

КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА

COMPREHENSIVE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF A COMMERCIAL ORGANIZATION BASED ON A TARGETED APPROACH

Е.С. Грузневич^{1*}, З.И. Щелкунова²

¹ Витебский государственный технологический университет

² Иностранное общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ-КАБЕЛЬ»

УДК 658.114:657.6

К. Gruznevitch^{1*}, Z. Shchelkunova²

¹ Vitebsk State Technological University

² Foreign Society with Limited Liability «SOYUZ-KABEL»

РЕФЕРАТ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЭВОЛЮЦИЯ НОВЫХ ПОДХОДОВ, ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД, СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, КОМПЛЕКСНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, ЗАТРАТНО-РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД

Объектом исследования в данной работе являются подходы к оценке эффективности деятельности коммерческой организации.

Предметом исследования является эффективность деятельности коммерческой организации.

Целью исследования являлось изучение новых подходов к оценке эффективности деятельности коммерческой организации, определение проблем их использования в условиях экономики Республики Беларусь, а также разработка авторской методики комплексной оценки эффективности на основе компиляции новых зарубежных подходов с учетом адаптации в практику отечественных организаций.

Разработана методика комплексной оценки эффективности деятельности коммерческих организаций с учетом зарубежного опыта.

Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности коммерческих организаций нашей страны. Использование разработанной методики дает организации большую гибкость для ее управления, способность быстрее реагировать на изменения во внешней среде и учитывать специфические особенности ее деятельности.

ABSTRACT

EFFICIENCY OF THE BUSINESS ACTIVITY, NEW APPROACHES TO THE EVALUATION OF EFFICIENCY, EVOLUTION OF NEW APPROACHES, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES, TARGET APPROACH, STATISTICAL METHODS, INTEGRATED INDICATOR, COST-RESOURCE APPROACH, STAGES OF EVALUATION

The article presents the results of the study of new foreign approaches to the evaluation of the efficiency of the commercial organization, namely: evolution, essence, key indicators, advantages and disadvantages. The problem of their use under the conditions of the economy of the Republic of Belarus is determined. The author's methodology for a comprehensive assessment of efficiency based on the compilation of new approaches was developed, taking into account the adaptation to the practice of domestic organizations, the evaluation stages were examined in detail, and approbation was carried out using the example of an industrial organization in Vitebsk, which enabled to determine efficiency in terms of a targeted approach and depart from the traditional cost-respiratory approach. This gives the organization greater flexibility for its management, the ability to react more quickly to changes in the external environment and to take into account the specific features of its activities.

* E-mail: gruzs@mail.ru (К. Gruznevitch)

ВВЕДЕНИЕ

Современные рыночные условия, в которых функционируют коммерческие организации, характеризуются экономической нестабильностью, повышенными рисками, дефицитом сырьевых ресурсов и жесткой конкуренцией за покупателей. В таком положении повысилось внимание к анализу эффективности бизнеса, что требует поиска новых подходов к его оценке. Наряду с планированием, контролем, регулированием, стимулированием и организацией деятельности организации, роль оценки эффективности становится основополагающей, так как обеспечивает информационную основу для реализации перечисленных функций. Это приобретает особую актуальность, так как от ее правильных результатов будет зависеть успешность, жизнеспособность и прибыльность организации.

На наш взгляд, оценка эффективности – это совокупность приемов, способов и методов, с помощью которых можно получить заключение о результативности деятельности организации и целесообразности осуществления ее предпринимательской деятельности.

Правильно выбранный подход ее проведе-

ния способствует выявлению факторов роста стоимости и конкурентоспособности предприятия не только в текущий момент времени, но и в долгосрочной перспективе. При выборе подхода к оценке эффективности деятельности основополагающим принципом является формирование системы взаимосвязанных информативных показателей.

СОСТОЯНИЕ РАЗРАБОТКИ ВОПРОСА ДО ИССЛЕДОВАНИЯ

На современном этапе в развитых странах накоплен большой опыт в оценке эффективности деятельности коммерческой организации, разработано большое количество подходов, которые делают акцент на определенных показателях. В одних подходах акцент расставлен на ключевой показатель, в других – на систему показателей, которые сбалансированы между собой, в-третьих – на оптимизационные модели. Изученные новые подходы к оценке эффективности бизнеса были сгруппированы в хронологическом порядке, они представлены на рисунке 1.

