовыгодной основе. Именно в связи с этим клиентские показатели занимают одну из ведущих позиций в ССП [7].

Персонал, его обучение и рост. В сегодняшней конкурентной экономической среде ценность персонала организации существенно возрастает. Бизнес в рамках своих стратегий уделяют значительное внимание таким процессам, как обучение персонала, поддержание его квалификации и навыков. Все это находит отражение в сбалансированных показателях, целью которых является контроль развития внутренних трудовых ресурсов для поддержания стратегических направлений развития и повышения ка-

чества бизнес-процессов. При этом важнейшим направлением системы показателей должен выступать контроль затрат на персонал и его текучесть [7].

Внутренние бизнес-процессы. Данная группа показателей отвечает за связь между стратегической и текущей хозяйственной деятельностью организации через контроль показателей качества внутренних бизнес-процессов. В отсутствие контроля над текущей деятельностью и работой по ее оптимизации качественное стратегическое развитие организации становится маловероятным. В производственной компании основными направлениями контроля должны стать показатели, отвечающие за производительность труда, эффективность затрат и т. д. [7].

Система сбалансированных показателей должна определять как количественные, так и качественные показатели деятельности компании, связанные с исполнением компанией своих стратегических целей. Эта система определяет необходимость разработки и использования в организациях стратегических финансово-экономических моделей, способных к прогнозированию показателей деятельности в зависимости от различных стратегических инициатив и к представлению инструментов мониторинга фактического исполнения поставленных целей. Поэтому процесс построения ССП включает в себя следующие компоненты: стратегические цели сбалансированной системы показателей и ключевые показатели эффективности.

Эффективность влияния стратегии на устойчивое развитие коммерческой организации в значительной мере и зависит от:

- постановки стратегических целей и задач, адекватно отражающих внутреннее и внешнее положение организации, статику и динамику его развития в соответствии с концепцией устойчивого развития;
- совокупности и структуры сопряженных между собой показателей финансовой деятельности и устойчивого развития;
- информационной базы, в соответствии с целями и задачами, совокупностью и структурой показателей достоверно, полно и своевременно предоставляющей данные для анализа и принятия решений.

Современный стратегический менеджмент предлагает решение подобных задач посредством регламентации бизнес-процессов на основе ССП. Она позволяют взаимоувязывать финансовые и нефинансовые показатели и дать оценку влияния экономической стратегии на устойчивое развитие предприятия, а также основу для принятия управленческих решений в рамках реализации общей стратегии и стратегии устойчивого развития предприятия.

11.4 Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации

Нестабильность экономической конъюнктуры, кризисные явления в мировой экономике, повышение требований потребителей к производимым продуктам, товарам и услугам, растущая конкуренция за рынки сбыта приводит к тому, что национальной экономике стал необходим механизм выработки конкурентных преимуществ с целью обеспечения стабильного экономического роста. Таким механизмом стала разработка национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.

Для достижения стратегических целей национальной экономики становится актуальной разработка и реализация стратегии устойчивого развития ее институциональных единиц – коммерческих организаций.

Стратегия устойчивого развития коммерческой организации является одной из основных составляющих стратегического управления. Его можно рассматривать как динамическую совокупность *пяти взаимосвязанных управленческих процессов*: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка выполнения стратегии.

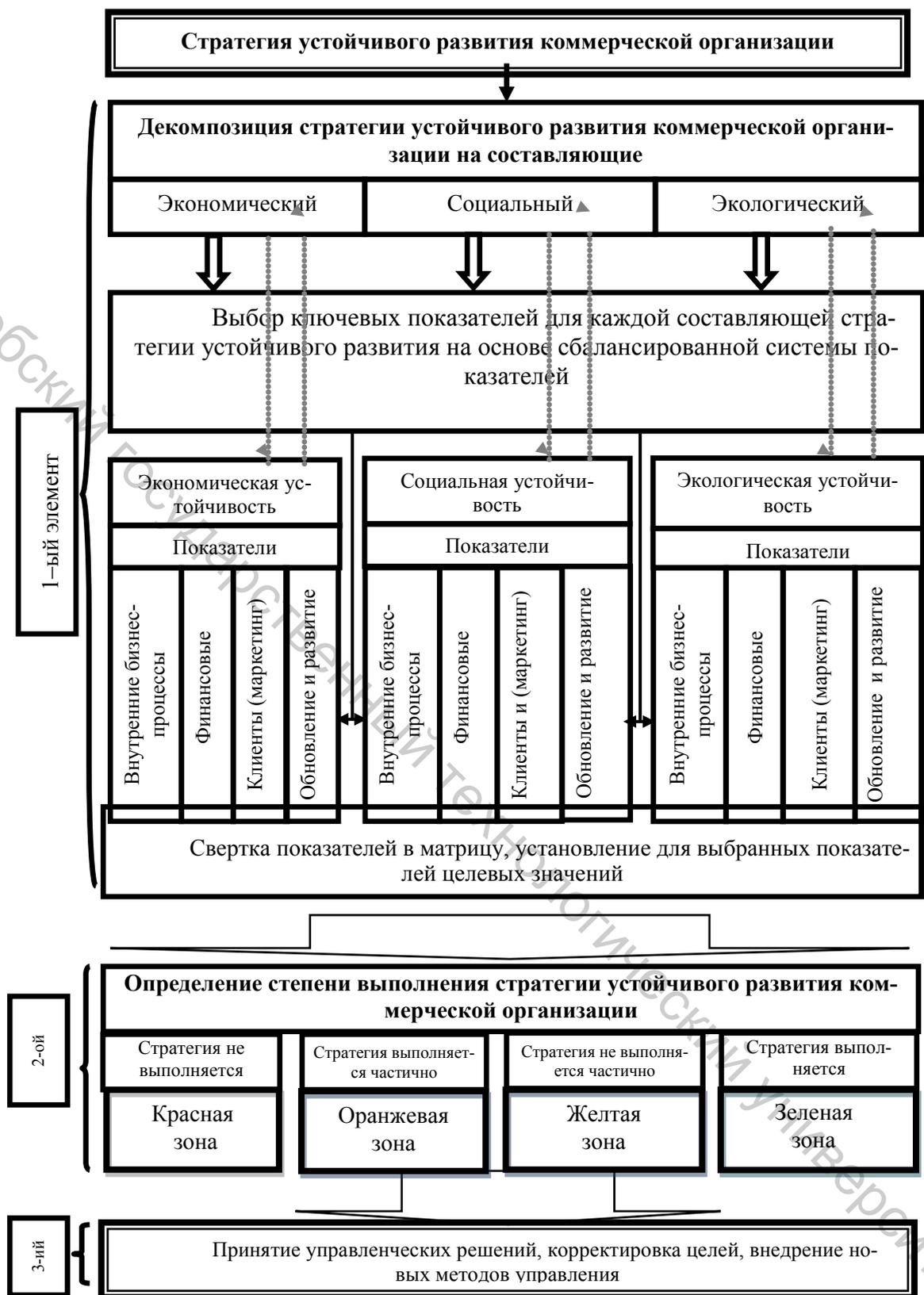


Рисунок 11.5 – Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития

Источник: [2].

Ее можно оценить на основе механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития, которая включает в себя *три основных элемента*:

- первый – декомпозиция стратегии на составляющие, выбор ключевых показателей, базирующихся на ССП, свертка показателей в матрицу и установление для них целевых значений;
- второй – определение степени выполнения стратегии устойчивого развития на основе разработанных критериев и присвоение им соответствующих цветовых зон;
- третий – принятие решения по корректировке целей, внедрение новых методов управления.

Первый элемент механизма отражает значимые составляющие стратегии устойчивого развития коммерческой организации: экономическую, социальную, экологическую – каждая из которых включает четыре взаимосвязанных аспекта сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние бизнес-процессы, обновление и развитие. В результате формируется двенадцать блоков, для каждого из которых был разработан набор потенциальных частных показателей [8, с. 196], из которых топ-менеджеры могут выбирать такие показатели, при выполнении которых коммерческая организация смогла бы ответить на вопрос – достигается ли стратегическая цель? [9, с. 213]. По ним в дальнейшем проводится оценка выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации (таблица 11.4).

Таблица 11.4 – Матрица оценки выполнения стратегии устойчивого развития

Показатели ССП Составляющие устойчивого развития	Финансы	Клиенты, (маркетинг)	Внутренние бизнес- процессы	Персонал и развитие
Экономическая	Показатели	Показатели	Показатели	Показатели
Экологическая	Показатели	Показатели	Показатели	Показатели
Социальная	Показатели	Показатели	Показатели	Показатели

Источник: [2].

Матричный подход позволяет в дальнейшем формализовать выбранные показатели, присваивая им определенные коды. Первая позиция кода (по горизонтали) – составляющие устойчивого развития: 1 – экономическая, 2 – экологическая, 3 – социальная. Вторая позиция кода (по вертикали) – аспекты сбалансированной системы показателей: 1 – финансы; 2 – клиенты (маркетинг); 3 – внутренние бизнес-процессы; 4 – обновление и развитие. Третья позиция кода – *номер показателя* в каждом квадранте матрицы (например элемент a_{24} – экологическая составляющая устойчивого развития и аспект ССП «обновление и развитие»).

После выбора показателей, по которым будет проводиться оценка выполнения стратегии устойчивого развития конкретной коммерческой организации, необходимо установить для них целевые значения. Выбор целевых показателей является прерогативой высшего руководства, которое должно ориентироваться на стратегические цели коммерческой организации. Наиболее удобной формой отбора целевых показателей и установления их значения является анкетирование ведущих топ-менеджеров. В результате обработки анкетных данных, на основании отобранных показателей, для каждого из которых установлено целевое значение, формируется сбалансированная система показателей для конкретной организации, которая свертывается в новую матрицу – матрицу целевых значений.

На этом первый элемент механизма оценки стратегии устойчивого развития заканчивается и осуществляется переход ко второму элементу – определению степени выполнения стратегии устойчивого развития на основе принятых критериев и присвоение им соответствующих цветовых зон. Как уже отмечалось ранее, в результате обработки анкетных данных формируется матрица целевых значений. Для того, чтобы оценить степень выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, необходимо рассчитать такие же фактические показатели в последний год ее реализации и свернуть их в матрицу фактических значений. В результате получим две матрицы – целевых и фактических значений. После необходимо воспользоваться приемом наложения матриц. Наложение показателей матриц друг на друга необходимо проводить отдельно по всем показателям двенадцати квадрантов матриц по следующей формуле (11.1):

$$C_{ij}^n = \frac{a_{ij}^{\phi}}{a_{ij}^{\pi}}, \quad (11.1)$$

где C_{ij}^n – степень выполнения a_{ij} показателя квадранта рассчитанной матрицы на пересечении i -ой строки и j -ого столбца, долей ед.; a_{ij}^{ϕ} – показатель квадранта матрицы фактических значений на пересечении i -ой строки и j -ого столбца, ед.; a_{ij}^{π} – показатель квадранта матрицы целевых значений на пересечении i -ой строки и j -ого столбца, ед.

В результате расчетов образуется новая рассчитанная матрица, исходя из которой можно сделать вывод о степени выполнения частных целевых показателей. Однако это еще не дает возможности оценить выполнение стратегии устойчивого развития коммерческой организации в каждом квадранте матрицы и в целом по организации. Для решения данной проблемы предлагается рассчитывать долю выполненных целевых показателей для каждого из двенадцати квадрантов матрицы (Y_{ij}) по формуле (11.2).

$$Y_{ij} = \frac{K_{\text{вып}}}{K_{\text{общ}}}, \quad (11.2)$$

где Y_{ij} – доля выполненных целевых показателей в каждом из двенадцати квадрантов матрицы, коэф.,

$K_{вып}$ – количество выполненных показателей в каждом квадранте матрицы, ед.,

$K_{общ}$ – общее количество показателей в каждом квадранте матрицы, ед.

Для интерпретации полученных результатов и определения критериев выполнения стратегических целей в каждом квадранте матрицы предлагается использовать следующие критерии. Если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет от 0,35 до 0,60, следовательно, стратегия выполняется частично, коммерческая организация находится в оранжевой зоне. Если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет от 0,6 до 0,8, следовательно, стратегия не выполняется частично, коммерческая организация находится в желтой зоне. Если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет от 0,8, следовательно, стратегия выполняется, коммерческая организация находится в зеленой зоне.

После оценки доли выполненных целевых показателей в каждом из двенадцати квадрантов матрицы (Y_{ij}), рассчитываются обобщенные показатели по каждой строке (O_{ci}) и столбцу (O_{cj}) по формуле средней арифметической простой.

Для расчета горизонтального обобщенного показателя (O_{ci}), используется формула 11.3.

$$O_{ci} = \frac{Y_{i1} + Y_{i2} + Y_{i3} + Y_{i4}}{4}, \quad (11.3)$$

где O_{ci} – горизонтальный обобщенный показатель степени выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации для i -ой строки, коэф.; Y_{i1} – доля выполненных целевых показателей в i -ой строке составляющей устойчивого развития и аспекта ССП «финансы», коэф.; Y_{i2} – доля выполненных целевых показателей в i -ой строке составляющей устойчивого развития и аспекта ССП «клиенты (маркетинг)», коэф.; Y_{i3} – доля выполненных целевых показателей в i -ой строке составляющей устойчивого развития и аспекта ССП «внутренние бизнес-процессы», коэф.; Y_{i4} – доля выполненных целевых показателей в i -ой строке составляющей устойчивого развития аспекта и ССП «обучение и развитие», коэф.

