

УДК 06.05:330

ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

С.Н. Растворцева
г. Белгород

В зарубежной экономической литературе вопросы оценки социально-экономической эффективности затрагиваются чаще всего в контексте управленческого контроля.

Под традиционным управленческим контролем понимается контроль за принятием решений и повседневной деятельностью организации с целью роста прибыли, рентабельности и управления финансовым положением [1, с. 32]. Методы оценки эффективности развития организации изменяются в соответствии с возникающими новыми формами управленческого контроля, которые имеют свои особенности:

1. новые формы управленческого контроля ориентированы на стратегическую перспективу;
2. постановка перед каждым работником четкой цели его деятельности;
3. определение возможного эффекта от проведения конкретной политики организации, развития отношений с потребителями, создания информационных систем;
4. мотивация работников и организация обучения персонала в результате анализа ключевых факторов успеха и обсуждение его результатов;
5. признание того факта, что часто самые значительные события и действия организации не приводят к немедленному росту объема продаж или снижению издержек;
6. возникновение необходимости демонстрации финансового и нефинансового положения организации для заинтересованных лиц [1, с. 11].

На протяжении своего развития управленческий контроль претерпел ряд изменений, в частности, он все больше переориентируется от финансового контроля к стратегическому, а значит, изменяются методы и основные инструменты. Так до 1925 года в организациях по большей мере применялись такие инструменты контроля, как бюджетирование, расчет себестоимости по методу «стандарт-кост», трансфертное ценообразование, модель Дюпона и т.д. До 1925 года основным направлением повышения эффективности являлось сокращение издержек. В 1980-е годы в деятельности организаций возникает уже целый ряд новых концепций и инструментов управленческого контроля:

- концепция Кайдена;
- концепция всеобщего контроля качества (Total Quality Management – TQM);
- концепция гибкого производства (lean production);
- концепция реинжиниринга производственных процессов (Business Process Re-design – BPR).

На данном периоде развития менеджмента эффективности считалось, что совершенствование деятельности развития организации и ее способность к переменам зависят от анализа внешней и внутренней среды, описания бизнес-процессов, подготовки планов оценки деятельности, анализа результатов измерений и изучения организационной культуры. Другими словами, эффективность деятельности организации напрямую связывалась с успешной формулировкой и реализацией правильных целей и стратегий.

Однако следует отметить, что данные инструменты управленческого контроля имели и определенные недостатки:

1. финансовые показатели, как правило, отражают результаты деятельности за предшествующий период, а это значит, что они не могут служить основой для принятия управленческих решений [2];

2. данные инструменты управленческого контроля в основном направлены на преследование краткосрочных целей. Управленческие решения, принятые на их основе, могут не соответствовать долгосрочным целям развития организации [3];

3. в условиях динамичного развития окружающей среды анализ только финансовых показателей не дает полноценной картины для планирования деятельности предприятия [4];

4. при использовании данных инструментов управленческого контроля требуется применение дополнительных методов для увязывания результатов деятельности с объемами вознаграждения работников организации.

В зарубежной практике вопросы управления эффективностью наиболее часто затрагиваются в следующих концепциях:

1. Сбалансированная система показателей Balanced Scorecard, BSC). Robert Kaplan, David Norton 1992;
2. Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) Deming, 1985; Imai, 1986; Rampersad, 2001;
3. Концепция управления эффективностью (Performance Management);
4. Концепция управления компетенциями (Competence Management);
5. Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS), X. К. Рамперсад;
6. Методика процессно-ориентированного анализа рентабельности (Activity-based Profitability Analysis, ABPA);
7. Бизнес-модель «План стимулирования эффективности» (схема расчета вознаграждений) (Performance Incentive Plan, PIP) В. Маршал.
8. BSC-модель Мейселя. Lawrence S. Maisel. 1992.
9. Пирамида эффективности. С. McNair, R. Lurch, K. Cross. 1990
10. Модель EP²M. С. Adams, P. Roberts. 1993

Модель стратегических карт Каплана и Нортон представляет собой взаимосвязь основных направлений повышения эффективности деятельности организации. В англоязычной литературе существует несколько вариантов термина «balanced scorecard» и «performance scorecard». Отдельные переводчики и редакторы представляют данные термины как «стратегические карты» [1, с. 22].

Первоначально основной целью стратегических карт являлось согласование стратегических целей деятельности организации с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности (рис. 1):

1. аспект финансовой деятельности;
2. аспект отношений с потребителями;
3. аспект организации внутренних бизнес-процессов;
4. аспект обучения и развития [1, с.24].