Несмотря на то, что представленные подходы возникли достаточно давно, широкое распро-



Рисунок 1 – Эволюция новых подходов к оценке эффективности бизнеса

Составлено автором.

странение в отечественной практике они получили лишь в настоящее время. Всестороннее изучение сущности каждого из подходов позволило определить их основополагающие показатели, а также выделить их преимущества и недостатки (таблица 1).

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Исследование новых подходов к оценке эффективности бизнеса, их достоинств и недостатков позволили сделать следующие выводы об их особенностях:

– акцент на целевые показатели;

Таблица 1 – Сравнительная характеристика новых подходов к оценке эффективности, их преимущества и недостатки

Метод	Показатели	Преимущества	Недостатки
Бортовое табло (панель управления, Tableau de Bord)	Стратегический целевой показатель эффективности, который разбивается на ряд функциональных показателей для каждого структурного подразделения	- наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе; - установление четких причинно-следственных связей между целевым и функциональными показателями	- неспособность гибко управлять стратегией; - зависимость целей от организационной структуры управления
Управление по целям (МВО)	Ключевые показатели эффективности (KPI) для каждой поставленной цели	- повышение уровня координации целей; - разграничение и усиления ответственности между специалистами	- сложность в объективной оценке достигнутых целей; - отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства
Комплексный анализ данных (DEA)	Оптимизационная модель «затраты - ресурсы»	- не требует априорных предположений о спецификации производственной функции и распределении ошибок	- влияние случайных факторов, не учтенных в модели; - сложность в интерпретации значимости найденного решения
Оценка эффективности на основе ROCE и WACC	ROCE (рентабельность привлеченного капитала) и WACC (средневзвешенная стоимость привлеченного капитала)	- простота расчетов; - возможность производить сравнения эффективности различных организаций	- множественность расчета показателей; - невозможность учета инфляционных процессов
Оценка эффективности на основе EVA	Показатель добавленной экономической стоимости (EVA)	- видение направлений увеличения стоимости бизнеса не только с помощью воздействия на прибыль, но и за счет уменьшения задействованного капитала; - возможность сравнения с другими организациями	- множественность расчета показателей; - невозможность учета будущих денежных потоков
ССП Нортон-Каплана	Ключевые показатели по четырем аспектам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала	- наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе; - возможность комплексно оценить бизнес; - увязка текущих показателей со стратегией	- недостаточно проработаны причинно-следственные связи между показателями; - сложность в балансировке показателей системы
Пирамида эффективности	Финансовые и нефинансовые показатели, которые объединены в 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворение клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время поставки, производственный цикл, потери)	- увязка стратегии организации с текущими финансовыми и нефинансовыми показателями эффективности; - наличие двухсторонних коммуникаций между разными уровнями организационной иерархии	- жесткая структура модели; - сложность в установлении связей между показателями

Окончание таблицы 1 – Сравнительная характеристика новых подходов к оценке эффективности, их преимущества и недостатки

Метод	Показатели	Преимущества	Недостатки
Оценка эффективности на основе прибыли до выплаты процентов, налогов и дивидендов (ЕБИТДА)	Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов	- возможность проводить сравнение с организациями-аналогами или организация одного вида экономической деятельности; - простота расчета	- оценка эффективности бизнеса абсолютно; - не учитывается фактор инфляции; - не позволяют учитывать масштабы деятельности организации
Оценка эффективности на основе рыночной добавленной стоимости (MVA)	Рыночная добавленная стоимость	- позволяет получить дисконтированную стоимость всех настоящих и будущих потоков; - простота расчета; - возможность проводить сравнения с другими организациями	- не учитывает альтернативные стоимости инвестированного капитала; - возможность оценить только деятельность акционерных обществ, так как в расчет принимается стоимость акций
Измерение достижений компании «Эрнст & Янг»	Система количественных показателей на оперативном уровне, заданных руководством как ключевые	- наличие количественных финансовых и нефинансовых показателей; - обеспечивает мотивацию менеджеров и частично мотивацию персонала; - обеспечивает поддержку управленческих решений	- показатели в системе не сбалансированы и не подчиняются единому показателю; - необходимость комбинирования с моделями стратегического управления
Призма эффективности (модель «Стейкхолдер»)	Ключевые показатели деятельности для каждой из заинтересованных сторон	- возможность учесть интересы различных заинтересованных лиц; - четко приведены критерии эффективности каждой из сторон	- наличие невзаимосвязанных показателей в призме; - несогласованность интересов различных собственников
Универсальная система показателей Рамперсада К. Хьюберт на основе ССП (TPS)	Личная система сбалансированных показателей; организационная система сбалансированных показателей	- возможность учитывать цели организации и личные интересы работников; - позволяет установить баланс между целями организации и целями работника; - позволяет учитывать, как стратегические, так и тактические цели	- глобальность и громоздкость модели; - трудоемкость в разработке показателей; - требует дополнительного механизма учета риска и неопределенности

Составлено автором по данным источников [1–11].