Для расчета вертикального обобщенного показателя (O_{cj}) используется формула (11.4):

$$O_{cj} = \frac{Y_{1j} + Y_{2j} + Y_{3j}}{3}, \quad (11.4)$$

где O_{cj} – вертикальный обобщенный показатель степени выполнения

стратегии устойчивого развития коммерческой организации для j -ого столбца, коэф.; U_{1j} – доля выполненных целевых показателей экономической составляющей устойчивого развития и j -ого столбца аспекта ССП, коэф.; U_{2j} – доля выполненных целевых показателей экологической составляющей устойчивого развития и j -ого столбца аспекта ССП, коэф.; U_{3j} – доля выполненных целевых показателей социальной составляющей устойчивого развития и j -ого столбца аспекта ССП, коэф.

После определения горизонтальных и вертикальных обобщенных показателей для каждой строки и столбца расчетной матрицы необходимо рассчитать интегральный показатель (формулы 11.5 и 11.6)

Так, горизонтальный интегральный показатель ($ИП_r$) рассчитывается по формуле (11.5).

$$ИП_r = \frac{O_{r1} + O_{r2} + O_{r3}}{3}, \quad (11.5)$$

где $ИП_r$ – горизонтальный интегральный показатель, коэф.; $O_{r1,2,3}$ – горизонтальные обобщенные показатели степени реализации стратегии устойчивого развития коммерческой организации для 1-ой, 2-ой, 3-ей строки, коэф.

Вертикальный интегральный показатель ($ИП_v$) рассчитывается по формуле (11.6).

$$ИП_v = \frac{O_{v1} + O_{v2} + O_{v3} + O_{v4}}{4}, \quad (11.6)$$

где $ИП_v$ – вертикальный интегральный показатель, коэф.

$O_{v1,2,3,4}$ – вертикальные обобщенные показатели и степени реализации стратегии устойчивого развития коммерческой организации для 1,2,3,4-ого столбца, коэф.

И при этом должно соблюдаться условие (формула 11.7).

$$ИП_r = ИП_v. \quad (11.7)$$

На этом второй элемент механизма оценки стратегии устойчивого развития заканчивается и осуществляется переход на третий элемент – принятие решения по корректировке целей, внедрение новых методов управления.

Таким образом, механизм и методика оценки выполнения стратегии устойчивого развития на основе ССП дает оценку для принятия управленческих решений в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей коммерческой организации.

12 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

12.1 Инновационная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации

12.2 Классификация инновационных стратегий

12.3 Применение ССП при оценке инновационной деятельности организации

12.1 Инновационная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации

Современное развитие экономики характеризуется непрерывным увеличением роли инноваций как ключевого фактора успеха в конкурентной борьбе. Инновации ведут к созданию новых потребностей, снижению себестоимости продукции, притоку инвестиций, повышению имиджа производителя новых продуктов, открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Мировая экономика последних десятилетий демонстрирует, что в развитии конкурентных преимуществ организаций и стран инновации сыграли значительную роль, обеспечив стратегическую конкурентоспособность лидерам инновационных процессов. Поэтому актуальной задачей для любой страны является выбор приоритетных направлений инновационной деятельности.

Зависимость конкурентоспособности от инноваций часто декларируется, однако связь между ними не является простой и однозначной. Так, Иванова Е. А. в своих трудах формирует понятие инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации, под которым понимает создание и реализацию инновационных конкурентных преимуществ в области повышения качества продукции, сокращения затрат, методов формирования товарного ассортимента, организации производства и управления в организации [48].

Однако исследования зависимости конкурентоспособности от инноваций показывают, что несмотря на тесную организационную и экономическую связь управленческих, технологических и продуктовых инноваций, как экономических целевых функций предпринимательской деятельности, до конца не установлено взаимовлияние элементов в цепи: знания – технологии – инновации – инновационный потенциал – инновационная стратегия – конкурентоспособность коммерческой организации.

Этапы инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации представлены на рис. 12.1.



Рисунок 12.1 – Этапы инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации

Составлено авторами.

Современное экономическое развитие характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса и интеллектуализацией основных факторов производства.

При переходе общества на новую фазу развития, получившую название «экономика, базирующаяся на знаниях», в иерархии «данные-информация-знания» последняя категория в процессе управления стала приоритетной [49].

Наблюдаются следующие структурные изменения внешней среды:

- резко возрастает значимость фактора времени;
- возрастает число конкурентов, умеющих быстро клонировать любое преимущество вне зависимости от отраслевой принадлежности;
- период времени, в течение которого организация реализует стратегическую инициативу, резко сокращается, и реакции на действия конкурентов и других участников рынка должны быть мгновенными и всеохватывающими;
- повышается уровень образования потребителей, развиваются связи между ними, снижается точность прогнозов типов поведения потребителей;
- фокус информационной технологии перемещается от обеспечения

эффективной деятельности управляющей системы к развитию взаимодействия с потребителями.

Высокая степень изменчивости и неопределенности внешней среды предопределяет необходимость революционных преобразований в управлении организационной системой на стратегическом уровне. Система стратегического управления должна быть основана на обеспечении растущей потребности в знаниях и удовлетворении потребности различных групп во все более сложных и неординарных решениях. Таким образом, знания (этап 1) будут представлять собой главный стратегический ресурс организации, обеспечивающий ее устойчивое развитие в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды посредством превентивных управленческих решений, направленных на обеспечение ценности инноваций и приобретение уникальных конкурентных преимуществ.

В основе инновационных процессов лежат новые знания в области техники, технологии, природы, общества и др. Чтобы инициировать новый процесс нужно: во-первых, получить новое знание, во-вторых, осознать новое знание.

В настоящий момент времени на долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании, организации производства, в развитых странах приходится от 80 до 95 % прироста ВВП. Внедрение новых технологий стало ключевым фактором успеха в рыночной конкуренции, основным средством повышения эффективности производства и улучшения качества товаров и услуг. Реализация конкурентных преимуществ коммерческих организаций на основе инновационных подходов предполагает необходимость совершенствования существующих и внедрение абсолютно новых организационно-управленческих, финансово-экономических и производственных технологий (этап 2). Чем выше технико-технологический уровень производства, тем более радикальными бывают инновации и более недоступны для имитации конкурентов.

Новые знания, новые технологии и оборудование представляют собой инновационные ресурсы организации, от размера которых зависит инновационный потенциал коммерческой организации, который выступает важной характеристикой интенсивности и эффективности инновационных процессов, протекающих в организации, так как отражает способность организации к обновлению и усовершенствованию. Инновационный потенциал (этап 3) организации определяет максимальный уровень инновационной продукции, который возможно произвести в организации при полном задействовании имеющихся инновационных ресурсов. Соответственно, именно от уровня инновационного потенциала организации будет зависеть размер эффекта, полученного от внедрения инноваций.

Важной особенностью экономического роста является переход к непрерывному инновационному процессу. Интенсивность НИОКР во многом определяет уровень экономического развития. В условиях острой конку-

рентной борьбы на рынке выигрывают только те организации, которые обеспечивают благоприятные условия для реализации научных исследований, т. е. организации, которые имеют высокий уровень инновационного капитала

Добиться и удержать конкурентные преимущества возможно лишь посредством инноваций (этап 3) – это утверждение стало аксиомой для сегодняшнего бизнеса. Несмотря на то что каждая успешная организация реализует собственную стратегию роста, в основе своей стратегии они используют один принцип – только постоянные улучшения и нововведения позволят добиться высокого уровня эффективности производства.

Формирование и удержание конкурентного преимущества затрагивает механизм функционирования организации, связанный с проектированием, производством и реализацией продукции. Вместе с тем в условиях активизации конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на внешнем рынках, наиболее устойчивы инновационные конкурентные преимущества, т. е. конкурентные преимущества, основанные на использовании инноваций.

Инновации формируют конкурентные преимущества (этап 4) со средней и высокой степенью устойчивости. К конкурентным преимуществам со средней степенью устойчивости принято относить запатентованные технологии, дифференциацию на основе уникальных товаров или услуг, репутацию фирмы, налаженные каналы сбыта продукции. Для достижения подобных преимуществ необходимы интенсивные и долговременные капитальные вложения в производственные мощности, проведение НИОКР и маркетинговые исследования, специализированное обучение персонала. Данный вид конкурентных преимуществ позволит коммерческой организации поддерживать свое положение на рынке достаточно длительный период времени. Для достижения конкурентных преимуществ с высокой степенью устойчивости потребуется сочетание крупных капиталовложений в инновационные проекты с высоким качеством их реализации.

Формирование конкурентных преимуществ на основе инноваций возможно посредством их реализации в новых товарах и технологиях, что, в свою очередь, обеспечит организации технологическое превосходство перед конкурентами. Но иметь конкурентное преимущество не самоцель для организации, важно правильно сориентировать его деятельность и умело следовать выбранной инновационной стратегии (этап 5), что в конечном счете позволит добиться успеха в конкурентной борьбе (этап 6).

Выбор инновационной стратегии развития организации, в свою очередь, зависит от нижестоящих уровней в цепи инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации: от уровня инновационного потенциала и видов предполагаемых нововведений (созданием и освоением новых продуктов (услуг) технологий, способов организации производства, рынков, структуры и системы управления. Для организации процесса реализации инновационной стратегии формулируются ин-

новационные цели, которые представляют собой желаемый результат деятельности организации в виде определенного нововведения, реализуемого в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами, направленное на качественное развитие организации (получение дополнительной прибыли для организации).

12.2 Классификация инновационных стратегий

Значительный вклад в теорию развития инновационных стратегий внесли такие ученые, как: Ансофф И., Богомолов О. А., Винокуров В. А., Виханский О. С., Володькина М. В., Градов А. П., Гусев Ю. В., Забелин П. В., Карлофф Б., Кинг У., Конно Т., Котлер Ф., Оберемчук В. Ф., Петров А. Н., Сумец А. М., Томпсон А. А., Уткин Э. А., Фатхутдинов Р. А., Федотов А. В. и др. Однако никто из перечисленных ученых в своих трудах не сформировал определение понятия «инновационная стратегия». Эти идеи нашли применение в отечественной экономике и получают дальнейшее развитие. Основываясь на положениях теорий данных авторов, современные исследователи формируют свое понятие «инновационная стратегия» (таблица 12.1).

Таким образом, исследование вопросов и сущности понятия «инновационная стратегия» показало отсутствие на сегодня единого общепринятого мнения по определению данной категории.

Таблица 12.1 – Определение понятия «инновационная стратегия»

Автор	Определение
Жарынина Д. Э.	<p>Инновационной стратегия (в рамках концепции 5 П):</p> <ul style="list-style-type: none"> – это план непрерывного создания новшеств, разработки опытных образцов, выпуска новой продукции, маркетинговый план; – это принципы (инновационные) поведения (создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств, нацеленность всей инновационной деятельности на потребителя, определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач фирмы); – это процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений; – это приобретение новых знаний и опыта в управлении; – это путь (инновационный) развития конкурентоспособности фирмы [50]
Мохова А. В.	<p>Инновационная стратегия – это совокупность последовательных видов поведения, позволяющих организации позиционировать себя в окружающей среде [51]</p>
Пшеничный П. П.	<p>Инновационная стратегия – это взаимосвязанный комплекс действий для укрепления конкурентоспособности</p>

	организации по отношению к его конкурентам [52]
Разин М. В.	Инновационная стратегия – это один из эффективных методов достижения поставленных целей организацией, отличающийся от других методов внедрением инновационных технологий в производство, научно-исследовательской деятельностью, разработкой патентов, лицензий [53]
Румянцева З. П.	Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей [48]
Титов Л. Ю.	Инновационная стратегия – это комплекс принимаемых решений по размещению инновационных ресурсов и достижению долговременных конкурентных преимуществ на мировом и национальных рынках [54]

Составлено авторами.

Одни ученые трактуют данное понятие как некий комплекс либо метод. Так, Разин М. В. и Румянцева З. П. в трактовке инновационной стратегии акцентируют внимание на инновациях, таким образом подчеркивая целевую направленность инновационной стратегии. Мохова А. В., Пшеничный П. П. и Титов Л. Ю. утверждают, что инновационная стратегия является неотъемлемым условием повышения и укрепления конкурентоспособности организации. Однако в своих определениях они не выделяют ни целевой направленности данного типа стратегии, ни средств ее достижения. Наиболее полно, по нашему мнению, раскрыто понятие инновационной стратегии у Жарыниной Д. Э., которая определяет его по пяти направлениям как пять «П». Однако она не формулирует целостного определения понятия «инновационная стратегия».

На наш взгляд, для наиболее полного раскрытия сущности инновационной стратегии может быть предложено следующее определение.

Инновационная стратегия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил и приемов использования инновационного потенциала организации с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентоспособности за счет научно-исследовательской деятельности и внедрения инновационных технологий в производство и управление. Несмотря на некоторую громоздкость данного определения, оно охватывает не только целевую направленность стратегии, но и весь спектр инструментов по ее достижению.

Инновационная стратегия предполагает формирование целого комплекса мероприятий по технологическому совершенствованию производства, изменению организационной структуры организации, внедрению современных технологий управления. Стратегия предполагает последовательное поведение, позволяющее предприятию позиционировать себя в окружающей среде, а изменения в стратегии являются реакцией на изме-

нение внешних условий.

В зависимости от особенностей внутренней и внешней среды организации инновационные стратегии могут быть рассмотрены по следующим направлениям (таблица 12.2).

