

УДК 658

Т.В. Калугина, И.Б. Гусева

ВЫРАБОТКА ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Арзамасский политехнический институт (филиал) НГТУ им. Р.Е. Алексеева

Рассматриваются вопросы формирования совокупности показателей оценки эффективности промышленных предприятий. Проведен обзор основных подходов к оценке эффективности в рамках концепции управления стоимостью и концепции измерения достижений. Авторами сформулированы и обоснованы основные принципы построения системы оценочных показателей современного промышленного предприятия.

Ключевые слова: эффективность, концепция управления стоимостью, концепция измерения достижений, системный подход, система показателей, промышленное предприятие, ключевые стратегические показатели.

Проблема, связанная с формированием показателей оценки эффективности, и на сегодняшний день является предметом пристального изучения.

Изначально, когда экономическая наука начинала рассматривать проблему оценки деятельности хозяйствующих субъектов, понятие эффективности частично или полностью отождествлялось с категориями результативности, доходности (выгодности) и оценивалось исключительно как отношение результата к затратам.

Постепенно такой односторонний взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям времени. Современные теории оценки эффективности далеко вышли за рамки показателей доходности. Прогрессивное развитие целевых принципов управления послужило основой для формирования нового подхода, в контексте которого понимание эффективности в большей степени тяготеет к категории оптимальности, нежели к категории результативности.

На сегодняшний день развитие науки в области оценки эффективности деятельности предприятий идет по двум основным направлениям (табл. 1):

1. Совершенствование оценочных показателей в рамках концепции ценностно-ориентированного управления (Value-Based Management).
2. Создание комплексных систем оценки в рамках концепции измерения достижений (Performance Measurement).

Таблица 1

Краткая характеристика современных концепций стратегического управления

Название	Краткое описание	Принципы
1	2	3
Концепция Value-Based Management (VBM) Возникла в начале 80-х годов XX века Наибольший вклад внесли Беннетт Стюарт (1991 г.) Альфред Раппапорт (1999 г.)	Смысл концепции ценностно-ориентированного управления заключается в построении целостной системы управления предприятием и учете результатов, обеспечивающих возможность постоянного контроля потери и прироста его стоимости Система показателей, применяемая для оценки эффективности предприятия в рамках VBM, продолжает обновляться и дополняться и на сегодняшний день насчитывает более десяти различных подходов и методик оценки. Наиболее известные из них – EVA, MVA, SVA, CF, ROE, ROA, FLM, и т.д.	1. Оценка эффективности производится на основе расчета ряда интегральных финансовых показателей, ориентированных на прогноз и называемых ключевыми факторами ценности. 2. Стоимость, в отличие от других финансовых критериев, является базовым элементом оценки.

Продолжение табл. 1

1	2	3
Модели, созданные в рамках концепции Performance Measurement		
<p>Модель Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>Основатели: Роберт Каплан, Девид Нортон (1990 г.) Лоренц Майсел (1992 г.)</p>	<p>Описывает сбалансированность управления предприятием на основе четырех направлений оценки эффективности, формируемых на основе четырех ключевых проекций стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - финансы/экономика - клиенты/рынки - бизнес-процессы/оргструктура - сотрудники <p>Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях предприятия, способах их достижения и оценочных индикаторах</p>	<p>1. Оценка эффективности должна включать помимо финансовых показателей, по крайней мере, еще три проекции стратегии предприятия</p> <p>2. Совокупность показателей, какой бы исчерпывающей она ни была, должна отражать достижение каждой цели и обеспечивать их сбалансированность</p>
<p>Модель Total Performance Scorecard (TPS)</p> <p>Разработана Хьюбертом Рамперсадом в начале XXI века</p>	<p>Совершенствует и корректирует традиционные методы Balanced Scorecard. Основное отличие TPS от BSC заключается в том, что кроме организационной системы сбалансированных показателей используется личная (авторская) система сбалансированных показателей (Personal Balanced Scorecard), которая включает в себя личное видение, миссию, ключевые роли, цели, ключевые факторы успеха, показатели результативности, и действия по самосовершенствованию</p> <p>В совокупности эти показатели отражают не только эффективность достижения целей, но и личную эффективность обучения и роста</p>	<p>Основной принцип - согласованность целей предприятия и личных устремлений работников за счет процессов совершенствования, развития и обучения</p> <p>В результате чего:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечивается процесс непрерывного обучения работников - повышается личная эффективность каждого из сотрудников - стимулируется групповая эффективность - преодолевается сопротивление переменам
<p>Система Tableau de bord</p> <p>Разработана французскими инженерами в 60-е годы XX века</p>	<p>Подобно моделям BSC и TPS, система Tableau de bord использует для оценки эффективности стратегического управления как финансовые, так и нефинансовые показатели. Согласно данной концепции, показатели эффективности делятся на две группы: целевые и функциональные</p> <p>Целевые показатели – это описание стратегического видения предприятия, формируемого его высшим руководством; поддержание целевых показателей обеспечивается низшими уровнями управления, эффективность которых оценивается функциональными показателями. Причем чем выше уровень управления, тем в большей степени используются финансовые показатели и тем более обобщенной становится используемая информация. По сравнению с BSC и TPS, Tableau de bord является менее структурированной системой оценки</p>	<p>1. Оценка эффективности производится на основе сравнения целевых показателей предприятия с функциональными показателями каждого подразделения и фактически достигнутыми результатами</p> <p>2. Показатели оценки структурируются в виде «дерева целей», и отражают степень достижения общего для всех уровней управления целевого ориентира</p>