– оценка степени приближения к целевым показателям;
– гибкость применяемых систем показателей с учетом специфики деятельности конкретного бизнеса.

Вместе с тем использование данных подходов в условиях функционирования белорусских организаций затруднено вследствие ряда факторов:

– при применении таких подходов, как оцен-

ка эффективности на основе: ROCE и WACC, EVA, прибыли до выплаты процентов, налогов и дивидендов (ЕБИТДА), рыночной добавленной стоимости (MVA), требуется наличие информации о рыночной стоимости акций, которая формируется на фондовом рынке. В Республике Беларусь фондовый рынок развит в недостаточной степени, что не дает возможности в полной мере оценить эффективность;

– при применении таких подходов, как Tableau

de Bord, управление по целям (MBO), ССП Нортон-Каплана, измерение достижений компании «Эрнст & Янг», универсальная система показателей Рамперсада К. Хьюберт на основе ССП (TPS), требуется наличие хорошо проработанного стратегического плана, наличие миссии. У большинства белорусских организаций система планирования направлена на тактический уровень.

Существует еще один фактор, сдерживающий использование рассмотренных методов, – недостаточность информационной базы. Качественные показатели рассмотренных методик достаточно субъективны и требуют наличия в организации высококвалифицированных специалистов в области стратегического менеджмента.

Поэтому для адаптации новых подходов на условиях белорусской экономики автором была предпринята попытка компилирования новых подходов с учетом преодоления имеющихся трудностей, выявленных в результате исследования.

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ

Авторская методика основывается на базовых принципах, правилах и идеях следующих подходов к оценке эффективности бизнеса (рисунок 2).

Согласно ССП Нортон-Каплана вся деятельность организации включает четыре ключевых аспекта, а именно: отношения с потребителями, развитие, внутренние бизнес-процессы, финансы, которые оцениваются во взаимосвязи и при изменении одного из аспектов, изменяются другие. Измерение достижений компании «Эрнст & Янг» предполагает установление ключевых по-

казателей для каждой области деятельности организации (ключевым аспектам). На наш взгляд, необходимо выделить еще 5-й аспект – связи с внешним миром, так как Республика Беларусь экспортоориентированная страна, в государственной политике которой уделяется большое внимание развитию сотрудничества с другими странами с целью увеличения валютной выручки и достижения положительного торгового баланса. Модель внутреннего рынка «Хьюлетт-Паккард» предполагает, что для получения комплексной оценки данные изображаются в виде лепестковой диаграммы.

Таким образом, авторская методика предполагает:

1) формирование 5-и ключевых областей деятельности организации, а именно: отношения с потребителями, развитие, внутренние бизнес-процессы, финансы, связи с внешним миром;

2) определение высшим руководством для каждой ключевой области 2-4 показателей, которые являются индикаторами для оценки достижения поставленных целей организации, актуальны для данного вида экономической деятельности и зависят от особенностей функционирования бизнеса;

3) расчет выбранных показателей в базисном и отчетном периодах, установление для них целевых (плановых) значений;

4) получение комплексного показателя области эффективности бизнеса.

При этом вначале определяется степень приближения к цели каждого частного показателя. Для показателей, рост которых означает повышение эффективности, расчет рекомендуется