Таблица 12.2 – Классификация инновационных стратегий

Признак классификации	Виды	Сущность
1	2	3
1 По реакции на внутреннюю и внешнюю среду организации (Румянцева З. П., Соломатина Н. А.) – [48]	Стратегия технологического лидера (наступательная пионерская)	Характеризуется постоянной разработкой технологических (продукт и процесс инноваций)
	Стратегия следования за лидером (оборонительная)	Включает инновационное развитие реакционного характера во внешней среде, в частности – на инновации конкурентов
2 В зависимости от модели поведения компании в новых рыночных условиях (Гельман Л. М., Левин М. И.) [55]	Активные (технологические): – лидерства; – имитации.	Представляют собой реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций
	Пассивные (маркетинговые)	Связаны с фокусированием внимания фирмы на постоянных маркетинговых инновациях
3 В зависимости от стадии применения стратегии (Аньшин В. М., Колоков В. А., Дагаев А. А., Кудинов Л. Г.) [56]	Стратегии НИОКР	Связана с проведением организацией исследований и разработок
	Стратегии внедрения и адаптации нововведений	Относится к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ
4 В зависимости от освоения выпуска новых изделий (диверсификации) (Кульбаков А. В.) [57]	Горизонтальная (или родовая)	Организация расширяет масштабы своей деятельности за счет выпуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли
	Вертикальная	Организация охватывает различные этапы производственного цикла
	Интеграционная	Фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей

5 В зависимости от конкурентной позиции на рынке (Юданов Ю. А.) [58]	Виолентная	Основывается на снижении издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров
	Пациентная	Заключается в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене
	Коммутантная	Предполагает максимально гибкое удовлетворение
		небольших по объему (локальных) потребностей рынка
	Эксплерентная	Ориентирована на радикальные нововведения
6 В зависимости от маркетинговой стратегии (Б. Твисс) [60]	Наступательная	Ее избирают только мелкие организации, концентрирующие усилия на одном или нескольких инновационных проектах
	Защитная	Используются при наличии значительной доли рынка, не занятой конкурентами, возможностью получения прибыли, в том числе за счет относительно низкого уровня издержек
	Лицензионная	Характеризуется необходимостью проведения собственных НИОКР для последующего более точного выбора лицензий для покупки
	Промежуточная	Основывается на маркетинговых исследованиях, требует высокой творческой активности персонала маркетинговых служб
	Разбойничья	Предполагает резкое вторжение производителя на рынок, способное привести к его сокращению
	Стратегия создания но-	Предполагает, что в данный

	вого рынка	период времени организация является единственным производителем нового продукта
7 По характеру реализации инновационной стратегии (Порецкова К. В.) – [59]	Агрессивно-нападательная	Характерна для промышленных организаций, стремящихся к лидерству при внедрении инноваций в определенном рыночном сегменте, обязательным условием в данной ситуации является наличие необходимых ресурсов
	Боевая	Характеризуется большим количеством инновационных продуктов, предлагаемых к внедрению. Характерна для производителя, ориентирующегося на широкий круг потребителей и достаточно уверенного в высоком уровне конкурентоспособности изделий в будущем
	Оборонительная	Направлена на сохранение позиций на рынке. Характеризуется необходимостью в разработке системы мероприятий для долгосрочного и краткосрочного ведения конкурентной борьбы. Характерна для организации более сильной в маркетинге, чем в НИОКР
	Стратегия заимствования	Стратегия, при которой новая технология или продукт приобретаются у других организаций, например, путем закупки лицензий

Составлено авторами.

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения предприятия при новых условиях рынка, можно выделить две группы стратегий: активные и пассивные.

Первый вид стратегий также носит название технологический, представляющий собой реакцию на изменения внешней среды посредством постоянного внедрения технологических инноваций [55]. Организация, выбирая активные стратегии, делает ставку на использование новой технологической идеи. Среди активных инновационных стратегий можно выде-

лить два типа стратегий: лидерства и имитации. Их принципиальное различие заключается в том, что если технология, которая воплощена в новом продукте, либо услуге является абсолютно новой для рынка, то в данном случае фирма реализует стратегию технологического лидерства. При имитационной стратегии организация использует в числе первых технологическую идею, которая на рынке уже известна.

Пассивные, или маркетинговые, инновационные стратегии представляют собой постоянные нововведения в маркетинге. Организация в данном случае зачастую выбирает инновационную стратегию в сфере дифференциации товара, при этом она выделяет его абсолютно новые конкурентные преимущества. Стратегия сегментации основана на непрерывном поиске новых сегментов или целых рынков, а также использовании новых для рынка и/или организации методов привлечения покупателей данных групп. При выборе организацией пассивных инновационных стратегий постоянные нововведения формы и метода сбыта продукции отражают реакцию на изменения внешних условий.

При выборе организацией стратегии «лидерства» реализуется политика непрерывного выхода совершенно новой продукции на рынок. Поэтому весь спектр научных исследований и разработок, а также систем производства и маркетинга направлен на создание товара, который не имел бы аналогов. Организации, выбравшие стратегию «лидерства», основную часть инвестиций направляют на исследования и разработку, причем данные исследования не только прикладного, но и фундаментального характера. Следствием этого является необходимость в создании стратегических союзов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, создание венчурных фондов и подразделений внутри компании [56].

Выбрав стратегию «следования за лидером», организация находится в ожидании, когда конкурентная компания выпустит новую продукцию на рынок, а после этого начинает производить и реализовывать аналогичную продукцию. Одной из основных причин успешности стратегии «следования за лидером» является узнаваемость и репутация организации как бренда, поскольку это позволяет в короткие сроки стать новинке коммерчески успешной.

Стратегии вообще, и инновационные в том числе, направлены на развитие и реализацию потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий связано с существующими компонентами внутренней среды организации.

На практике, чаще всего, могут существовать различные модификации описанных выше инновационных стратегий.

Опыт отечественных организаций показывает, что наиболее приемлемыми в условиях рыночных отношений являются наступательная, защитная, а также совмещенная (защитно-наступательная) стратегии. Инновация требует сравнительно продолжительного времени (5—10—15 лет), и

организация сможет успешно реагировать на рыночные изменения, если оно подготовилось и в его распоряжении имеются необходимые научно-технические разработки.

На современном этапе инновационная стратегия отечественных промышленных предприятий, на наш взгляд, должна быть ориентирована на освоение базисных инноваций, которые позволяют перейти к новой технологической и товарной структурам производства и обеспечить конкурентоспособность организаций на внутреннем и внешнем рынках. Таким образом, в любом случае инновационная стратегия должна стать одной из ведущих функциональных стратегий для коммерческой организации в современных условиях хозяйствования.

12.3 Применение ССП при оценке инновационной деятельности организации

Активизация экономических процессов, ограниченность ресурсов экстенсивного роста определяют переход организаций на инновационный тип развития, позволяющий обеспечить устойчивое функционирование компании за счет эффективного использования собственных потенциальных возможностей, повышения роста продуктивности производственных ресурсов, сосредоточения усилий по развитию сферы науки и техники и др.

Главной причиной, заставляющей организации переходить на инновационный путь развития, даже если шансы занять монопольное положение на рынке практически отсутствуют, является острая конкуренция, с которой приходится сталкиваться практически любой организации, поставляющей технологию, выпускающей продукцию или оказывающей какие-либо услуги.

Значение нововведений для успешной деятельности организации чрезвычайно велико, хотя часто каждое из них само по себе дает относительно небольшой полезный эффект. Они служат источником роста дохода организации за счет повышения производительности труда, качества, экономии ресурсов, а также роста экономической эффективности инноваций. Так, по данным Price Waterhouse Coopers, компании, обеспечившие себе 80 % дохода за счет новых продуктов, как правило, в течение пятилетнего периода удваивают общую стоимость всех выпущенных ими в обращение акций [61].

В настоящее время механизм управления инновациями является слабым звеном организационно-экономического механизма управления в организации. Это объясняется не только высокой степенью изменчивости внешней среды, несистематизированной работой всех служб организации, но и отсутствием системного подхода к оценке инновационной деятельности, а также значительным несоответствием текущих целей компании с заявленной стратегией, по причине непонимания стратегической цели и за-

дач, стоящих перед компанией, работниками предприятия. В этой ситуации менеджерам важно сосредоточиться на ограниченном числе важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать при отсутствии в организации формализованной системы, отслеживающей основные показатели и позволяющей на базе этой информации влиять на реализацию стратегии бизнеса. Мировой опыт показывает, что большинство компаний решают данную проблему путем внедрения сбалансированной системы показателей, основные положения которой были рассмотрены выше.

Современные исследователи дополняют данную систему различными группами показателей, а некоторые даже перерабатывают ее, в результате получая отличную от предложенной Капланом и Нортонем сбалансированную систему показателей. Так, в своем исследовании М. С. Будаева предложила выделить следующие составляющие сбалансированной системы показателей: финансовую, операционную, инновационную деятельность, характеристики персонала, социальные и экологические обязательства организации [62]. Анализ работ исследователей в данной области позволяет сделать вывод, что в сбалансированной системе показателей все чаще в качестве отдельного аспекта выделяется инновационная составляющая. Это обусловлено необходимостью активной инновационной деятельности, так как инновации предоставляют организациям возможности добиться технологического доминирования на рынке.

Для многих компаний в настоящее время способность изменяться, а также изменять свои продукты и поведение на рынке становится ключевым фактором успеха. Поэтому значение инновационной составляющей в деятельности компаний растет, и неизбежно будет расти. Осознав этот факт, руководителю компании нужно, прежде всего, определить ключевые принципы управления инновационными процессами. После этого необходимо создать и внедрить инновационные процессы, по крайней мере, на начальном уровне зрелости. Для управления этими процессами потребуются система показателей, позволяющая оценить эффективность инновационной деятельности. Несмотря на то что каждая успешная организация реализует собственную стратегию роста, в основе своей стратегии они используют один принцип – только постоянные улучшения и нововведения позволяют добиться высокого уровня эффективности производства. Рисунок 12.1 подтверждает, что инновационная составляющая имеется в каждом аспекте классической версии сбалансированной системы показателей, разница лишь в том, какое место инновационная составляющая будет в ней занимать.

Так, в случае, если организация выбрала инновационную стратегию как ключевую из функциональных стратегий, то инновационная составляющая в сбалансированной системе показателей будет выдвинута на первый план и будет обеспечивать реализацию целей других блоков.

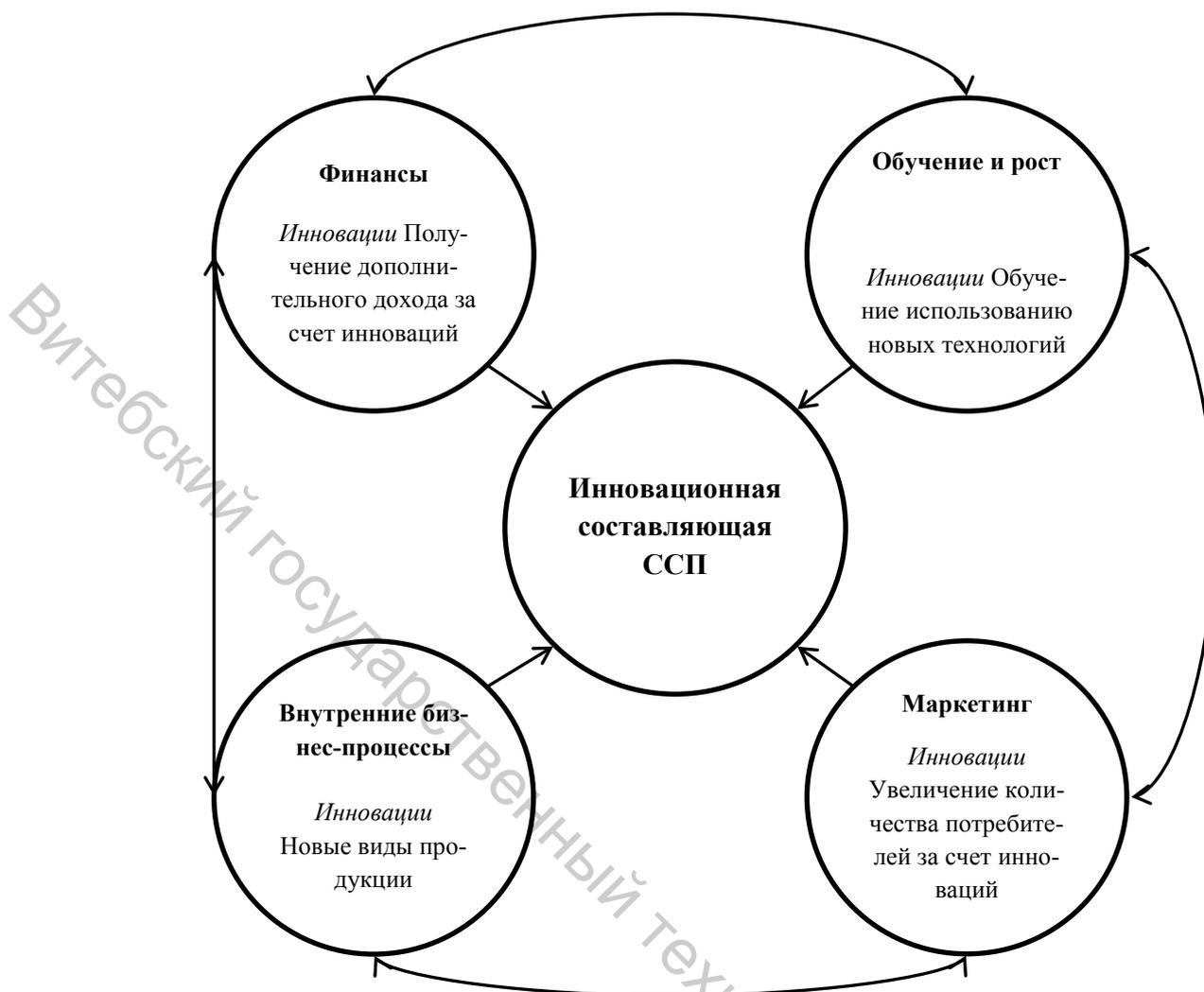


Рисунок 12.1– Иновационная составляющая отдельных аспектов сбалансированной системы показателей

Составлено авторами.

Тогда схематично сбалансированная система будет выглядеть так как представлено на рисунке 12.2.

Таким образом, реализация целей во всех аспектах сбалансированной системы показателей будет осуществляться за счет инновационных процессов.

С другой стороны, даже в том случае, если организация не выделяет инновационную стратегию, в качестве ключевой, инновационная составляющая сбалансированной системы показателей, на наш взгляд, должна быть выделена в обособленный аспект, т. е. сбалансированная система показателей должна иметь следующие элементы, представленные на рисунке 12.3.