Концепция эффективности в стратегических картах просматривается в том, что итоговые показатели деятельности приводятся вместе с показателями, характеризующими использование ресурсов или затрат.

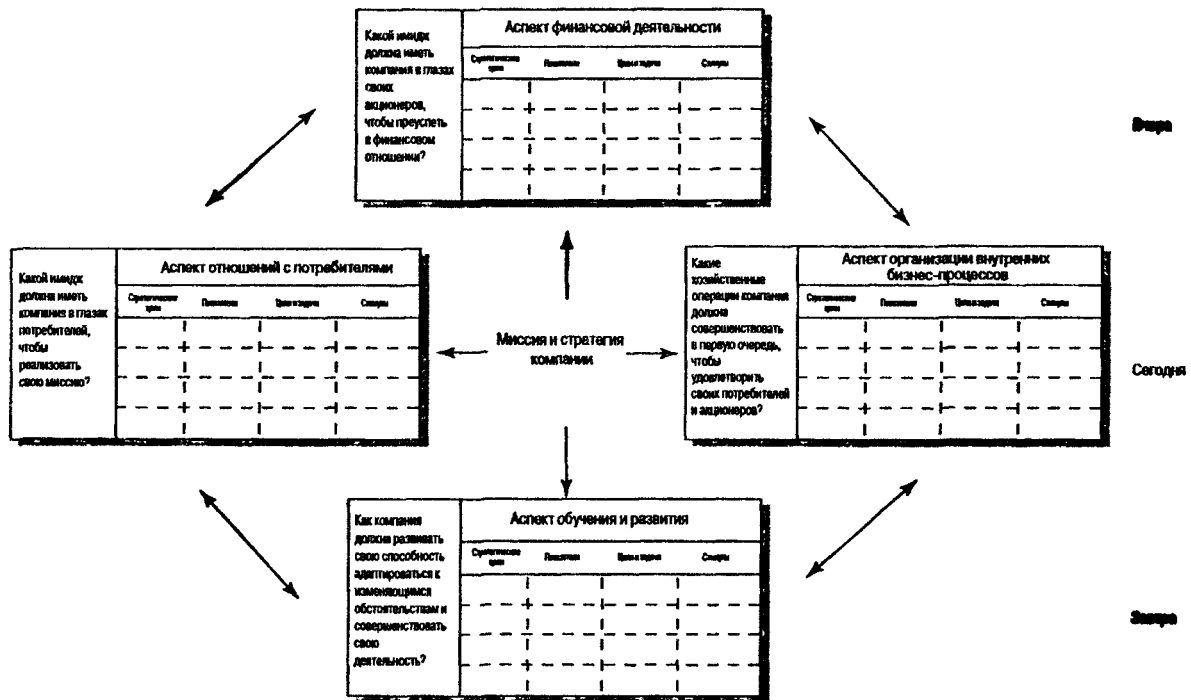


Рис. 1. Стратегические карты Р. Каплана и Д. Нортон

Источник: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* // Harvard Business Review, January-February 1996, h. 76

Так на рисунке 2 представлена модель «затраты-выпуск», в которой показана причинно-следственная связь целей и показателей, начиная с объема привлеченных ресурсов и заканчивая показателями эффективности деятельности. При этом в данной модели под показателями эффективности деятельности понимаются различные относительные итоговые показатели:

- превышение плановых показателей прибыли;
- улучшение имиджа организации;
- сокращение вредных выбросов в окружающую среду и т.д.