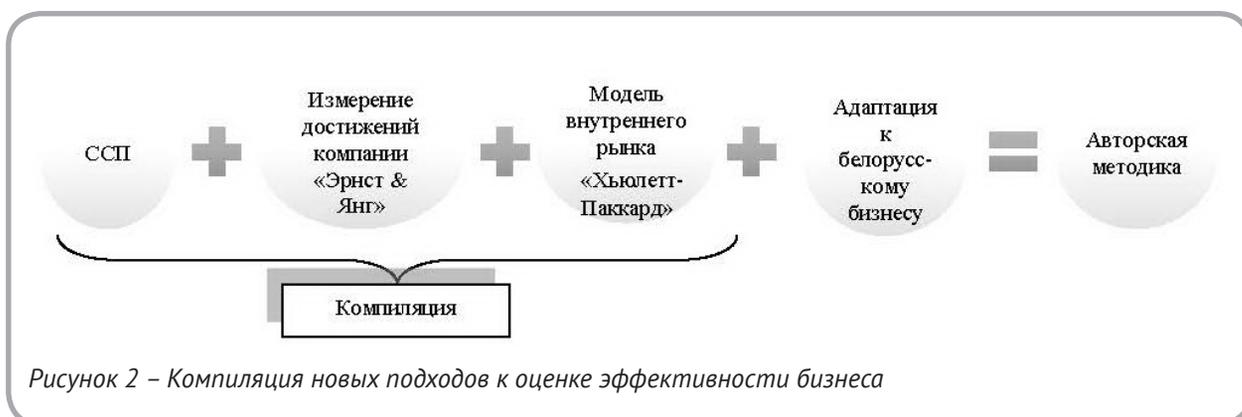


Рисунок 2 – Компиляция новых подходов к оценке эффективности бизнеса

Составлено автором.

проводить по формуле

$$\Delta f_{ij} = \frac{f_{ij}^{\phi}}{f_{ij}^{nl}} - 1, \quad (1)$$

где Δf_{ij} – изменение фактора комплексного показателя; f_{ij}^{ϕ} – фактическое значение i -го показателя j -ой области; f_{ij}^{nl} – целевое (базисное; плановое) значение i -го показателя в j -ой области.

В свою очередь, для показателей, снижение которых означает повышение эффективности, расчет необходимо проводить по формуле

$$\Delta f_{ij} = 1 - \frac{f_{ij}^{\phi}}{f_{ij}^{nl}}. \quad (2)$$

При построении комплексного показателя для каждой области эффективности предполагается использовать формулу

$$F_j = \sqrt{\frac{\sum \Delta f_{ij}^2 / n^+}{\sum \Delta f_{ij}^2 / n^-}}, \quad (3)$$

где F_j – комплексный показатель j -ой области; Δf_{ij}^2 , Δf_{ij}^2 – изменение фактора из j -ой области; n^+ – количество факторов с положительной динамикой, n^- – количество факторов с отрицательной динамикой.

Возведение в квадрат, а затем извлечение

квадратного корня позволяют абстрагироваться от знака отклонения. При этом в числитель попадают показатели, по которым достигнуты или превзойдены базовые значения, а в знаменатель – показатели, имеющие отрицательную тенденцию;

5) сравнение существующего положения организации и заданного в планах. Данные отображаются в виде лепестковой диаграммы, комплексный показатель эффективности рассчитывается как отношение фактической площади поверхности соответствующей лепестковой диаграммы к площади поверхности лепестковой диаграммы, построенной при плановых значениях. Площадь диаграммы является суммой площадей треугольников, образованных в лепестковой диаграмме. Площадь треугольников вычисляется по формуле (4)

$$S = \frac{1}{2} \times a \times b \times \sin(\alpha), \quad (4)$$

где S – площадь треугольника, см²; a и b – длина сторон треугольника, см; α – угол между сторонами a и b °.

АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ

Апробация разработанной методики была проведена на примере организации, основным видом деятельности которой является производство обуви.

Показатели, отобранные для исследованной организации, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели для оценки эффективности исследуемой организации

Отношение с потребителями	Развитие	Внутренние бизнес-процессы	Финансы	Связи с внешним миром
Оборачиваемость оборотных средств	Коэффициент текучести	Ресурсоотдача	Коэффициент текущей ликвидности	Доля экспорта
Коэффициент расширения клиентской базы	Коэффициент соотношения заработной платы организации к заработной плате по виду экономической деятельности	Коэффициент годности	Рентабельность капитала	Доля инновационной продукции, поставляемая на внешний рынок в общем объеме продукции
Уровень запасов готовой продукции к среднемесячному объему производства	Коэффициент соотношения работников прошедших обучение к среднесписочной численности	Производительность труда	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент соотношения экспорта к импорту

Составлено автором.

Значения показателей организации по авторской методике приведены в таблице 3.

На основании данных таблицы 3 была построена лепестковая диаграмма с использованием пакета Microsoft Office Excel (рисунок 3).