Как мы видим, непосредственно к оценке инновационной составляющей стратегии развития коммерческой организации относится только последний (пятый) этап внедрения сбалансированной системы показателей. Однако для того чтобы мы могли к нему приступить, все остальные

этапы должны быть реализованы в полном объеме.

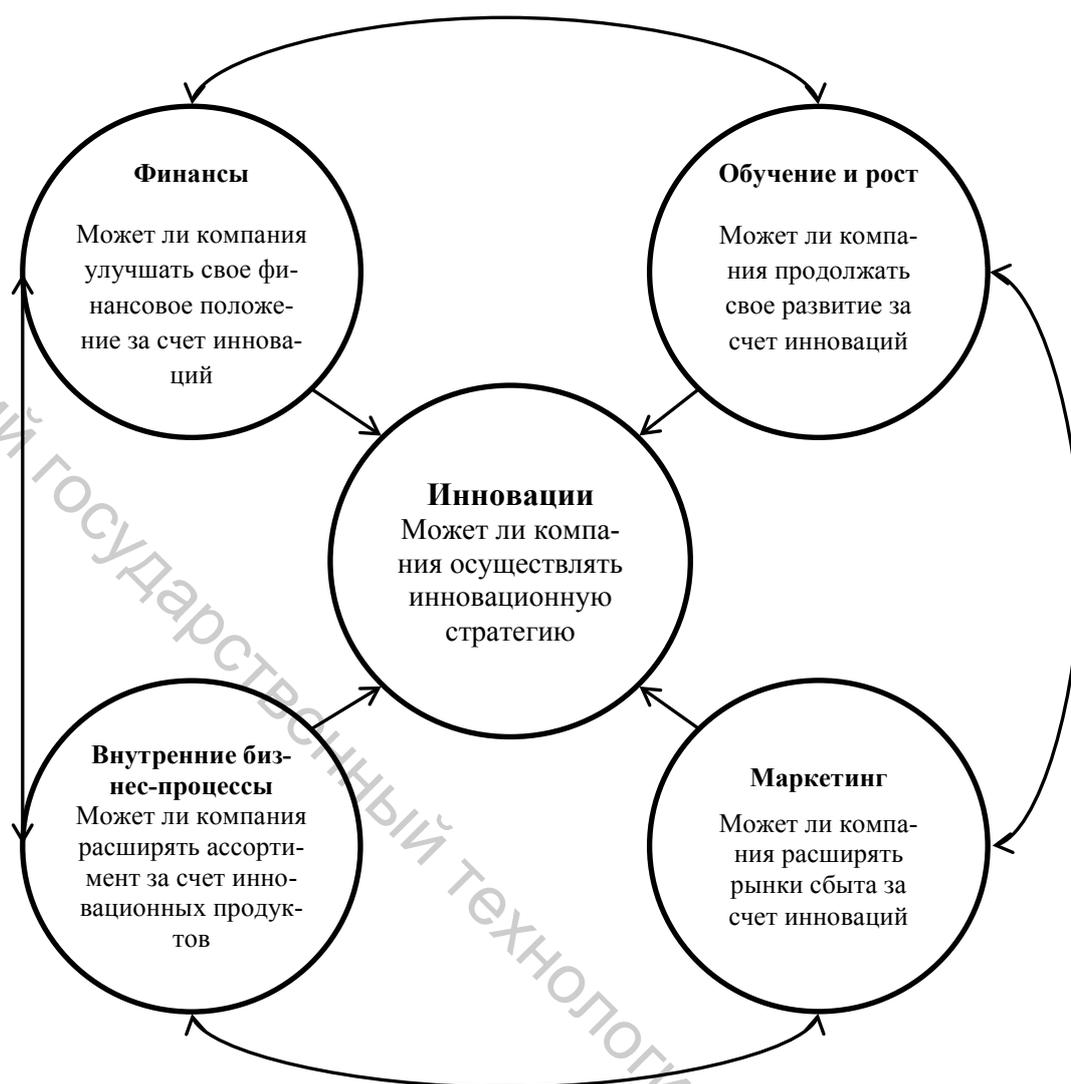


Рисунок 12.2 – Модифицированная сбалансированная система показателей для организаций, реализующих инновационную стратегию развития
Составлено авторами.

Внедрение инновационного аспекта в сбалансированную систему показателей предполагает ее дополнение показателями, характеризующими инновационную деятельность и инновационные процессы, протекающие в организации. В существующей корпоративной практике ограничиваются в основном следующими показателями:

- затраты на НИОКР;
- доля затрат на НИОКР в выручке;
- количество патентов, полученных компанией за отчетный период;
- показатель эффективности инновационной деятельности.



Рисунок 12.3 – Модифицированная сбалансированная система показателей для организаций, реализующих отличные от инновационной стратегии развития

Составлено авторами.

Показатели, характеризующие долю затрат на НИОКР в выручке организации, безусловно, могут оказаться полезными, но они не измеряют потенциальные инновационные возможности компании и не будут иметь существенного значения при выработке стратегических решений. Так, например, ежегодное освоение большого бюджета на исследовательские и опытно-конструкторские работы вовсе не гарантирует появление бесчисленного количества новых продуктов, которые потрясут рынок и станут источником дополнительных доходов компании. Также следует добавить, что такой показатель, как доля затрат на НИОКР в выручке, чаще применяется за рубежом, чем в условиях Республики Беларусь. Однако он может быть рассчитан и для отечественных организаций. Так, например ОАО «Газпром» в рамках программы инновационного развития в качестве основного показателя эффективности, имеющего отношение непосредственно к инновациям, выделяет долю затрат на НИОКР в выручке. Показатель

эффективности инновационной деятельности отечественные экономисты предпочитают заменять коэффициентом рентабельности инноваций, который характеризует уже конечный результат, полученный организацией в результате инновационной деятельности.

Рассмотрим систему показателей, которые могут применяться как индикаторы для оценки инновационных процессов, протекающих в организации. Надо отметить, что в практике разработки сбалансированной системы показателей для организаций, реализующих различные стратегии, набор инновационных показателей, как правило, различен. Так, у организаций, реализующих инновационную стратегию развития, большинство показателей, включаемых в инновационный аспект сбалансированной системы показателей, будет характеризовать внутренние бизнес-процессы организации, так как непосредственно от их состояния будет зависеть эффективность протекания инновационных процессов в организации. Организации, реализующие отличные стратегии развития, обычно выбирают инновационные показатели из каждого аспекта сбалансированной системы показателей в равных пропорциях.

Соответственно, учитывая этот факт, набор показателей, характеризующих инновационную деятельность организаций с различными типами реализуемых стратегий, будет различен (таблица 12.3).

Таблица 12.3 – Показатели, характеризующие инновационную деятельность, включаемые в сбалансированную систему показателей в зависимости от типа реализуемой стратегии

Для компаний, реализующих инновационные стратегии	Для компаний, реализующих отличные от инновационной стратегии
1	2
Финансовые показатели:	
<ul style="list-style-type: none"> – коэффициент рентабельности инноваций; – затраты на НИОКР; – доля затрат на НИОКР в выручке; – доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации 	<ul style="list-style-type: none"> – затраты на НИОКР; – доля затрат на НИОКР в выручке
Показатели внешнего окружения (клиенты и потребители)	
<ul style="list-style-type: none"> – доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме выручки за последний год; – количество новых рынков сбыта, освоенных за период; 	<ul style="list-style-type: none"> – доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме выручки за последний год; – количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последний год;
<ul style="list-style-type: none"> – количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последний год; – количество разработанных новых продуктов, экспортируемых на зарубежный рынок, за последний год; – отношение числа клиентов, считающих компанию инновационной, к их общему количеству 	<ul style="list-style-type: none"> – количество новых рынков сбыта, освоенных за период

Показатели внутренних бизнес-процессов	
<ul style="list-style-type: none"> – длительность инновационного цикла; – количество разработанных и внедренных технологий в виде результатов НИОКР за год; – количество объектов, поставленных на бухгалтерский баланс в расчетном году по результатам проведения НИОКР; – количество технологий, разработанных за отчетный год, защищенных патентами; – количество действующих договоров по созданию технологий со сторонними организациями; – доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период; – доля средств от оборота, направленных на приобретение технологически новых основных средств; – отношение количества технологий, разрабатываемых сторонними организациями, к общему количеству разрабатываемых технологий; – количество технических диалогов и проектов, осуществляемых в рамках программ научно-технического сотрудничества с зарубежными компаниями; – количество разработок, выполняемых в рамках программ научно-технического сотрудничества с отечественными компаниями; – показатель эффективности инновационной деятельности (отношение объема производства инновационной продукции к затратам на инновационную деятельность) 	<ul style="list-style-type: none"> – удельный вес инновационной продукции в общем объеме произведенной либо отгруженной продукции; – затраты на инновационную деятельность и др.; – количество технологий, разработанных на предприятии за год по результатам НИОКР; – доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период; – отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений
Показатели обновления и развития	
<ul style="list-style-type: none"> – количество зарегистрированных патентов; – продолжительность проектов по исследованиям и разработкам; – количество опорных вузов, 	<ul style="list-style-type: none"> – количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками компании в течение последнего года; – коэффициент приема молодых
<ul style="list-style-type: none"> – количество базовых кафедр, – количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук); – количество публикаций научных сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> специалистов, задействованных в инновационных проектах; – количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук)

Составлено авторами.

Оптимальные наборы показателей и значения для каждого показателя могут различаться в зависимости от профильной деятельности организации, а также от принятой ею стратегии развития. Набор показателей, характеризующий инновационную деятельность, определяется уже непосредственно при детальном исследовании организации и ее стратегических

целей. Значения ключевых показателей устанавливается непосредственно высшим руководством организации с учетом их видения деятельности компании через определенный промежуток времени.

Последним этапом внедрения сбалансированной системы показателей является отслеживание соответствия значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике.

Выделение инновационной составляющей в сбалансированной системе показателей позволит:

- выражать стратегические интересы компании, «встраивая» инновации в бизнес-процессы и налаживать отношения между теми, кто генерирует новые идеи, и управленческой командой;
- обоснованно распределять ресурсы между корпоративной системой управления идеями и инновационными инициативами;
- устанавливать ожидания в отношении инновационного потенциала компании;
- сравнение целевых (запланированных) показателей с их значениями в отчетные периоды позволяет увидеть «узкие» места процессов, финансирование которых не соответствует поставленным целям.

Таким образом, сбалансированная система показателей, являясь инструментом реализации стратегии, будет способствовать активизации инновационной деятельности организации, в случае возведения данного направления развития в ранг стратегии организации позволит сконцентрировать усилия всех блоков на достижении показателей инновационной деятельности.

С учетом ранее изложенного, можно сделать вывод о том, что реализация концепции сбалансированной системы показателей в организации будет способствовать созданию целостной системы оценки инновационной составляющей стратегии развития коммерческой организации.

Ключевые показатели, характеризующие инновационную составляющую и включаемые в сбалансированную систему, непосредственно зависят от той стратегии, которую реализует организация на современном этапе своего развития. Апробация предложенной методики оценки инновационной составляющей будет проведена на примере УП «Полимерконструкция» и КУПП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба». Необходимо отметить, что данные организации реализуют разные стратегии развития.

Как отмечалось ранее, основными этапами оценки инновационной составляющей стратегии развития организации являются следующие:

1. Определение стратегических перспектив развития организации, а также построение иерархии целей, направленных на достижение стратегической цели организации (с учетом инновационных введений).
2. Установление причинно-следственных связей между показателями, характеризующими протекающие в организации инновационных процессов.

3. Определение ключевых показателей, характеризующих протекающие в организации инновационные процессы.

4. Установление целевых значений выбранных показателей.

5. Непрерывное отслеживание значений ключевых показателей эффективности как относительно целевых значений, так и в динамике.

В рамках исследования, проведенного на УП «Полимерконструкция», была выделена группа показателей, характеризующих инновационные процессы в организации. Согласно мнению работников УП «Полимерконструкция» при помощи данных показателей можно оценить достижение организацией целей, заданных стратегией ее развития, и, соответственно, данные показатели могут быть включены в сбалансированную систему показателей при ее разработке. Непосредственно к этим показателям можно отнести следующие:

а) доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции. Данный показатель оценивает влияние процессных инноваций на финансовый результат:

$$УД_{пр.} = \frac{Пр_{ин}}{Пр_{реал}} \times 100\%, \quad (12.1)$$

где $Пр_{ин}$ – прибыль от реализации инновационной продукции, млн руб.;
 $Пр_{реал}$ – прибыль от реализации продукции, млн руб.;

б) удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной организацией продукции. Данный показатель может определяться одним из следующих способов:

– как соотношение количества новой продукции к общему количеству видов продукции, выпускаемых предприятием:

$$УД_{и.п.} = \frac{N_H}{N} \times 100\%, \quad (12.2)$$

где N_H – количество новой продукции выпускаемой организацией, шт.;
 N – количество всей продукции выпускаемой организацией, шт.;

– доля выручки от реализации инновационной продукции в общем объеме выручки:

$$УД_{и.п.} = \frac{Выр_{ин}}{Выр} \times 100\%, \quad (12.3)$$

где $Выр_{ин}$ – выручка от реализации инновационной продукции, млн руб.; $Выр$ – общая выручка от реализации продукции организации, млн руб.