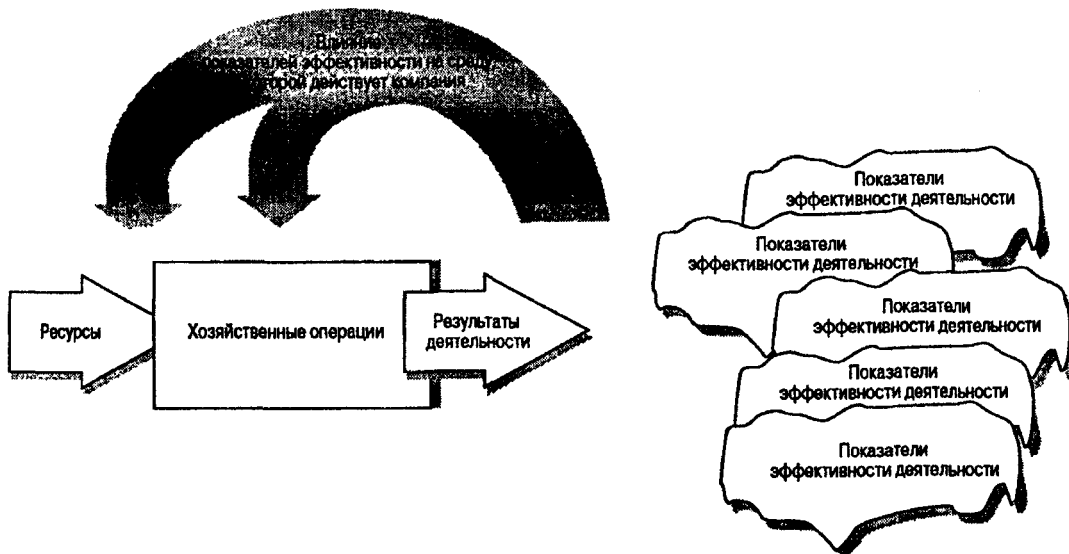


Рис. 2. Модель «затраты – выпуск»

При определении эффективности деятельности организации считается, что прибыль – достаточно хороший критерий, однако он не всегда пригоден для оценки эффективности управления, например, в случае оценки эффективности операций, требующих длительного времени для своего завершения [1, с.27]

Показатели, которые включаются в стратегическую карту организации, должны характеризовать как достигнутые результаты, так и обусловившие их основные факторы (рис. 3)

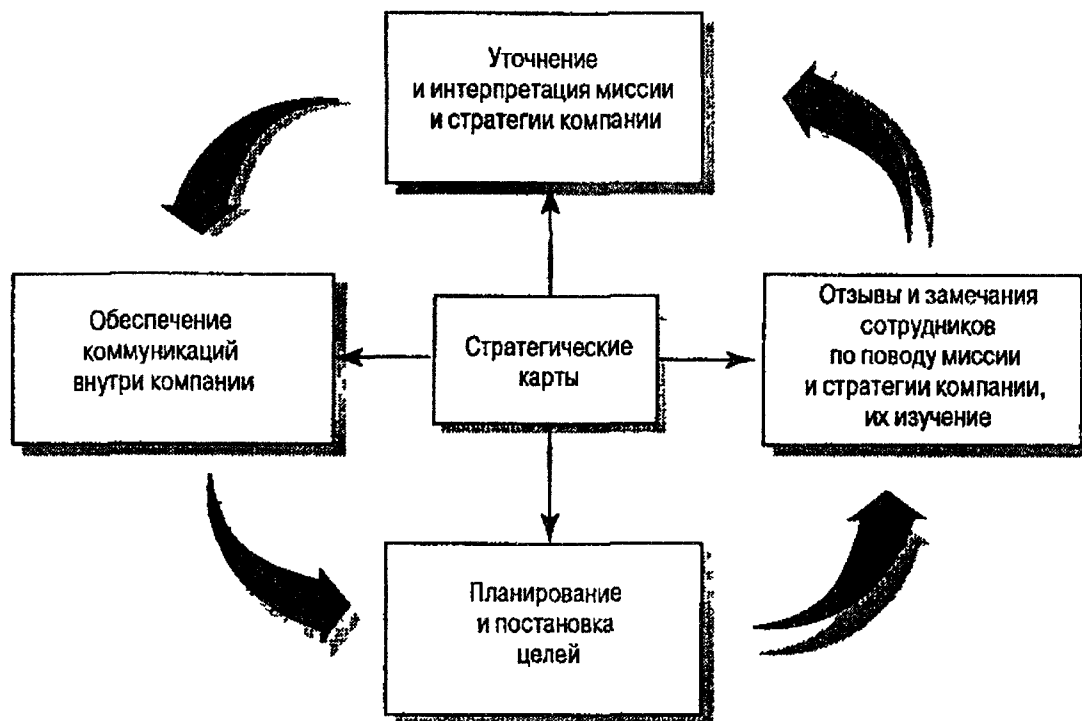


Рис. 3. Характеристика метода стратегических карт в модели Каплана и Нортон
 Источник: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* // *Harvard Business Review*, January-February 1996, h. 76

Основные преимущества данной концепции – это наглядность, возможность анализа причинно-следственных зависимостей факторов, возможность замены традиционных методов планирования и контроля финансовых показателей.

В состав предлагаемых в данной методике показателей входят как конечные показатели, так и показатели, характеризующие основные факторы деятельности (рис. 4).

Показатели эффективности финансовой деятельности позволяют проводить сравнительный анализ подразделений организации, ее сопоставление со среднеотраслевыми значениями, а также анализ в динамике.

