

КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.О. Толстых, О.В. Дударева

В статье рассмотрены основные методы и критерии оценки эффективности деятельности предприятия. Проблема оценки эффективности промышленного предприятия представляет собой сложную хозяйственную задачу, имеющую огромное значение. Это объясняется тем, что повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности ведет к повышению производительности труда, снижению себестоимости продукции и тем самым создает предпосылки для обеспечения ее конкурентоспособности. Расширяются возможности предприятия, что обеспечивает развитие и совершенствование производства и служит предпосылкой для нового повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: оценка эффективности, производственно-хозяйственная деятельность, производительность труда, себестоимость продукции, конкурентоспособность предприятия

Осознание важности проблем эффективности предприятий восходит к истокам «науки менеджмента». Еще М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мейо, Ч. Барнард и их последователи стремились сформулировать понятие «эффективной организации», принципы и методы ее построения. Однако и для «классической» школы, и для ранних поведенческих концепций было характерно невнимание к точному формулированию и анализу понятия эффективности организации и тем более к установлению и измерению критериев ее оценки. Основная причина этого состояла в универсалистской ориентации этих теоретических воззрений. Сформировав раз и навсегда черты «идеальной организации» в виде «бюрократии» (по Веберу) или же, наоборот, модели «участия, гармонии, удовлетворения» (по Мейо, Барнард и др.), теоретики-универсалисты не испытывали необходимости в критериях сравнения и оценки типов систем управления. Для них достаточно было установить «принципы» построения или иные характеристики единственно наилучшей, оптимальной организации и потребовать выполнения этих принципов и достижения идеальных характеристик.

Развитие системного мышления в отношении организации и понимания альтернативности решения организационных проблем в зависимости от разных объективных условий привело к осознанию важности более углубленного изучения проблемы организационной эффективности. Уже Ч. Барнард сформулировал «главную дилемму» оценки эффективности организаций, разделив два понятия: «внешней эффективности», понимая под этим степень достижения установленных перед организацией целей; «внутренней эффективности», неправомерно сузив, однако это понятие до «удовлетворения мотивов индивидов», что якобы прямо стимулирует их к большей затрате личной энергии во имя совместных, «кооперативных» усилий. Р. Трондайк отметил в начале 50-х годов растущую тенденцию среди исследователей организации к формированию

точно измеримых критериев эффективности. В последующем почти каждый крупный теоретик организации формулировал свое понимание организационной эффективности, характеристик и критериев ее достижения, а развитие функций стратегического планирования и особенно моделирования и оптимального программирования стимулировало практиков к более четкой формулировке критериев и показателей оценки эффективности различного рода решений в хозяйственных и других организациях.

Огромную пестроту и разноплановость концепций и показателей эффективности организационных систем отмечали в 70-х годах в своих обзорных исследованиях Д. Прайс, Р. Стирз, Д. Кемпбел. Можно согласиться со сделанным при этом выводом, что, «вероятно, бесполезно высказывать суждения, сравнивающие, какая из этих моделей хуже или лучше для определенных целей. Они просто обеспечивают средства для рассмотрения различных частей оценки эффективности».

Проблема оценки эффективности предприятий до сих пор остается одной из самых сложных и трудноразрешимых. В современной литературе выделяют множество методов оценки эффективности предприятия: структурный подход Куросавы, подход Лоулора, способ экспресс-оценки эффективности, семейство показателей оценки результатов работы предприятия, способ межфирменных сравнений и бенчмаркинг.

Подход доктора Кадзуки Куросавы основан на структуре предприятия. Согласно его концепции, измерение эффективности предприятия помогает анализировать прошлое и спланировать новые виды деятельности. Применяя эту схему, можно получить своего рода систему взаимосвязанных индексов. Добавленную стоимость в комбинации с различными физическими факторами и другими соответствующими переменными можно также использовать и измерение эффективности. Добавленная стоимость на предприятии может иметь несколько выражений. Выбор нужного из них зависит от целей производства.

Алан Лоулор рассматривал эффективность как всеобъемлющую меру того, насколько экономично и результативно предприятие выполняет сле-

Толстых Татьяна Олеговна - РГТЭУ, д-р экон. наук, профессор, тел. (4732) 51-96-44

Дударева Ольга Владимировна – ВГТУ, канд. экон. наук, доцент, тел. (4732) 43-76-67

дующие пять задач: цели, экономичность, результативность, сопоставимость и прогрессивные тенденции.