– доля объема инновационной продукции в общем объеме отгруженной организации:

$$УД_{и.п.} = \frac{ОП_{ин}}{ОП} \times 100\%, \quad (12.4)$$

где $ОП_{ин}$ – объем инновационной продукции, млн руб.; $ОП$ – общий объем отгруженной продукции, млн руб.;

в) коэффициент рентабельности инноваций:

$$R_{и.} = \frac{ПР_{ин}}{С/С_{реал\ и.п.}} \times 100\%, \quad (12.5)$$

где $С/С_{реал\ и.п.}$ – себестоимость реал. инновационной продукции, млн руб.;

г) доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств. Данный показатель является одним из критериев гибкости организации к требованиям рынка, характеризует ее способность к обновлению. Можно считать с достаточной долей достоверности, что чем выше значение данного показателя, тем более стабильной и успешной будет работа организации в будущем.

$$УД_{ф.и.} = \frac{З_{т.ин}}{Выр} \times 100\%, \quad (12.6)$$

где $З_{т.ин}$ – затраты на технологические инновации, млн руб.;

д) доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период. Данный коэффициент представляет собой важный показатель инновационной активности организации:

$$УД_{т.ин} = \frac{З_{т.ин}}{З_{ос}} \times 100\%, \quad (12.7)$$

где $З_{ос}$ – затраты на приобретение основных средств, млн руб.

е) количество новых рынков сбыта, освоенных за n -период;

ж) количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук).

При выборе показателей, входящих в данную систему, руководящий состав предприятия учитывал взаимосвязь показателей между собой, а также взаимосвязь с показателями других аспектов сбалансированной системы показателей. Так, показатели любой составляющей сбалансированной системы показателей делятся на тактические и стратегические. Первые отражают текущее состояние бизнес-процессов и сигнализируют об изменениях, требующих немедленного реагирования. Вторые отражают результаты, достигнутые в ходе стратегического управления. Согласно факторному анализу, стратегические показатели можно назвать результирующими, а тактические – факторами их достижения. Как известно, главная цель любой коммерческой организации – это получение прибыли. Какую бы стратегию не реализовывала организация, все цели ее деятельности в лю-

бом случае сводятся к максимизации полученной прибыли в будущем. Из перечисленных руководящим составом УП «Полимерконструкция» показателей стратегическим следует признать долю прибыли от реализации инновационной продукции. Соответственно, тактическими показателями первого порядка будут являться удельный вес инновационной продукции в общем выпуске и коэффициент рентабельности инноваций, так как они оказывают непосредственное влияние на размер прибыли, полученной от реализации инновационной продукции. Все остальные из перечисленных показателей влияют на долю прибыли от реализации инновационной продукции какой-то в большей, какой-то в меньшей степени, но все-таки косвенным образом. Поэтому их можно отнести к факторам второго порядка.

В подтверждение вышесказанного, нами, совместно с руководящим составом УП «Полимерконструкция», выдвинуты предположения о возможности существования устойчивых зависимостей между показателями разных составляющих. Например, удельный вес инновационной продукции в общем ее объеме может повлиять на значение таких показателей, как:

- доля прибыли от продаж инновационной продукции;
- доля рынка или выручка от продаж;
- лояльность потребителей (число потребителей, сделавших более одной покупки);
- расширение потребительской базы (число новых потребителей либо общий объем продаж новым потребителям в рассматриваемом сегменте рынка).

По аналогии можно выдвинуть гипотезу о том, что доля средств от оборота, направляемых на технологические инновации, является факторным признаком, определяющим долю рынка, время освоения нового продукта и число внесенных персоналом предложений по совершенствованию бизнес-процессов (критерий инновационной активности персонала).

Таким образом, в сбалансированной системе показателей поддерживается принцип единства и взаимосвязи критериев инновационной деятельности с показателями других составляющих, что позволяет использовать данную систему показателей для оценки инновационной составляющей стратегии развития

УП «Полимерконструкция». Помимо этого, разработанная система показателей позволяет действительно оценить реализацию инновационной стратегии организации, учитывая непосредственно специфику деятельности УП «Полимерконструкция» и инновационных процессов, в нем протекающих.

В результате была получена особая модель сбалансированной системы показателей, в которой на первый план выдвигается блок инновационных показателей, которые сформированы непосредственно из тех аспектов, которые на настоящем этапе развития представляют наибольший интерес для предприятия. Вышесказанное подтверждает структурная инновацион-

ной составляющей стратегии развития
«Полимерконструкция», представленная на рисунке 12.4.

УП «Полимерконст-

рукция», представленная на рисунке 12.4. Кроме того, выделение инновационной составляющей в стратегии развития УП «Полимерконструкция» позволяет продемонстрировать ту основу, на которой строится инновационная стратегия предприятия. В настоящее время инновационная стратегия развития УП «Полимерконструкция» направлена на наращивание инновационного потенциала, о чем свидетельствуют такие показатели сбалансированной системы, как доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств; доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период; количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук). Это связано с тем, что руководство УП «Полимерконструкция» считает, что наращивание инновационного потенциала выступает одним из важных факторов повышения инновационной активности предприятия, что, соответственно, ведет к росту эффективности деятельности.

Так, за счет внедрения технически новых основных средств, а также привлечения кандидатов и докторов технических наук, предприятие сможет производить высокотехнологичную продукцию, которая будет конкурентоспособна на внутреннем и внешнем рынках и позволит предприятию укрепить свои позиции на существующих и в дальнейшем выйти на новые перспективные рынки.

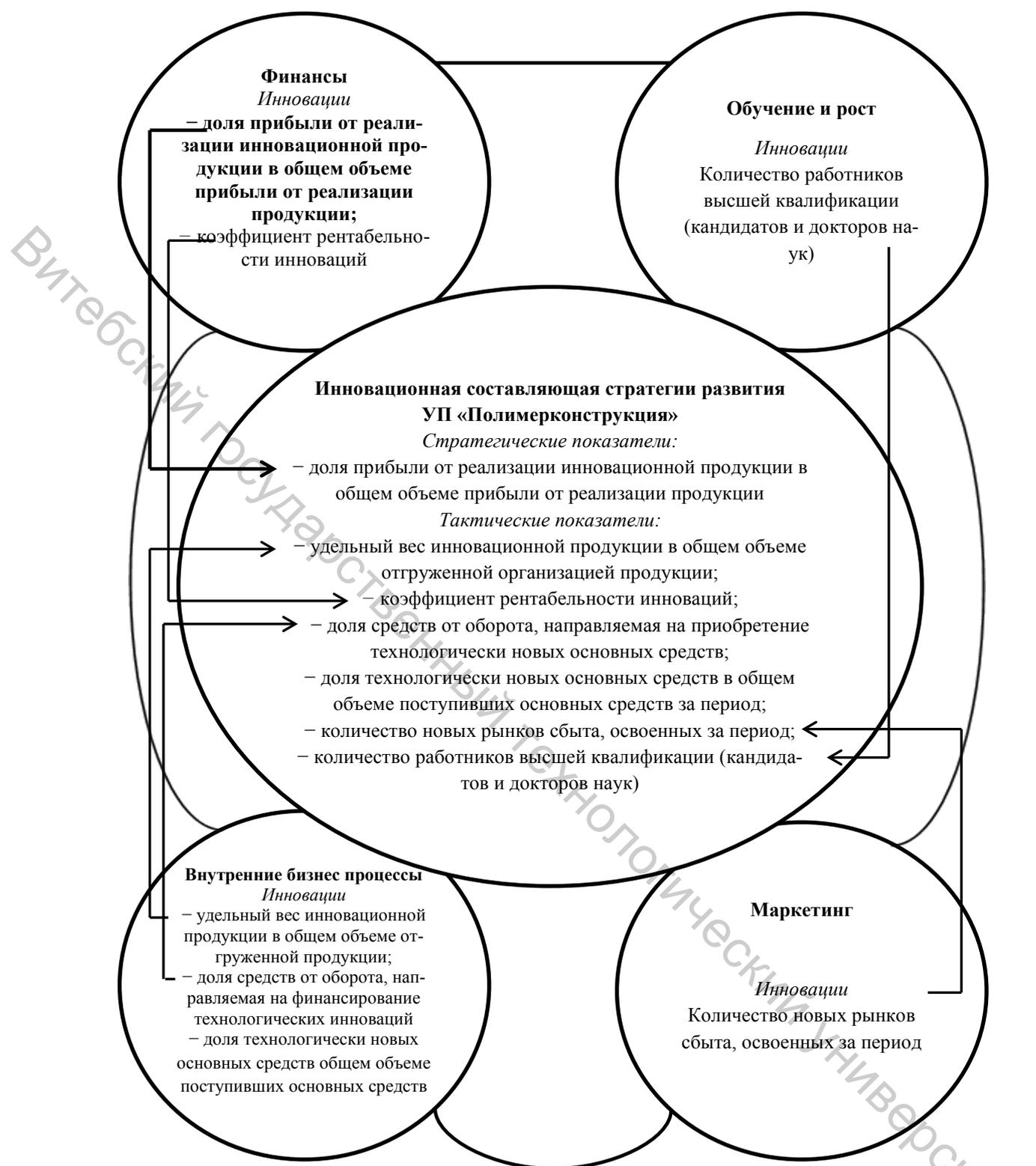


Рисунок 12.4 – Инновационная составляющая стратегии развития УП «Полимерконструкция»

Составлено авторами.

Следующим этапом после выбора ключевых показателей, характеризующих инновационную составляющую стратегии развития предприятия, является установление целевых значений для данных показателей. Надо отметить, что стратегия развития УП «Полимерконст-

рукция» разработана на 2015 г. и, соответственно, целевые значения установлены на этот же период. Однако в бизнес-плане руководство предприятия разбивает достижение целей на этапы по годам. Поэтому руководящий состав УП «Полимерконструкция», опираясь на стратегию развития предприятия, сумел установить оптимальные целевые значения для каждого показателя сбалансированной системы в аспекте инновационной составляющей, которые должны быть достигнуты к 2012 г. (таблица 12.4).

Таблица 12.4 – Установленные целевые значения для инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция»

Показатель	Целевое значение на 2012 г.	Целевое значение на 2015 г.
Стратегические показатели:		
1 Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65 %	80 %
Тактические показатели:		
1 Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60 %	75 %
2 Коэффициент рентабельности инноваций	16 %	25 %
3 Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	16 %	10 %
4 Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75 %	90 %
5 Количество новых рынков сбыта, освоенных за период	-	1
6 Количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук)	-	1

Составлено авторами.

Данные целевые значения устанавливались следующим образом. Так, доля прибыли от реализации инновационной продукции в соответствии с целями на 2015 г. должна достигнуть 80 %. По мнению руководства предприятия, за каждый предшествующий год до 2015 г. доля прибыли от реализации инновационной продукции должна увеличиваться на 5 п. п. Соответственно, в 2012 г. целевое значение данного показателя должно составить 65 %, так как его от 2015 г. отделяет 3 периода. Аналогично устанавливались целевые значения для таких показателей, как удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств. Для коэффициента рентабельности инноваций технология установления целевого значения в 2012 г. аналогична, за исключением

того, что увеличивать он должен на 3 п. п. в год. Что касается доли средств из оборота, направленных на приобретение технологически новых основных средств, то по этому показателю руководство предприятия планирует отрицательную динамику в размере 2 п. п. в год. Это вовсе не означает, что предприятие стремится с каждым годом уменьшать сумму денежных средств, направленных на приобретение технологически нового оборудования. Учитывая, что сумма оборота (выручки от реализации) предприятия растет, то снижение доли, направленной на приобретение технологически нового оборудования, не приведет к снижению общей суммы денежных средств.

Что касается таких показателей, как количество новых рынков сбыта и количество работников высшей квалификации, то по данным показателям установить цели на 2012 г. не представляется возможным. Так, согласно стратегии развития предприятия до 2015 г.

УП «Полимерконструкция» должно выйти на новый рынок сбыта, которым для данного предприятия является рынок Украины. Также в составе персонала предприятия имеется работающий, который в настоящий момент времени повышает свою квалификацию, и к 2015 г. предположительно будет иметь степень доктора технических наук.

Помимо того, что устанавливаются целевые значения на 2012 г. для выбранных показателей, также должны быть установлены предельные значения целевых показателей, по которым мы будем отслеживать насколько далеки фактические значения от целевых (таблица 12.5).

Таблица 12.5 – Разбивка целевых значений для инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» на 2012 г. по уровням

Показатель	Целевое значение на 2012 г.	Низкий уровень (красная зона)	Средний уровень (желтая зона)	Высокий уровень (зеленая зона)
1	2	3	4	5
Стратегические показатели:				
1 Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65 %	до 60 %	от 60 % до 65 %	от 65 %
Тактические показатели:				
1 Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60 %	до 55 %	от 55 % до 60 %	от 60 %
2 Коэффициент рентабельности инноваций	16 %	до 13 %	от 13 % до 16 %	от 16 %

3 Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	16 %	до 14 %	от 14 % до 15 %	от 15 %
4 Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75 %	от 65 % до 70 %	от 70 % до 75 %	от 75 %

Составлено авторами.

Так как целевое значение для новых рынков сбыта и персонала высшей квалификации не задано, то разбивать их на уровни нет необходимости.

Последний этап оценки инновационной составляющей сбалансированной системы показателей – это сопоставление фактического значения данных показателей с их целевыми значениями, а также отслеживание их изменений в динамике, для определения степени приближения к стратегии развития.

Фактические значения показателей инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» представлены в таблице 12.6.

Таблица 12.6 – Оценка инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» при помощи сбалансированной системы показателей

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение в 2012 г.	Вид зоны по уровням достижения целевых значений
1	2	3	4
Стратегические показатели:			
1 Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65,00 %	61,82 %	Желтая зона
Тактические показатели:			
1 Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60,00 %	61,15 %	Зеленая зона
2 Коэффициент рентабельности инноваций	16,00 %	19,61 %	Зеленая зона
3 Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	15,00 %	14,70 %	Желтая зона
4 Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75,00 %	76,19 %	Зеленая зона
5 Количество новых рынков сбыта, освоенных за период	–	Работа ведется	Зеленая зона

6 Количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук).	–	Работа ведется	Зеленая зона
---	---	----------------	--------------

Составлено авторами.