Площадь диаграммы, построенной по фактически достигнутым показателям, составляет 12,64 см², по планируемым – 20,80 см². Тогда итоговый показатель эффективности составит

$$K = \frac{12,64}{20,80} = 0,61 . \quad (5)$$

Сравнив площади можно сделать вывод, что

организацией не были достигнуты целевые значения на 39 %.

ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДИКИ

Разработанная методика имеет ряд преимуществ по сравнению с другими:

- основывается на базовых принципах, правилах и идеях новых подходов к оценке эффективности;
- в сущность эффективности во главу угла ставит достижение целей (плановых показателей), а не соизмерение результата к затратам;
- позволяет организации учитывать ее особенности, разработанные стратегические цели;
- количественно оценивает эффективность,

Таблица 3 – Значения комплексных показателей, рассчитанных по авторской методике

Наименование областей	Значения комплексных показателей	
	достигнутые	планируемые
Отношения с потребителями	0,40	0,73
Развитие	0,91	0,70
Внутренние бизнес-процессы	0,24	0,37
Финансы	0,42	0,49
Связи с внешним миром	0,38	0,56

Составлено автором.

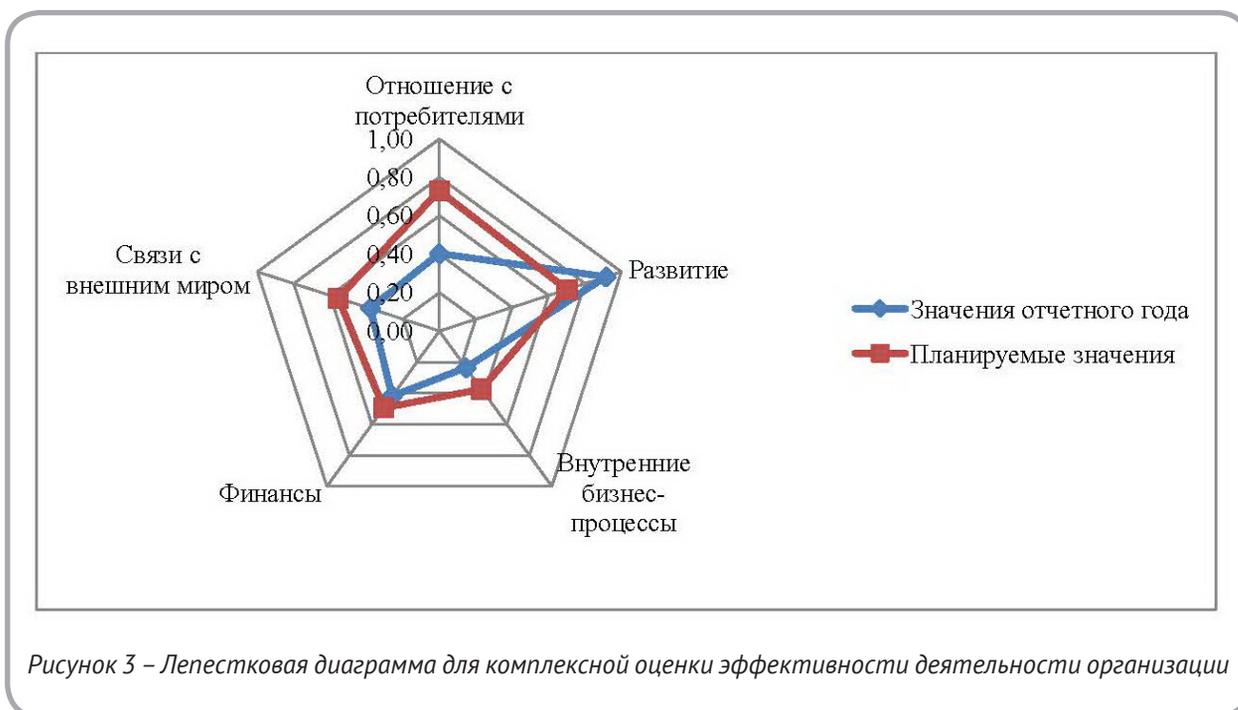


Рисунок 3 – Лепестковая диаграмма для комплексной оценки эффективности деятельности организации

Составлено автором.

что исключает субъективизм;

– позволяет комплексно оценить эффективность деятельности организации.