Цели могут достигаться, когда величина совокупного капитала достаточна для удовлетворения потребностей организации и измерения степени

достижения главных целей. Этот капитал называется общим доходом (TE):

$$TE = \text{Объем продаж} - \text{Стоимость материалов} = S - M \quad (1)$$

Полученный доход расходуется на покупку услуг, заработную плату, инвестиции в постоянный капитал, выплату налогов, и при этом остается прибыль.



Структура стоимости, создаваемой в процессе производства, и варианты добавленной стоимости

Экономичность говорит нам о том, насколько хорошо имевшиеся ресурсы были израсходованы для производства реально необходимой продукции и указывает на использование имеющихся мощностей. Измерение экономичности выявляет отношение «выход – вход» и степень использования ресурсов по сравнению с общими мощностями (потенциалом).

Результативность используется для сравнения текущих достижений с тем, что могло бы быть, если бы ресурсами управляли более эффективно. Это понятие включает постановку цели (выпуск продукции) по достижению новых нормативных результатов деятельности или использованию потенциальных возможностей.

Повышение эффективности включает комбинацию возросшей результативности и улучшение использования имеющихся ресурсов. Оно определяется с помощью четырех базовых коэффициентов:

- фактическое значение выхода, деленное на фактическое значение входа, – статус-кво;
- более высокое значение выхода, деленное на текущее фактическое значение входа;
- фактическое текущее значение выхода, деленное на более низкое значение входа;
- максимальный выход, деленный на минимальный вход, – более высокий уровень эффективности.

Сопоставимость – это ориентир для результатов деятельности организации, ибо коэффициенты эффективности сами по себе мало говорят без срав-

нения в какой-либо форме. В целом, измерение эффективности означает сравнение на трех уровнях:

- сравнение текущих результатов деятельности с прошлыми базовыми результатами;
- сравнение результатов между подразделениями (указывает на относительные достижения);
- сравнение фактических результатов и цели (лучше всего, так как концентрирует внимание на задачах).

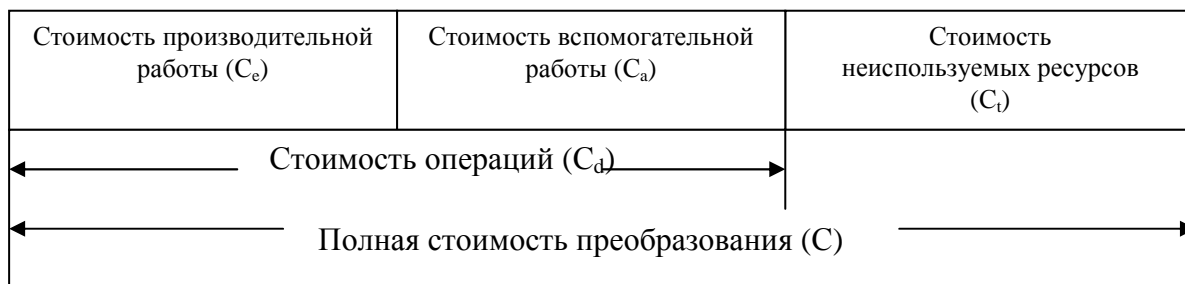
Тенденции, т.е. задача достижения прогрессивных тенденций, сводится к сравнению текущих показателей деятельности с базовыми показателями для того, чтобы выяснить улучшается или ухудшается работа предприятия и насколько быстро.

Этот подход требует, чтобы эффективность внутри предприятия измерялась, по меньшей мере, на двух уровнях: первичном и вторичном. На первичном уровне оценивается эффективность получения общего дохода. Таким образом, получение более высокого уровня общего дохода обеспечивает «здоровье» организации. Измерение эффективности на вторичном уровне дает коэффициент использования ресурсов по сравнению с полной стоимостью всех имеющихся ресурсов. Общие издержки преобразования включают два основных компонента:

- издержки, возникающие, когда ресурсы используются производительно (C_d) и эти издержки можно разделить на стоимость производительной работы (C_e) и стоимость вспомогательной работы (C_a).

– стоимость неиспользуемых или используемых вхолостую ресурсов (C_t), когда люди и оборудование простаивают.