Чтобы сделать вывод об оценке инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция», необходимо также отследить изменение данных показателей в динамике для определения степени приближения к стратегии развития. Однако производить инновационную продукцию и вести учет затрат на ее производство, объема реализации и прибыли, полученной от реализации инновационной продукции УП «Полимерконструкция» начала в 2012 г. Поэтому оценить динамику большинства показателей не представляется возможным. Из представленных показателей можно рассмотреть динамику только тех показателей, которые характеризуют обновление основных средств, так как приобретение технологически новых основных средств начало осуществляться в 2011 г., чтобы в 2012 г. предприятие могло выпускать на этом оборудовании инновационную продукцию.

Рассмотрим динамику показателей, характеризующих обновление основных средств на предприятии (таблица 12.7).

Таблица 12.7 – Оценка динамики показателей, характеризующих обновление основных средств на предприятии

Показатель	Фактическое значение в 2011 г.	Фактическое значение в 2012 г.	Динамика
1 Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	0,48 %	14,70 %	↑
2 Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	2,62 %	76,19 %	↑

Составлено авторами.

Таким образом, согласно данным таблиц 12.6 и 12.7 инновационная стратегия УП «Полимерконструкция» на момент 2012 г. реализуется частично. Так, целевым значениям, установленным руководством предприятия, соответствуют такие показатели, как удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, коэффициент рентабельности инноваций и доля технологически новых основных средств в общем объеме. Не соответствуют целевым значениям, установленным на 2012 г., такой тактический показатель, как доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств. Однако с учетом того, что предприятие планирует постепенное снижение значения данного показателя, и, учитывая тот факт, что значение этого показателя, а также тесно связанной с ним доли технологически новых основных средств в общем объеме основных средств, поступивших за пери-

од, имеет динамику роста по сравнению в 2011 г. (причем их увеличение достаточно существенное), к моменту 2015 г. данный показатель, на наш взгляд, будет соответствовать установленному целевому значению. Также необходимо учитывать тот факт, что значение показателя попало в зону со средним уровнем выполнения, а не с низким, что еще раз подтверждает, что в долгосрочном периоде времени УП «Полимерконструкция» доведет значение это показателя до целевого. Схожая ситуация наблюдается и по показателю, характеризующему стратегические цели предприятия, – доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации не соответствует установленному целевому значению на 2012 г. и тоже попадает в желтую зону. Однако так как данный показатель непосредственно зависит от удельного веса инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и коэффициента рентабельности инноваций, которые даже превышают целевые значения, установленные для них на 2013 г., то скорее всего к 2015 г. предприятие сможет увеличить долю прибыли от реализации инновационной продукции до 80 %. Что касается выхода на новый рынок, то работа по данному направлению ведется: управление маркетинговых исследований предприятия налаживает связи с украинскими потребителями. Работа по получению степени доктора наук сотрудником предприятия также ведется.

В целом, оценка инновационной составляющей стратегии развития УП «Полимерконструкция» на момент 2012 г. показала, что к 2015 г. предприятие сможет реализовать все цели своей инновационной стратегии в полном объеме.

Вторым объектом исследования выступало КУПП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба», реализующее стратегию устойчивого развития. В рамках исследования были выделены показатели, отражающие стратегию предприятия в каждом аспекте сбалансированной системы показателей (рис. 12.5).

Выбор данных показателей определялся совместно с руководящим составом предприятия с учетом целей развития КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» на ближайший период.

Как видно из рис.12.5, несмотря на то что предприятие не реализует инновационную стратегию развития, вместе с тем показатели, характеризующие инновационные процессы, в сбалансированной системе показателей все же присутствуют.



Рисунок 12.5 – Сбалансированная система показателей для КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»

Составлено авторами.

Чтобы акцентировать внимание руководства организации на выполнение целей по данным показателям, имеет смысл выделить инновационную составляющую в качестве самостоятельного аспекта (рисунок 12.6).

Подробнее рассмотрим показатели, характеризующие инновационные процессы, протекающие в организации. Так, по мнению топ-менеджеров, к таким показателям можно отнести следующие показатели:

- удельный вес инновационной продукции в общем объеме ее реализации;
- затраты на разработку новых продуктов;
- количество новых инновационных продуктов, выведенных на рынок;
- количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками предприятия за период;
- количество новых рынков сбыта.

Все перечисленные показатели являются тактическими и характеризуют текущее состояние бизнес-процессов.



Рисунок 12.6 – Инновационная составляющая стратегии развития КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»

Составлено авторами.

Как видно из рисунков 12.5 и 12.6, топ-менеджеры предприятия не выделили ни одного инновационного показателя в аспекте финансов. Данная ситуация вызвана тем, что финансовые показатели, которые обычно подлежат включению в инновационную составляющую, присущи в большей степени организациям, реализующим инновационную стратегию развития, и применяются для оценки эффекта, полученного в результате реализации инноваций.

Так как основной целью деятельности КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» является расширение производства продукции за

счет организации производства новых видов продукции и увеличения объема продаж за счет укрепления своих позиций на существующих рынках и проникновения на новые, то основные показатели, включаемые в инновационную составляющую, характеризуют внутренние бизнес-процессы и маркетинговый аспект. Так, выпуская новые инновационные продукты на рынок, предприятие увеличивает удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, тем самым повышая свою конкурентоспособность. Новые инновационные продукты увеличивают объем производства продукции предприятия, поэтому сотрудникам КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» необходимо искать новые и перспективные рынки сбыта, которые можно завоевать только производя конкурентоспособную продукцию. Тут и потребуются инновационные идеи, выдвигаемые сотрудниками предприятия. Как мы видим, в выбранной системе показателей поддерживается принцип единства и взаимосвязи с показателями других составляющих.

Таким образом, проведенное исследование показало, что сбалансированная система показателей может дать оценку реализации стратегии организации в том случае, если организация реализует инновационную стратегию развития, когда инновации пронизывают все аспекты деятельности организации (УП «Полимерконструкция»), и в том случае, когда они описывают отдельные аспекты стратегии развития (КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»).

13 ПИРАМИДА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРИЗМА ЭФФЕКТИВНОСТИ

13.1 Основные положения концепции «пирамида эффективности»

13.2 Суть концепции «призма эффективности»

13.1 Основные положения концепции «пирамида эффективности»

Модель анализа и оценки результатов деятельности под названием «Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) была разработана примерно в одно время со сбалансированной системой показателей. Ее авторы Р. Линч (Richard L. Lynch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) и Мак Нэйр (McNair) представили основные положения модели в 1990 году (рис. 13.1).



Рисунок 13.1 – Пирамида эффективности

Источник: [1, с. 73].

Основные положения концепции «пирамида эффективности»:

- модель построена на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, разбитых на 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворение клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время поставки, производственный цикл, потери (брак));

- пирамида показателей пронизывает всю организационную структуру, определяя каждому уровню иерархии свой блок ответственности;

- пирамида увязывает стратегию организации с операционными показателями эффективности персонала на нижнем уровне иерархии;

- пирамида отражает двухсторонние коммуникации между разными уровнями организационной иерархии. Другими словами, цели передаются вниз по организации, в то время как показатели – собираются снизу вверх.

Построение модели пирамиды эффективности состоит из восьми шагов:

- выработка основных направлений деятельности;
- определение целей в каждом направлении;
- установка одного или более индикаторов, которые наиболее точно будут отвечать стратегии достижения каждой цели;
- анализ каждого индикатора и изучение факторов, влияющих на него (определение элементов индикатора);
- описание постоянного процесса анализа индикаторов и оценки деятельности подразделения;
- установка планируемого значения индикатора;

– проверка взаимосвязи значений показателей со значением индикатора.

В области операционной деятельности (нижняя часть пирамиды), действия оцениваются ежедневно, еженедельно или ежемесячно. В верхней части пирамиды преобладают финансовые оценки, периоды которых существенно больше. По мнению авторов модели, система показателей должна быть интегрирована таким образом, чтобы оперативные оценки на нижних уровнях были связаны с финансовыми на верхних. Таким образом, эта модель корпоративного управления способна показать, что лежит в основе финансовых оценок и что ими управляет. Цели, устанавливаемые в отдельных блоках пирамиды, удовлетворяют стратегическим целям организации и детализируют их на конкретный период (например, год). При этом каждой цели могут соответствовать один или более показателей.

Преимущество данной модели в ее способности показать, что лежит в основе финансовых индикаторов и что ими управляет. Недостатком является то, что данная модель, впрочем, как и предыдущая, не учитывает требования всех заинтересованных сторон.

Возможности использования «Пирамиды эффективности» рассмотрены нами применительно к деятельности организаций автомобилестроительной промышленности (таблица 13.1).

Таблица 13.1 – Модель анализа организации автомобилестроительной промышленности с использованием «Пирамиды эффективности»

Блоки пирамиды	Организационный уровень	Цели	Показатели	Период
1	2	3	4	5
Финансы	Бизнес-единица «Легковые автомобили»	Повышение рентабельности на вложенный капитал до 15 %	Рентабельность на вложенный капитал – ROCE, %	Год и более
Рынок	Бизнес-единица «Легковые автомобили»	Достижение 20 % доли легковых автомобилей	Доля рынка (%)	Год и более
Производительность	Научно-технический центр (НТЦ)	Снижение себестоимости производства одного автомобиля за счет внедрения новых технологий	Себестоимость производства одного автомобиля (млн руб./шт.)	Год
Инновации и обучение	Дизайнерское бюро, НТЦ	Сокращение периода разработки новой марки автомобиля и ее вывод на рынок до 4-х лет	Средний период разработки автомобилей (лет)	Год и более

Удовлетворение клиентов	Отдел продаж	Повышение доли постоянных клиентов до 30 %	Доля постоянных клиентов, (%)	Год
Качество	Производственный цех	Снижение количества отзывов по гарантии на одну тысячу автомобилей до 5	Период поставки продукции с момента заказа (дней)	Квартал, год
Время поставки	Отдел поставок	Сокращения периода поставки с момента заказа до поставки на склад дилера-продавца	Период поставки продукции с момента заказа (дней)	Месяц
Производственный цикл	НТЦ	Сокращение длительности производственного цикла до 3 дней (за счет внедрения новых технологий покраски и сушки)	Длительность производственного цикла (дней)	месяц
Потери (брак)	Производственный цех	Снижение доли бракованной продукции на одну тысячу производственной продукции	Количество забракованных автомобилей на одну тысячу автомобилей (шт.)	месяц

Источник: [1, с. 74].

В таблице 13.1 мы привели упрощенную модель. В реальности набор показателей обычно шире (как минимум 2–3 показателя для каждого подразделения). Однако приведенная модель отражает комплексность концепции и разделение ответственности за достигнутые результаты по отдельным подразделениям компании.

13.2 Суть концепции «призма эффективности»

Призма эффективности ориентирована на основные классы заинтересованных лиц, которые могут встретиться в любом проекте. В классы включаются:

- инвесторы (акционеры и другие поставщики капитала);
- клиенты и посредники;
- работники и профессиональные союзы;
- поставщики и стратегические партнеры;
- чиновники из регулятивных органов, а также пресса и общество.

Призма эффективности позволяет выявить цели деятельности организации, установить показатели их достижения, разработать систему измерения, обеспечить реализацию разработанной стратегии (рис. 13.2).



Рисунок 13.2 – Призма эффективности

Источник: [2].

Суть модели отражает пять взаимосвязанных точек зрения на понятие эффективности, которые поднимают следующие важные вопросы:

- 1) удовлетворение потребностей заинтересованных сторон: кто они, заинтересованные стороны конкретной организации, чего они хотят и в чем нуждаются?
- 2) вклад заинтересованных сторон: чего организация хочет и требует от вовлеченных заинтересованных сторон на взаимно компенсационной основе?
- 3) стратегии: какие стратегии необходимо реализовать организации, чтобы удовлетворить потребности и желания заинтересованных сторон, не забывая при этом о своих интересах?
- 4) процессы: какие процессы необходимо наладить, усовершенствовать, внедрить организации, чтобы реализовать эти стратегии?
- 5) возможности: какие возможности необходимы организации, чтобы уметь управлять этими процессами?

Призма эффективности помогает определить важные для измерения и управления составляющие стратегий, процессов и возможностей, которые приведут к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон. Авторы подчеркивают, что эта модель достаточно гибкая, и организация может и должна выбирать те элементы их трех граней призмы (стратегии, процессы, возможности), которые нужны ему на нынешнем этапе развития. Несомненным преимуществом данной модели является пристальное влияние ко всем сторонам, заинтересованным в бизнесе ор-

ганизации, также отметим, что авторы дают достаточно подробные рекомендации по применению метода на практике и приводят достаточно примеров самих критериев эффективности, разработанных для каждой заинтересованной стороны.

14 БОРТОВОЕ ТАБЛО (TABLEAU DE BORD)

14.1 Сущность, основные положения и показатели бортового табло

14.2 Сравнительная характеристика моделей сбалансированных показателей

14.1 Сущность, основные положения и показатели бортового табло

Tableau de Bord («Бортовое табло»). Данная концепция была разработана французскими инженерами еще в 60-е годы, но нашла применение на практике только в начале 90-х годов. Обычно ее сравнивают с кабиной управления самолетом, эргономично соединяющей в себе все показатели [1].

Один из наиболее известных и цитируемых французских учёных Ж. Л. Мало относит первое упоминание о «Tableau de bord» к 1932 году. Согласно традиционному толкованию, «Tableau de bord» рассматривалось как инструмент управления, предназначенный, в первую очередь, для потребностей высшего управленческого звена. Его роль – помогать высшему руководству оперативно получать общее представление о деятельности (операциях) фирмы и состоянии среды, в которой эта деятельность осуществляется.

Современная концепция «Tableau de bord» определяется французскими авторами Ивом Чиापелло и Мишелем Лебасом как информационная система, используемая в процессе анализа и оценки эффективности деятельности организации. Система объединяет набор финансовых и нефинансовых показателей, соединенных причинно-следственными связями. Каждый показатель отображает состояние определённой части бизнеса, которой нужно управлять. Таким образом, «Tableau de bord», по сути, является общей моделью функционирования бизнеса как системы.