ВЫВОД

Таким образом, применение предложенного авторского подхода позволяет отойти от традиционного затратно-ресурсного понимания эффективности и позволяет по-новому взглянуть на данную категорию с точки зрения целевого подхода, что дает организации большую гибкость для ее управления, способность быстрее реагировать на изменения во внешней среде и учитывать специфические особенности ее деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богуславская, С. Б. (2011), *Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки*, Санкт-Петербург, Изд-во Политехн. ун-та, 170 с.
2. Гималтдинова, Л. А. (2010), Анализ основных концепций оценки эффективности действующей компании, *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*, 2010, С. 87–88.
3. Градобоев, Е. В. (2007), Проблема классификации методов оценки эффективности функционирования предприятия, *Известия Иркутской государственной экономической академии*, 2007, № 2, С. 59–61.
4. EBITDA. Прибыль до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам, [Электронный ресурс], Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/ebitda/15-1-0-61, Дата доступа: 11.08.2017.
5. EY – building a better working world, (2017), available at: <http://www.ey.com> (accessed 11th August 2017).
6. Жуковская, Н. Ю. (2011), EVA как инструмент управления стоимостью предприятия, *Вестник*

REFERENCES

1. Boguslavskaya, S. B. (2011), *Sistemnoe strategicheskoe upravlenie kompaniy: podhody i etapyi postanovki* [Systematic strategic management of the company: approaches and stages of setting], St. Petersburg, Polytechnic. un-ty Publ., 170 p.
2. Gimaltdinova, L. A. (2010), Analysis of the main concepts of the effectiveness evaluation of the operating company [Analiz osnovnykh kontseptsiy otsenki effektivnosti deystvuyushey kompanii], *Aktualnyye problemyi gumanitarnykh i estestvennykh nauk – Actual problems of the humanities and natural sciences*, 2010, pp. 87–88.
3. Gradoboev, E. V. (2007), The problem of classification of methods for assessing the performance of an enterprise [Problema klassifikatsii metodov otsenki effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatiya], *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestiya of the Irkutsk State Economic Academy*, 2007, № 2, pp. 59–61.
4. EBITDA. Pribyl do uplaty nalogov, rashodov na amortizatsiyu i protsentov po kreditam [EBITDA. Profit before taxes, depreciation and interest on loans], (2017), available at: <http://afdanalyse.ru>

- СГУТиКД, 2011, № 3, С. 46–50.
7. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2003), *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*, Москва, Олимп-Бизнес, 214 с.
 8. Леднев, Е. Е. (2002), BSC и EVA – конкуренты или союзники, [Электронный ресурс], Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/, Дата доступа: 11.08.2017.
 9. Madden, B. (1999), *CFROI valuation – a total system approach to valuing the firm*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 356 p.
 10. Попов, Д. (2003), Эволюция показателей стратегии развития предприятия, *Управление компанией*, 2003, № 2, С. 66–76.
 11. Якубович, М. А. (2005), Проблемы оценки эффективности функционирования компаний, *Планово-экономический отдел*, 2005, № 1, С. 78–81.
 5. EY – building a better working world, (2017), available at: <http://www.ey.com> (accessed 11th August 2017).
 6. Zhukovskaya, N. Yu. (2011), EVA as an enterprise value management tool [EVA kak instrument upravleniya stoimostyu predpriyatiya], *Vestnik SGUTiKD – Bulletin SGUTiKD*, 2011, № 3, pp. 46–50.
 7. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003), *Balanced scorecard. From strategy to action* [Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu], Moscow, Olimp-Business Publ., 214 p.
 8. Lednev, E.E. (2002), BSC i EVA – konkurentyi ili soyuzniki [BSC and EVA - competitors or allies], available at: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/ (accessed 11th August 2017).
 9. Madden, B. (1999), *CFROI valuation – a total system approach to valuing the firm*, Oxford: Butterworth-Heinemann Publ., 356 p.
 10. Popov, D. (2003), Evolution of enterprise development strategy indicators [EHvolyuciya pokazatelej strategii razvitiya predpriyatiya], *Upravlenie kompaniej – Company management*, 2003, № 2, pp. 66–76.
 11. Yakubovich, M. A. (2005), The problems of assessing the performance of companies [Problemy ocenki ehffektivnosti funkcionirovaniya kompanij], *Planovo-ehkonomicheskij otdel – Planning and Economic Department*, 2005, № 1, pp. 78–81.

Статья поступила в редакцию 04. 10. 2017 г.