Соотношение между этими издержками можно представить следующим образом:



Прекрасный обзор концепции и практического применения семейства показателей был выполнен американскими консультантами по эффективности Лойдом Провостом и Сьюзен Леддик в отчете «Анализ эффективности в национальном масштабе». Они считают, что с помощью семейства показателей можно оценить предприятие как целое, как единственную в своем роде сложную и динамическую систему. Хотя она может состоять на первый взгляд, из разнородных частей, члены организации объединены общей целью, достижение которой требует оптимизации деятельности системы в целом, а не просто суммирования результатов работы ее частей.

Семейство показателей должно служить и как индикатор текущей деятельности, и как предсказатель будущих результатов. Показатели должны характеризовать организацию в самых разных аспектах: с точки зрения потребителей, работников, с позиций состояния бизнеса и финансов, операций и ее положения во внешней среде.

Для большинства организаций категории показателей универсальны. Но конкретные показатели для каждой данной организации зависят от факторов ее уникальности. Для разработки набора конкретных показателей можно использовать в качестве руководства декларацию о целях организации. Это один из способов. Другой подход может состоять в том, чтобы начать с выяснения у всех заинтересованных сторон, какой показатель позволит предсказать их выработанные по ответам на эти вопросы, можно потом исследовать на практичность, пригодность и полезность.

Анализ эффективности можно выполнять также путем сравнения отклонений результатов деятельности от конкурентов или от других стандартов в данный момент времени, а не только путем прямого измерения эффективности всей компании или ее подразделений.

Когда фактические результаты деятельности за данный период сравниваются с установленными нормами или стандартами, получают отклонения, которые представляют собой разницу между некоторым стандартом (или нормой) и реальным результатом. Эти отклонения могут быть благоприятными в конструкторско-технологической документации, или более мягкими, такими, как показатели предшествующих лет или среднее значение по отрасли.

Успех такого подхода к оценке эффективности зависит от точности и согласованности выбора этих норм.

Типичное межфирменное сравнение (МФС) проводится тогда, когда предприятие сравнивается с отраслью, профиль которой получен по представительной выборке аналогичных организаций. Обычно анализируют показатели частных видов эффективности, финансовые коэффициенты и другие общие показатели, например использованные ресурсы, выраженные как процент от объема продаж, или активы, выраженные как процент от вложенного капитала. Этот тип сравнения показывает, насколько фирма отличается по эффективности от аналогичных ей. Если для отрасли можно разработать профиль «хорошей» деятельности, а не средней, сравнение становится более значимым.

Самое последнее достижение МФС – это бенчмаркинг. Это система раннего предупреждения о назревающих проблемах. Это процесс измерения характеристик продукции, услуг или методов работы для сравнения с сильнейшими конкурентами и лидирующими в отрасли компаниями.

Консультанты фирмы Coopers & Lybrand в своей книге по этому вопросу определяют бенчмаркинг как инструмент, используемый для поддержания постоянного совершенствования и достижения преимуществ конкуренции. Это подталкиваемое извне фокусирование внимания на внутренней деятельности, функциях или операциях для того, чтобы достигнуть постоянного улучшения.

Различают «стратегический бенчмаркинг», когда сравниваются результаты деятельности подразделений, осуществляющих определенный бизнес в компании, и их конкурентов, и «операционный бенчмаркинг», т.е. сравнение процессов ведения бизнеса. Первый вид бенчмаркинга должен проводиться скорее на уровне словесных описаний, чем на цифрах.

Бенчмаркинг обеспечивает получение информации, позволяющей сравнивать:

- финансовые показатели;
- работу персонала по функциям, типу и размещению;
- длительность цикла разработки;
- показатели в области качества и услуг.

Бенчмаркинг обеспечивает также понимание сути расхождений между текущим положением дел и целями, создает основу для рекомендаций или изменений и улучшений, а также помогает высшему руководству сконцентрировать внимание на том, что должно быть сделано и какого рода стратегические решения следует принять.

Одно из отличий бенчмаркинга от традиционного МФС – это то, что он имеет отношение не только к финансовым данным, но и к улучшению проектирования и изготовления продукции путем отбора наилучших характеристик подходов у конкурентов.

Такая методология позволяет дифференцировать деятельность отраслевых компаний высшего и среднего уровня. Она ставит перед компаниями проблему определения того, как реакция на результаты бенчмаркинга будет трансформироваться в реальные виды действий.