Цель «Бортового табло» — предоставление руководителю краткой информации о каждом подразделении или предприятии.

В настоящее время «Tableau de bord» имеет многоцелевое предназначение, а её информация используется для разных уровней управления предприятием. Более того, для каждого подразделения в организационной структуре формируется своя «панель инструментов» с показателями, характеризующими основные параметры его деятельности. Это характеризует адаптацию модели к американской концепции управления по центрам финансовой ответственности [1].

Для каждого подразделения/предприятия выставляется генеральная цель, которая, в свою очередь раскладывается на цели подчиненных подразделений. Подчиненные подразделения характеризуют выставленную им цель с критическими факторами успеха. Критические факторы успеха оцениваются с помощью набора показателей (рис. 14.1).

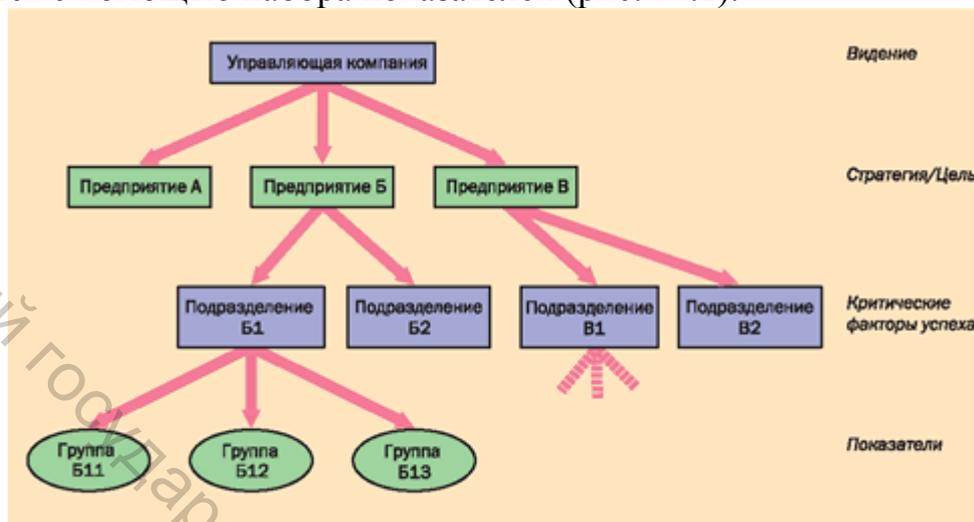


Рисунок 14.1 – Структура бортового табло (Tableau de Bord)

Источник: [1].

Данный подход не просто является альтернативным сбалансированной системе показателей, он был разработан и использовался на практике задолго до изобретения ССП Робертом Капланом и Дейвидом Нортон. Как показало исследование, проведенное в 2001 году, во Франции почти 100 % опрошенных предприятий используют систему «Tableau de Bord» и лишь одна из тридцати двух опрошенных компаний сбалансированную систему показателей.

Основные положения «Tableau de bord»:

- система представляет набор финансовых и нефинансовых показателей для измерения результатов деятельности каждого подразделения;
- показатели в системе делятся на целевые и функциональные, между ними определяются причинно-следственные связи;
- на нижних уровнях иерархии, как правило, используются показатели операционной эффективности (нефинансовые), на верхних уровнях, наоборот, агрегируются данные снизу и в основном преобладают финансовые метрики;
- система не имеет временной привязки к системам учета на предприятии. Основная часть показателей отслеживается в оперативном режиме (ежедневно);
- результаты деятельности обычно отображаются в графическом или ином удобном для просмотра виде.

Следует отметить, что рассматриваемая система является одной из наиболее изученных и описанных в различной экономической литературе (в основном французской).

Информация, используемая в «Tableau de bord», может быть как финансовой, так и нефинансовой, причём на нижних уровнях управленческой структуры преобладает последняя. Чем выше уровень менеджмента, тем большая доля финансовых показателей используется для принятия решений, а данные в «Tableau de bord» становятся всё более обобщёнными и менее детальными.

В системе используются две категории показателей – целевые и функциональные. Что касается первых, то они определяются исходя из того видения стратегии, которое сформировалось у высшего руководства компании и которое должны поддерживать низшие уровни управленческой структуры. Вторые, то есть функциональные, показатели обязательно должны соответствовать следующим требованиям:

- показатели должны быть контролируемы;
- они должны быть рассчитаны с опережением целевых, т. е. сначала идут некоторые действия, а лишь потом определяется их результат, а не наоборот;
- должны существовать причинно-следственные связи между функциональными и целевыми показателями.

Функциональные показатели включаются в модель «Tableau de bord» исходя из соображений существенности их влияния на конечные (целевые) показатели. При этом, как правило, руководствуются законом Парето (80/20), согласно которому результат на 80 % зависит лишь от 20 % факторов, которые теоретически могут на него влиять.

Поскольку в качестве целевых показателей на наивысшем (корпоративном) уровне используются собственно стратегические показатели (например, доля рынка или рентабельность инвестированного капитала), современная система «Tableau de bord» является средством развёртывания и контроля за выполнением стратегии фирмы. Таким образом, модель причинно-следственных связей «Tableau de bord» позволяет объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную связь и распределение ответственности на каждом организационном уровне.

Каждый общий показатель, определяемый как стратегическая цель на наивысшем уровне управления, раскладывается на несколько частей, каждая из которых передаётся в управление менеджерам низшего уровня; последние поступают со своими частями аналогично, дробя их ещё на меньшие доли и раздавая своим подчинённым и т. д.

Таким образом, можно отметить, что несмотря на увязку стратегических целей компании с показателями операционной эффективности в Бортовом табло, модель возникла и в основном используется как инструмент оперативного управления организацией.

Вызывают критику следующие стороны концепции: жесткая привязка к организационной структуре предприятия; отсутствие способности быстро менять цель из-за того, что она привязана к одному строго выбранно-

му стратегическому направлению.

14.2 Сравнительная характеристика моделей сбалансированных показателей

Определив основные положения наиболее популярных моделей, основанных на сбалансированных показателях, проведем их сравнительный анализ, позволяющий выявить принципиальные сходства и различия моделей (таблица 14.1).

Таблица 14.1 – Сравнительная характеристика моделей сбалансированных показателей

Характеристики	ССП	Призма эффективности	Бортовое табло
1	2	3	4
Виды показателей	1 Финансовые и нефинансовые 2 Опережающие и запаздывающие	1 Финансовые и нефинансовые 2 Показатели внутренней и внешней эффективности	1 Целевые и функциональные (результативные и факторные)
Аспекты (характеристики деятельности)	1 Финансы 2 Рынок 3 Внутренние процессы 4 Обучение и развитие	1 Финансы 2 Рынок 3 Удовлетворение клиентов 4 Инновации и обучение 5 Производительность 6 Качество 7 Время поставки 8 Производственный цикл 9 Потери (брак)	Отсутствует жесткое определение аспектов деятельности. Как правило, основное внимание уделяется производственному и финансовому аспектам
Количество показателей	Не более 25 на подразделение	1-2 показателя на одну цель (не более 18 показателей на подразделение)	Четких рекомендаций нет
Связь со стратегией	Обязательна, существует методика (построение «стратегических карт»)	Обязательна, во главе Пирамиды эффективности стоит блок «стратегия»	Обычно присутствует, но не является обязательной
Связь с системами учета	Предполагает, но нет методики взаимосвязки двух систем	Предполагает, но нет методики взаимосвязки двух систем	Отсутствует. Данные отслеживаются оперативно
Наличие причинно-следственных связей	Наличие связей на уровне задач. Отсутствует методика определения связей на уровне показателей	Отсутствует четкая методика. Однако, жестко закреплена подчиненность блоков друг другу	Обязательное наличие связей между целевыми и функциональными показателями
Наличие жесткой структуры модели и четкого описания методики	Достаточно жесткая структура модели. Выпущено множество книг, описывающих методику и практику применения	Жесткая структура модели. Относительно подробно описана	Отсутствует жесткая структура модели. Различные описания в виде принципов и рекомендаций

Источник: [1, с.75].

Основные сходства моделей:

- наличие ограниченного набора финансовых и нефинансовых показателей;
- наличие прямой или косвенной связи между показателями операционной эффективности и показателями, измеряющими достижение стратегических целей;
- наличие причинно-следственных связей между показателями в системе;
- декомпозиция (развертывание) целей и показателей в системе по всем подразделениям в рамках организационной структуры организации.

Основные различия моделей:

- анализ и оценка результатов деятельности производится по различным аспектам деятельности (4 в ССП, 9 в Пирамиде эффективности, неопределенное количество в «Бортовом табло»);
- различные подходы к классификации используемых в системах показателей и построению причинно-следственных связей в них.

Проведенный анализ моделей показывает, что они имеют больше сходств, чем различий. Различия в основном касаются формы представления информации, нежели содержательной стороны. При этом следует особо отметить, что система «Бортового табло», в отличие от ССП и «Пирамиды эффективности», не имеет жесткой структуры и четкого описания. Несмотря на продолжительную историю развития в литературе по данной модели очерчены лишь основные подходы и принципы системы. В отличие от модели «Бортового табло» по ССП существует достаточно подробное описание методологических подходов, четко определена структура и форматы. Этим во многом объясняется широкое распространение в последние годы данного подхода. Однако анализ внедренных на практике систем сбалансированных показателей показывает, что они, как правило, претерпевают существенные изменения при адаптации к особенностям конкретной организации. Это говорит о том, что сбалансированная система является уникальной для каждой организации. Ее структура и содержание зависят от большого количества факторов, таких как: отраслевая принадлежность, организационная структура, стратегические цели и задачи, интересы руководства организации.

Проанализируем основные преимущества и недостатки моделей сбалансированных показателей.

К основным преимуществам моделей можно отнести способность комплексной характеристики деятельности на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, привязка показателей операционной эффективности к стратегии. При этом общим недостатком моделей являются отсутствие связи с действующими системами учета в организации.

Анализ наиболее популярных моделей анализа и оценки результатов деятельности, основанных на сбалансированных показателях, позволяет сделать ряд выводов:

1. С начала 90-х годов обозначился переход крупных организаций от традиционных систем финансовой и управленческой отчетности к системам сбалансированных показателей. Новые требования рынка и потребности руководства организаций привели к необходимости разработки нового комплексного подхода к анализу и оценке результатов деятельности.

2. Несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель – обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений.

3. Применение различных моделей на практике показывает, что система анализа и оценки результатов деятельности вне зависимости от первоначального шаблона является уникальной для каждой организации и разрабатывается с учетом специфики ее деятельности. Таким образом, имеет смысл определять систему сбалансированных показателей для конкретной организации, функционирующей в определенной сфере бизнеса.

По итогам всего вышесказанного можно сделать вывод, что на сегодня сбалансированная система показателей является наиболее оптимальной и целесообразной для использования, поскольку она выступает универсальным инструментом, способным увязать стратегию функционирования организации с ее текущей деятельностью, в частности, оценкой ее эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арустамов, Э. А. Предпринимательская деятельность: учебник / Э. А. Арустамов. – Москва : КНОРУС, 2013. – 137 с.
2. Бабына, И. В. Методический подход к комплексной оценке инновационной деятельности организации / И. В. Бабына, Я. А. Меллер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.bsu.by/Cache/pdf/126143.pdf.
3. Бадмаева, С. Д. Энергономика промышленного производства : монография / С. Д. Бадмаева. – Санкт-Петербург : СПбЛТА, – 2000. – 152 с.
4. Баландина, О. А. Новый взгляд на методы оценки эффективности инновационного развития с учетом экологического аспекта / О. А. Баландина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 5. – С. 109–115.
5. Базылев, Н. И. Экономическая теория: пособие для преподават., аспирантов и стажеров / Н. И. Базылев, С. П. Гурко, М. Н. Базылева. – Минск : Экоперспектива, 2002. – 637 с.
6. Барышева, А. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. В. Барышева. – Москва : Дашков и К, 2007. – 384 с.
7. Бланк, И. А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.1–2. / И. А. Бланк. – Киев : Эльга-Н: Ника-Центр, 2001. – 543 с.
8. Булгаков, В. Н. Основные подходы к формированию механизма устойчивого развития рациональности и нерациональности ожиданий / В. Н. Булгаков // Основные подходы к формированию механизма устойчивого развития рациональности и нерациональности ожиданий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sworld.com.ua/konfer29/424.
9. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления лёгкой промышленности Республики Беларусь: моногр. / Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцов. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.
10. Весницкий, И. А. Использование свободных экономических зон для управления экономическим ростом предприятий (на примере инвестиционной зоны г. Сарова), автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / И. А. Весницкий. – Нижний Новгород, 2000. – 19 с.
11. Выборнов, В.И. Экономическая эффективность промышленного производства: учеб. пособие для вузов / В. И. Выборнов, В. С. Маврищев. – Минск : Выс. шк., 1982. – 270 с.
12. Выварец, А. Д. Эффективность производства: теория, методология и методика оценки / А. Д. Выварец, Л. В. Дистергефт // Сборник научных статей. – Екатеринбург: УГТУ, 2000. – 511 с.
13. Габова, И. Я. Оценивание экологической эффективности предприятий / И. Я. Габова, Б. А. Коробицын, И. Л. Манжуров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.municioal-sd.ru/files/gabova-korobitsin.
14. Гавриленко, В. Г. Деловой энциклопедический словарь / В. Г. Гавриленко. – Минск : Право и экономика, 1995. – 234 с.
15. Гайнанов, Д. А. Стратегическое управление холдинговыми компания-

ми на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности / Д. А. Гайнанов, В. Ю. Юсов // Вестник УГАТУ. – Т. 12. – № 3(32). – С. 106–113.