Окончание табл. 1

1	2	3
<p>Performance Pyramid</p> <p>Разработана в 1990 г. К. МакНейром, Р. Ланч и К. Кроссом</p>	<p>Данная модель представляет собой пирамиду, состоящую из 4-х уровней:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Верхний уровень (руководство предприятия) - формирует корпоративное видение 2. Второй уровень (подразделения и дивизионы) - конкретизирует цели предприятия в виде финансовых показателей, применимых для оценки определенного целевого сегмента рынка 3. Третий уровень отражает деятельность производственных и сбытовых подразделений предприятия и включает индикаторы, применимые для оценки степени удовлетворенности клиентов и гибкости производства 4. Нижняя часть пирамиды включает оценку отдельных операций, выполняемых людьми и машинами (оборудованием, механизмами, компьютерными системами) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совокупность показателей, наряду с финансовыми должна включать качественные критерии оценки деятельности предприятия 2. Основа построения системы - наличие двухсторонних коммуникаций (цели передаются сверху вниз по пирамиде, а показатели - снизу вверх) 3. Система показателей должна строиться таким образом, чтобы оценочные показатели, формируемые на нижних уровнях пирамиды, были интегрированы с финансовыми показателями, формируемыми на верхнем уровне
<p>Модель Effective Progress and Performance Measurement (EP2M)</p> <p>Предложена в 1993г. Кристофером Адамсом и Питером Робертсом</p>	<p>Согласно данной модели, оценка эффективности деятельности предприятия должна производиться в четырех направлениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка внешней бизнес-среды предприятия включает показатели, отражающие степень удовлетворения потребительского спроса 2. Оценку внутренней среды образуют показатели, отражающие финансовую и производственную эффективность 3. Адаптация и распространение общей стратегии предприятия сверху вниз по уровням организационной структуры 4. Степень влияния акционеров и собственников предприятия (уровень централизации управления), свобода действия работников (уровень децентрализации управления) 	<p>Основной принцип - показатели эффективности должны обеспечивать менеджеров предприятия, ответственных за реализацию стратегии и принятие решений, быстрой обратной связью и тем самым обеспечивать своевременное обнаружение и оперативное устранение отклонений и приведение процесса реализации стратегии к норме</p>

Из всех рассмотренных в рамках Performance Measurement подходов наибольшее применение в настоящее время получила система Balanced Scorecard как наиболее доработанная и отрегулированная модель оценки эффективности. Поэтому именно с ней целесообразно связывать перспективы развития концепции измерения достижений. Анализ показал, что современная доработка Balanced Scorecard ведется по двум направлениям:

1. Разработки в области интеграции стоимостных показателей, предложенных в рамках Value-Based Management, в систему сбалансированных показателей, предложенных в рамках Performance Measurement.

2. Развития традиционных методов Balanced Scorecard на основе личной системы показателей, предложенной Хьюбертом Рамперсадом.

Обе рассмотренные концепции стратегического управления исходят из того, что в виду сложности и многогранности деятельности сегодняшних экономических субъектов их эффективность не может быть измерена одним показателем, следовательно, в основу оценки должен быть положен системный подход [1, 2]. Системный характер построения совокупно-

сти оценочных критериев наиболее ярко проявляется через комплексность и взаимную увязку разнородных и разнокачественных показателей оценки эффективности.