Исходной точкой подхода к бенчмаркингу может быть оценка с точки зрения их ноу-хау в технических вопросах, разработке продукции и ведении бизнеса. Дополнительно можно сопоставить «мнение рынка» с внутренними рангами таких критических факторов успеха, как применение продукции, ее надежность, время поставки, обслуживание, относительные цены, испытания продукции, ассортимент, качество сбытовой деятельности, имидж, реклама. Самое ценное в таком ранжировании то, что оно выполняется одновременно внутренними специалистами и потребителями. Это позволяет придать стратегическое значение тем критическим факторам успеха, которые воспринимаются потребителями как важные, и уменьшить отрыв в показателях от главных конкурентов.

Аналогично бенчмаркинг можно выполнить в таких сферах, как технология, затраты и т.д. При выполнении бенчмаркинга по затратам А.Т. Кене использует следующие шаги:

- 1 Разработка требования к стоимости единицы выбранного продукта.
- 2 Выделение составляющих стоимости.
- 3 Идентификация ключевых составляющих затрат.
- 4 Анализ данных конкурентов.
- 5 Обсуждение с внутренними и внешними экспертами.
- 6 Сравнение результатов с составляющими стоимости у конкурентов.

Таким образом, достоинство бенчмаркинга по затратам, проводимого по цепочкам затрат и по основным факторам, влияющим на величину издержек, состоит в том, что он позволяет рассчитать влияние увеличения объема выпуска или использования альтернативного процесса производства на себестоимость единицы продукции. Компании, которые применяют бенчмаркинг для исследования, согласны в том, что бенчмаркинг делает менеджеров более чувствительными к использованию стратегических решений и требованиям к результатам деятельности, он делает их более восприимчивыми к необходимости изменений, а также увеличивает мотивацию и приверженность к их внедрению. Бен-

чмаркинг, кроме того, помогает принять стратегические решения благодаря более точной оценке рыночной привлекательности продукции, ведущих факторов, основных технологий и требуемых инноваций, идентификации критических ресурсов и факторов затрат, а также убедить в необходимости изменений.

Большинство российских авторов для оценки эффективности предприятия предлагают общеизвестные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, чаще всего заимствованные из зарубежной практики, а именно: SWOT- анализ, PEST – анализ, матрицы БКГ, Мак-Кинси и т.п. Однако не так уж часто в отечественной и зарубежной литературе встречаются комплексные методики анализа предприятия, которые могли бы применяться в практике оценки эффективности. Все они обладают различной степенью полноты анализируемых факторов, хотя последовательность действий в ходе анализа в целом одинакова.

Что касается анализа коэффициентов эффективности, то наиболее широкое распространение получила модифицированная факторная модель фирмы «DuPont». Модель «DuPont» показывает связь между факторами, воздействовать на рентабельность. Назначение модели – идентифицировать факторы, определяющие эффективность функционирования предприятия, оценить степень их влияния и складывающиеся тенденции в их изменении и значимости. Данная модель выявляет наиболее важную связь между двумя сторонами деятельности производственной системы: итогами хозяйственной деятельности и результатами использования капитала. Основная концепция, заложенная в ней, состоит в том, что рентабельность можно повышать, увеличивая значение либо коэффициента доходности, либо коэффициента оборачиваемости капитала, либо и того и другого. Показатели рентабельности позволяют судить, насколько эффективно используется вложенный капитал. Расчет рентабельности собственного капитала предполагает отнесение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Так как показатель рентабельности характеризует ситуацию в целом за год, он дает сведения о доходности собственного капитала за год в процентах.

Для оценки эффективности предприятия, то многие авторы делают попытки также рассчитать интегральный показатель эффективности предприятия.

Так, например, методика И. Максимовой основана на оценке четырех групповых показателей или «критериев эффективности» предприятия:

а) эффективность производственной деятельности, представленной такими показателями как фондоотдача, рентабельность товара, производительность труда;

б) финансовое положение предприятия, включающее в себя некоторые финансовые коэффициенты;

в) эффективность организации сбыта и продвижения товара, характеризующаяся показателями рентабельности, загрузки производственной мощности, эффективности рекламы и т.п.;

г) конкурентоспособность товара, определяемая по вышеприведенному методу.