16. Гизатуллин, Х. Н. Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма / Х. Н. Гизатуллин, В. А. Троицкий // Общественные науки и современность. – 1998. – № 5. – С. 121–130.

17. Городничев, А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий основных на КПД / А. Ю. Городничев // Аудит и финансовый анализ. – № 4. – 2006. – С. 72–79.

18. Гуцол, П. Сбалансированная система показателей: особенности применения в РБ / П. Гуцол [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=125>.

19. Девяткин, Е. А. Управление социальным развитием организации: учебное пособие / Е. А. Девяткин, А. А. Корсакова. – Москва : МГУ экономики, статистики и информатики, 2008. – 104 с.

20. Дедков, С. Мониторинг научной и инновационной деятельности: некоторые вопросы методологии / С. Дедков // Наука и инновации. – 2007. – № 3. – С. 60–62.

21. Егоршин, А. П. Организация труда персонала: учеб. / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев, А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2008. – 320 с.

22. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 6-е изд., перераб. и доп. – Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2007. – 2091 с.

23. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В. С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 1998. – 192 с.

24. Завлин, П. Инновационный менеджмент: справочное пособие / П. Завлин, А. Казанцев, Л. Миндели. – Москва : Центр исследования и статистики науки, 1998. – 568 с.

25. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации: учеб. / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – Москва : Инфра-М, 2006. – 263 с.

26. Знакомство с индикаторами экологической эффективности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.unep.or.jp/ietc/focus/Chapter_11_GLrus.pdf.

27. Золотогоров, В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров. – 2-е изд стереотип. – Минск : Книжный Дом, 2004. – 720 с.

28. Ивашковская, И. В. Финансовый анализ роста российских компаний / И. В. Ивашковская, Н. К. Пирогов // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №6. – С. 174–182.

29. Иващенко, Н. П. Экономика фирмы: учебник / Н. П. Иващенко. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 528 с.

30. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес». 2004. –

214 с.

31. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.

32. Карелов, А. С. Концептуальные основы формирования механизма оценки эколого-экономической эффективности безотходных производств / А. С. Карелов, А. Д. Выварцев, А. М. Полянский // Журнал «Российское предпринимательство». – 2007. – № 2. – С. 143–146.

33. Карелов, А. С. Оценка эффективности производства в условиях его экологизации / А. С. Карелов, И. С. Белик // Вестник КемГУ. Кемерово: Кемеровский государственный университет. – 2011. – № 4. – С. 248–255.

34. Карелов, А. С. Проблемы формирования экологически обеспеченной стратегии развития предприятия / А. С. Карелов, И. С. Белик // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: экономика и управление. Екатеринбург: УрФУ. – 2011. – № 3. – С. 119–126.

35. Касаева, Т. В. Методические аспекты оценки эффективности бизнеса / Т. В. Касаева, Е. Ю. Дулебо, Я. И. Муратова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 138 с.

36. Касаева, Т. В. Разработка механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации / Т. В. Касаева, Е. С. Грузневич // Вестник Витебского государственного технологического университета. – Витебск. – 2013. – С. 196–205.

37. Касаева, Т. В. Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития и ее инновационной составляющей / Т. В. Касаева [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ», 2014. – 169 с.

38. Касаева, Т. В. Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития коммерческой организации / Т. В. Касаева, Е. С. Грузневич // Материалы докладов Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективности и инновации». – Витебск. – 2013. – С. 213–216.

39. Кибанов, А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : Государственный университет управления. – 2006. – 38 с.

40. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учеб. / А. Я. Кибанов. 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2005. – 638 с.

41. Князев, С. Н. Термины и понятия в системах управления «человек – человек», «человек – техника»: справочник / С. Н. Князев, М. А. Кремень. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 102 с.

42. Коноплева, Г. И. Социальная эффективность управления персоналом / Г. И. Коноплева, А. С. Борщенко // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 7(74). – С. 80–83.
43. Корицкая, О. И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность / О. И. Корицкая // Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 15–19.
44. Крейлина, М. Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М. Н. Крейлина. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательский дом Гребенникова, 2001. – 400 с.
45. Крум, Э. В. Экономика предприятия: учеб. пособие / Э. В. Крум [и др.]. – Минск : Выш. шк., 2005. – 318 с.
46. Кубаровская, Т. С. Краткий словарь экономических терминов / Т. С. Кубаровская. – Минск : Нерей, 2001. – 96 с.
47. Кузнецов, А. П. Свободные зоны и национальная экономика / А. П. Кузнецов // Мировая экономика и международные отношения. – 1990. – № 12. – С. 24–35.
48. Кучерова, Е. Н. Концептуальные подходы к устойчивому развитию предприятия / Е. Н. Кучерова // Научный журнал «Диссертант». – 2008. – № 1. – С. 12–15.
49. Лахтин, Г. А. Тактика науки / Г. А. Лахтин. – Новосибирск : Наука, 1996. – 278 с.
50. Лифиц, И. М. Стандартизация, метрология и сертификация: учебник / И. М. Лифиц. – Москва : Юрайт-Издат, 2005. – 345 с.
51. Макконел, К. Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. В 2 т.; пер. с англ. Т. 2. – Москва, 1996. – 400 с.
52. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / П. В. Шеметов. – Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
53. Матвеев, А. А. Модели и методы управления портфелем проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – Москва : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
54. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент: учебник / В. Г. Медынский. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
55. Мерзликина, Е. М. Оценка эффективности деятельности организации / Е. М. Мерзликина. – Москва: МГУП, 2004. – 90 с.
56. Мусаева, Э. П. Устойчивое развитие организации в системе современной экономики / Э. П. Мусаева // Сборник научных трудов СевКавГТУ, № 10. Серия Экономика: Северо-Кавказский государственный технологический университет, 2010. – С. 45–49.
57. Мюллер, В. К. Англо-русский словарь: 70 000 слов и выражений / В. К. Мюллер. – Изд. 16-е. – Москва : Сов. Энциклопедия, 1971. – 912 с.
58. Назарова, В. В. Сделки слияния и поглощений: мотивы и факторы / В. В. Назарова // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 6. – С. 51–60.
59. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фра-

зеологических выражения / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов. – Москва : ООО «А ТЕМП», 2006. – 944 с.

60. Осовская, Г. В. Основы менеджмента: учебник / Г. В. Осовская. – Киев : Кондор, 2003. – 556 с.

61. Оценка экологической эффективности в системе менеджмента охраны окружающей среды. – Система стандартизации ОАО «Газпром». – СТО ГАЗПРОМ 9-2005, г. Челябинск, 63 с.

62. Пашанин, И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления / И. Пашанин // Финансовая газета. 2007. – № 11. – С. 22–26.

63. Пелих, С. А. Организация производства в условиях переходной экономики: учеб. пособие / С. А. Пелих, Ф. Ф. Иванов; под общ. ред. С. А. Пелиха. – 2-е изд. Минск : Право и экономика, 2007. – 525 с.

64. Перепеловский, А. В. Учетно-аналитическое обеспечение хозяйственных операций по договорам пожизненной ренты и содержания / А. В. Перепеловский, А. Ф. Черненко. – Москва : Академия естествознания, 2012. – 440 с.

65. Петрова, И. В. Оценка эффективности управленческой деятельности в организациях угольной промышленности: дисс... канд. эк. наук: 08.06.01 / И. В. Петрова. – Донецк, 2003. – 192 с.

66. Попов, Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Журнал «Управление компанией». – 2003. – № 2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>.

67. Производственный менеджмент: учебник для вузов / под ред. проф. С. Д. Ильенковой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 563 с.

68. Райзерберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзенерг, Л. Ш. Лазовский, Е. Б. Старозубцева. – Москва : 1999. – 479 с.

69. Редченко, К. Е. Эволюция сбалансированной системы показателей / К. Редченко // Iteam.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/articles_298/.

70. Рекомендации для предприятий Санкт-Петербурга по заполнению и анализу упрощенной «матрицы» анализа системы экологического менеджмента предприятия. – 2006. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.otkhodov.net/new/doc/ecomatrix.pdf.

71. Розенберг, Д. М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Д. М. Розенберг. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 638 с.

72. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Румянцева Е. Е. – Москва : ИНФРА – 2005. – VI. – 724 с.

73. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – Москва : Новое знание, 2004. – 640 с.

74. Семенов, А. К. Основы менеджмента / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 556 с.
75. Сеницына, Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход: дис. ... канд. эк. наук: 08.06.01 / Т. Б. Сеницына. – Одесса : ОГЭУ, 2004. – 187 с.
76. Социальная эффективность менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/the-effectiveness-of-the-organizations-managment/social-performance-managment.html>.
77. Степанов, И. А. Критерии-индикаторы эффективности инновационной деятельности предприятий / И. А. Степанов // УЭКС. – 2014. – № 11. – С. 45–52.
78. Теплова, Т. В. Инвестиции: учебник для бакалавров / Т. В. Теплова: учебное пособие / Т. В. Теплова. – Москва : НИУ ВШЭ, 2011. – 724 с.
79. Устенко, О. Л. Экономика предпринимательства : метод. пособие / О. Л. Устенко. – Киев : МАУП, 1999. – 44 с.
80. Хентце, Дж. Проблемы культуры управления предприятием / Дж. Хентце, А. Каммел, К. Линдерт // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 1. – С. 64–69.
81. Федоров, К. Г. Стимулирование эффективности и качества научной работы / К. Г. Федоров. – Москва : Химия, 1990. – 211 с.
82. Шепелевич, В. А. Методика анализа и оценки эффективности функционирования свободных экономических зон / В. А. Шепелевич // Бухгалтерский учет и анализ. – 2007. – № 4. – С. 31–35.
83. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА, 1996. – 176 с.
84. Шеховцев, А. Свободные экономические зоны: мировой опыт и перспективы в России / А. Шеховцев, М. Шестакова, А. Громов // Вопросы экономики. – 2000. – № 10. – С. 104–117.
85. Шимов, В. Н. Словарь современных экономических и правовых терминов / В. Н. Шимов, А. Н. Тур, Н. В. Стах. – Минск : Тэхналогія, 1999. – 542 с.
86. Черемушкин, С. Е. Оценка финансового состояния компании на основе денежных коэффициентов / С. Е. Черемушкин. – Финансовый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 11–22.
87. Черкасов, Г. Н. Бригадная организация труда: состояние и перспективы / Г. Н. Черкасов. – Москва : Профиздат, 1984. – 192 с.
88. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под общ. ред. А. Н. Соломатина. – Москва : ИНФРА – М, 2001. – 295 с.
89. Экономический словарь / под ред. А. И. Архипова. – Москва : Проспект, 2006. – 606 с.
90. Экономическая энциклопедия в 3 томах / под ред. С. В. Мочерного. – Киев : Академия, 2000. – Т. 3. – 864 с.
91. Юрьева, Т. В. Социальная экономика / Т. В. Юрьева. – Москва : Дрофа,

2001. – 352 с.

92. Стратегическое управление: от программно-целевого метода к Balanced Scorecard// Cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2002. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/software/hyperion/hpd/strategie_bsc.

93. Рыжакина, Т. Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятием / Т. Г. Рыжакина // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2009. – № 323. – С. 285–287.

94. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Translationg Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business School Press, 1996. – 329 p.

95. Новакова, О. И. Экономическое развитие предприятия: монография/ О. И. Новакова, Г. С. Мерзликина. – Вологоград : ВолгГТУ, 2004. – 208 с.

96. Кытманов, А. В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия: автореферат на соиск. уч. ст. кандидата эк. наук: Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 2005. – 29 с.

97. Вебер, Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 2000. – С. 87–91.

98. Редченко, К. EVAлюция сбалансированной системы показателей / К. Редченко// Iteam.ru [Электронныйресурс]. – 2003. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/articles_298/.

99. Леденев, Е. Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? / Е. Е. Леденев// Cfin.ru [Электронныйресурс]. – 2002. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/managment/controlling/bsc-eva.shtml>.

100. Иовлев, В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Иовлев, Т. Попов // Iteam.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа:http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/articles_478/.

101. Данилин, О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин // Cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/managment/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml.

102. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, П. Д. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 350 с.

103. Городничев, А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий основных на КПД / А. Ю. Городничев // Аудит и финансовый анализ. – № 4. – 2006. – С. 72–79.

104. Лабезная, Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятия / Н. В. Лабезная / Электронный научный журнал «Исследовано в России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269>.

105. Малинникова, М. Е. Возможность применения системы сбаланси-

ванных показателей в российских условиях (на примере предприятий высокотехнологичного сектора) / М. Е. Малинникова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.e-rej.ru/Articles/2007/Malinnikova.

106. Мельник, Т. Е. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий на основе использования эффективного комплексного показателя его оценки: автореф. дисс. канд. эк. наук ГОУ ВПО Орловский государственный технологический университет. – Орёл, 2009. – 24 с.

107. Хомякова, Е. В. Плюсы и минусы сбалансированной системы показателей. От стратегического к оперативному, путем внедрения ССП / Е. В. Хомякова // Московская бизнес-школа [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.dekanblog.ru/blog/dopmat/SSP.

108. Яковлев, В. Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса / В. Ю. Яковлев // Российское предпринимательство. — 2008. — № 2 (105). — С. 78–81.

109. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvarth and Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес букс, 2006. – 478 с.

110. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О. С. Виханский. 2-е изд. – Москва: Омега -Л, 2006. – 296 с.

111. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2009. – 331 с.

112. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.

Учебное издание

Касаева Тамара Васильевна
Андрянова Ольга Михайловна
Грузневич Екатерина Сергеевна

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕСА**

Конспект лекций

Редактор *Н.В. Медведева*
Корректор *Т.А. Осипова*
Компьютерная верстка *Н.С. Васильева*

Подписано к печати 18.09.17 . Формат 60x90 1/16. Усл. печ. листов 14.88.
Уч.-изд. листов 10.8. Тираж 150 экз. Заказ № 288.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.