В связи с этим, выработка и построение адекватных моделей оценки эффективности современных промышленных предприятий должны базироваться на следующих принципах:

1. *Принцип трендовой оценки* (прошлое ↔ настоящее ↔ будущее) заключается в том, что критерии оценки эффективности должны быть связаны с факторами долгосрочного развития и в своей совокупности переводить стратегию предприятия в действия посредством целевых установок и их оценки.

Таким образом, система показателей должна включать как исторические показатели, отражающие позиции предприятия в предшествующих периодах, так и предусматривать использование опережающих метрик, которые характеризуют состояние и результаты деятельности в будущем.

2. *Принцип учета финансовых и нефинансовых показателей* состоит в том, что оценка эффективности современного предприятия, с одной стороны, должна опираться на анализ и прогноз материальной составляющей его функционирования, основу которой составляют финансовые показатели, с другой стороны, дополняться нематериальными показателями, отражающими такие аспекты деятельности, как управление персоналом, отношения с клиентами и поставщиками, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, которые необходимы предприятию для более глубокого понимания возможных перспектив развития, но достаточно сложно поддаются финансовой оценке.

3. *Принцип иерархии* (причинно-следственных связей). Система показателей должна строиться таким образом, чтобы каждая отдельная цель, каждый параметр оценки и фактор успеха через последовательность причинно-следственных связей, представляющих собой многоуровневую систему механизмов мониторинга, способствовали единому пониманию стратегии на всех уровнях управления. При оценке показателей целесообразно расположить их по степени значимости в виде некой иерархической структуры, в которой показатели более высокого уровня включают в интегрированном виде показатели более низкого уровня.

4. *Принцип процессно-функциональной ориентации* исходит из того, что для поддержания баланса в различных сферах деятельности, менеджмент предприятия должен управлять не только функциями, но и процессами. В связи с этим, построение системы показателей должно основываться на том, что деятельность промышленного предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных параллельно протекающих процессов и функций: маркетинга, инноваций, инвестирования, снабжения, производства, сбыта, учета и информационного обеспечения, управления и стратегического планирования. Эффективность данных процессов и функций характеризуется не только результативностью, но и показателями экономичности, ритмичности, своевременности, надежности, качества, гибкости, организованности и новизны.

5. *Принцип приоритетности стратегических показателей над оперативными*. Применение системного подхода к определению эффективности предполагает использование большого количества как финансовых, так и нефинансовых показателей оценки, что значительно затрудняет возможность контроля их взаимосвязи и взаимозависимости. В связи с этим возникает необходимость выделения из всей совокупности показателей обозримого набора ключевых стратегических индикаторов, имеющих приоритетное значение, охватывающих наиболее важные параметры деятельности предприятия, позволяющих на основе их постоянного мониторинга сделать процесс стратегического управления максимально прозрачным. В каждом конкретном случае набор таких показателей может различаться своим составом, однако существует ряд признаков, в соответствии с которыми показатели можно отнести к разряду ключевых. Данные показатели:

- оказывают решающее воздействие на достижение целей предприятия и итоговые результаты его функционирования;

- достаточно чувствительны к изменению состояния целей предприятия, процессов, действий и влияющих факторов;
- имеют четкую методику расчета и процедуру интерпретации;
- нацелены на измерение основных бизнес-процессов предприятия;
- требуют адекватных действий всех подразделений предприятия;
- требуют особого внимания и находятся на постоянном контроле руководства предприятия.

Примерный состав ключевых стратегических показателей в зависимости от ориентации целей предприятия представлен в табл. 2.

Таблица 2

Примерный состав ключевых стратегических показателей оценки эффективности в зависимости от ориентации целей предприятия

Ориентация целей предприятия	Возможный состав ключевых показателей
На результаты	Выручка, затраты, прибыль (операционная, чистая и нераспределенная), CF и т.д.
Рост	Рост объема производства, рост объема продаж, рост стоимости активов, коэффициенты сбалансированного и внутреннего роста, коэффициент реинвестирования прибыли и т.д.
Стоимость бизнеса	WACC – средняя стоимость совокупного капитала EVA – экономическая добавленная стоимость SVA – добавленная стоимость акционеров CVA – денежная добавленная стоимость MVA – рыночная добавленная стоимость и т.д.
Эффективность возврата	EFL – эффект финансового рычага ROE – рентабельность собственного капитала ROS – рентабельность продаж ROA – рентабельность активов ROI – рентабельность инвестиций и т.д.
Инновации	Показатели, применяемые при оценке эффективности инвестиций в инновационное развитие (чистый дисконтированный доход или интегральный эффект, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости), коэффициент рентабельности инноваций, динамика инноваций по годам, доля инновационных продуктов в общем объеме выручки и т.д.