Далее производится расчет критериев и самого показателя эффективности по формуле средневзвешенной арифметической, причем весовые коэффициенты определяются экспертным путем.

Такой подход, по нашему мнению, имеет ряд серьезных недостатков:

а) набор параметров для оценки вызывает определенные сомнения. В частности, показатель рентабельности товара, по нашему мнению, не относится к числу производственных характеристик предприятия, а коэффициент абсолютной ликвидности отражает состояние расчетного счета предприятия в конкретный момент времени и не дает полноценной информации о финансовом положении предприятия и его перспективах.

б) применение математического метода линейной свертки показателей означает, что в случае линейного изменения одной из составляющих модели, результирующая переменная также изменится линейно. На практике же линейная зависимость одних показателей от других встречается очень редко.

в) недостатки комплексного метода оценки эффективности (интегральный показатель).

Таким образом, многообразие и разноплановость критериев и оценок эффективности предприятий являются весьма значительными, а это не позволяет считать, что на сегодня здесь существует научно обоснованный и доведенный до количественной определенности инструментарий оценки и выбора путей решения коренных проблем формирования, функционирования, перестройки промышленных предприятий. В этой сфере решающая роль все еще отводится субъективным суждениям, интуиции, опыту, а различного рода четкие, в том числе количественные, критерии носят вспомогательный характер. Для изменения подобной ситуации, как представляется, важнейшее значение приобретают два аспекта: первый — проблема согласования критериев; второй — задача их обоснования и особенно измерения. Как считает большинство исследователей, на сегодня это практически неразрешимая проблема. «В лучшем из всех возможных миров, — пишет, например Д. Кембел, — было бы прекрасно иметь некоторую всеохватывающую иерархическую систему, раскрывающую, как критерии согласуются между собой с точки зрения их общности, спе-

цифичности и отношения «средства — результаты». Почти очевидно, что такую схему невозможно построить, разве что лишь в жестких границах какой-нибудь частной теории эффективности».

В целом можно констатировать, что блок эффективности — это самая неразработанная и сложная часть в системе промышленного предприятия, которая требует дальнейших углубленных исследований теоретического и прикладного плана, а также методических разработок и практических экспериментов. В науке управления некоторые проблемы оценки эффективности организаций применительно к условиям деятельности предприятий в настоящее время поставлены, но все еще далеки от своего решения.

Предприятия всегда учитывают затраты, направленные на достижение того или иного результата. В основе их прогресса, на наш взгляд лежит, повышение уровня эффективности предприятия, под которым, в первую очередь, понимается экономическая результативность хозяйственной деятельности. При этом необходимо сравнивать ожидаемую ценность того, что будет получено, с ожидаемой ценностью того, что будет потеряно. В практических расчетах это определяется отношением результатов работы предприятия к затратным процессам. Для оценки устойчивого роста эффективности нужна система показателей, характеризующая его различные стороны. Основным недостатком показателей, используемых на сегодняшний день в практической работе российских промышленных предприятий и системе статистической отчетности для оценки устойчивого роста эффективности, является в основном их денежное выражение, что не позволяет раскрыть и оценить ряд важных, объективно присутствующих аспектов деятельности предприятий, влияющих на устойчивый рост эффективности их деятельности.

Литература

1. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / И. Прокопенко, К. Норт: в 2-х ч. — М.: Дело, 2001 — 800 с.
2. Масленникова Н.П. Управление развитием организации. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — 304с.
3. Уоми Киран Ключевые показатели менеджмента. — М.: Дело, 2001. — 357 с.

Российский государственный торгово-экономический университет, г. Воронеж
Воронежский государственный технический университет

METHODS OF EVALUATION CRITERIA AND PERFORMANCE ENTERPRISE

T.O. Tolstykh, O.V. Dudareva

The article describes the main methods and criteria for evaluating the performance of the company. The problem of evaluating the efficiency of industrial enterprises is a complex economic problem, which has great significance. This is because the efficiency of production and economic activity leads to higher productivity, lower production costs and thereby creates the prerequisites for ensuring its competitiveness. Expanded capabilities of the enterprise, which provides development and improvement of production and is a prerequisite for the new efficiency and competitiveness of enterprises

Key words: performance evaluation, production and economic activity, productivity, cost of production, competitiveness of the enterprise