6. *Принцип функционального соответствия.* Диагностика системы ключевых результирующих показателей должна предусматривать формирование лаконичного набора индикаторов оценки деятельности каждого функционального подразделения предприятия. Промышленные предприятия, как правило, имеют в своем составе достаточно большое число производственных единиц, отличающихся друг от друга размерами, номенклатурой выпускаемой продукции, характером производства. Ключевые индикаторы системы должны обладать возможностью декомпозиции по отдельным сегментам производства, подразделениям, центрам ответственности, адекватно их производственной специфике.

7. *Принцип синтеза показателей внутренней и внешней среды* исходит из того, что предприятие не может существовать изолированно от внешней среды. Деятельность любого современного субъекта хозяйствования, в том числе и промышленного предприятия, строится на многочисленных связях и взаимозависимостях с вышестоящими предприятиями, потребителями и поставщиками, политическими и другими и институтами. Учет составляющих внешней среды позволяет обосновано выработать стратегии в отношении имеющихся конкурентов. В связи с этим, при построении систем оценки возникает необходимость совместного применения показателей внешней (макро- и микроэкономической) и внутренней среды бизнеса.

8. *Принцип информационной достаточности.* Реализация данного принципа направлена то, чтобы информация, формируемая в рамках системы показателей, была максимально достаточной для оценки реального состояния предприятия, поэтому построение системы показателей, с одной стороны, должно базироваться на информационных потребностях разных уровней управления, с другой стороны, не перегружать систему менеджмента излишними несущественными данными.

9. *Принцип однозначной интерпретации используемых показателей* достигается за счет следования установленным в научной практике методикам расчетов и применения научно аргументированных подходов обработки и анализа показателей эффективности. Соблюдение принципа однозначной интерпретации означает, что информация, которую обеспечивают показатели, не должна допускать возможности ее многозначного толкования, что, в свою очередь, является обязательным условием объективности оценки и доказательством адекватности полученных результатов.

10. *Принцип сопоставимости используемых показателей.* Соблюдение данного принципа обеспечивает менеджменту возможность сравнимости и соизмеримости показателей, входящих в систему, по различным признакам: единицам измерения, методам расчета, способам получения информации, временным параметрам.

Обобщая изложенное, следует отметить, что, критерии оценки стратегического управления нельзя устанавливать категорично для всех хозяйствующих субъектов, поскольку они характеризуют не только уровень развития, но и производственные особенности конкретного предприятия. Однако разработка перечня показателей эффективности может и должна основываться на принципах, лежащих в основе общепризнанных современных подходов оценки эффективности.

Библиографический список

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин [и др.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
2. **Зенкина, И.В.** Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 27. С. 34-39.
3. **Лукаевич, Л.Л.** Финансовый менеджмент / Л.Л. Лукаевич. – М.: ЭКСМО, 2008. – 768 с.
4. **Ольве, Н.-Г.** Сбалансированная система показателей. Практическое руководство к использованию / Н.-Г. Ольве, О. Ж. Рой, М. Ветер. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006. – 304 с.
5. <http://www.stroibk.ru/library/r/elevan.htm>

*Дата поступления
в редакцию 02.07.2010*

T.V. Kalugina, I.B. Guseva

THE DEVELOPMENT OF PRINCIPLES FOR CONSTRUCTING A SYSTEM OF EFFICIENCY PARAMETERS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF MODERN CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

The questions how to form a set of parameters for estimation of industrial enterprises efficiency are considered in the article. The review of basic approaches to efficiency estimation was made within the limits of the Value-Based Management and the Performance Measurement concepts. The authors formulated and proved the main principles for constructing a system of parameters for estimation of modern industrial enterprises.

Key words: efficiency, value-based management concept, performance measurement concept, system approach, system of parameters, industrial enterprise, key strategic indicators.