Некоторые из показателей эффективности отношений организации с потребителями характеризуют восприятие потребителями организации (индекс удовлетворенности потребителей и подобные индексы), а другие отражают текущее положение органи-

зации в отношении с определенным сегментом или группой потребителей. Данная группа показателей может использоваться при разработке прогноза продаж.

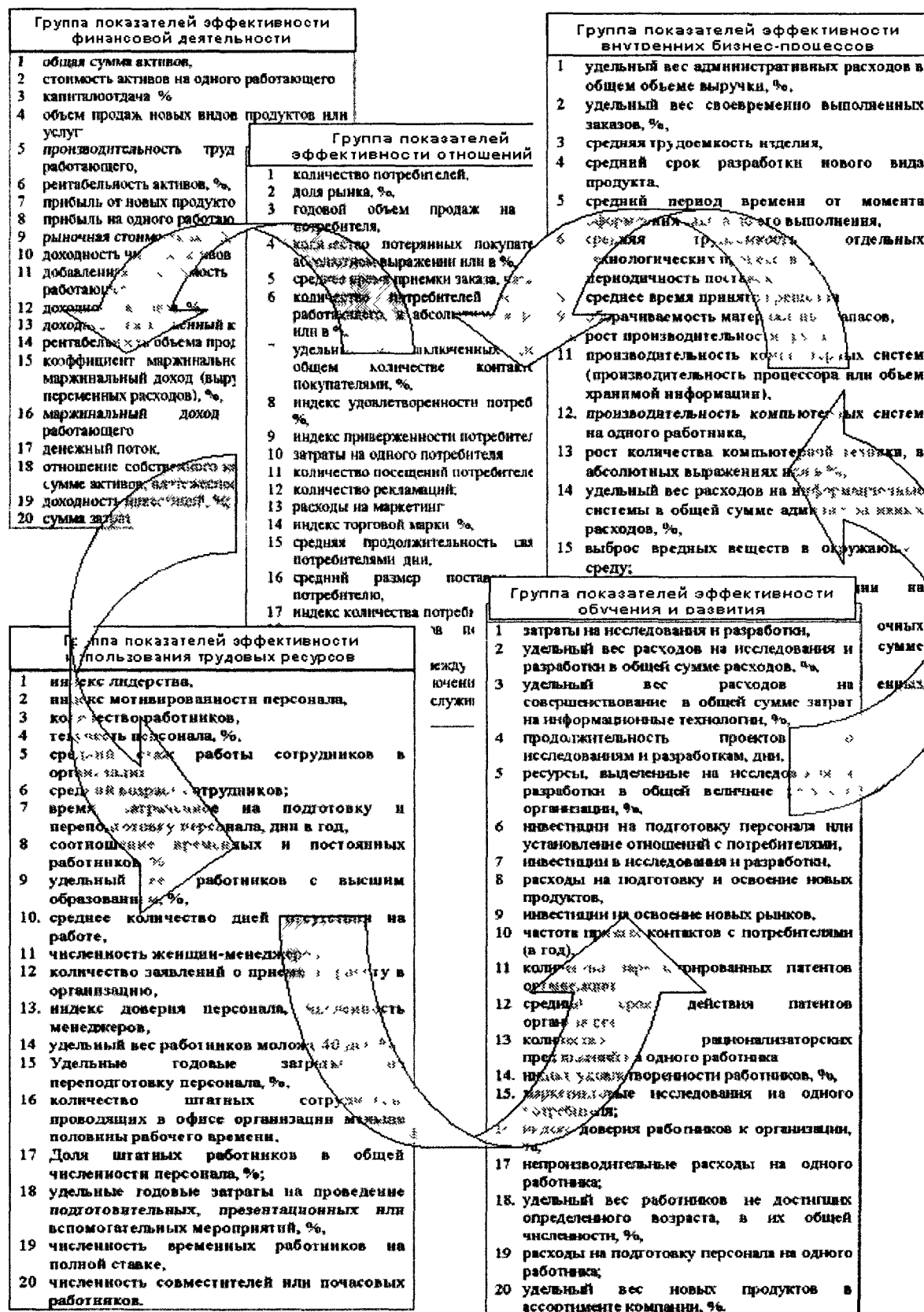


Рис. 4. Взаимосвязь основных показателей концепции стратегических карт

Составляя систему сбалансированных показателей, важно оценивать не только эффективность каких-либо производственных процессов, но и имеющиеся резервы организации, возможности выпуска большего объема продукции или расширения ее ассортимента. В данный раздел показателей представляется целесообразным включение показателей, отражающих эффективность взаимодействия работников организации и технологий (умение пользоваться и объемы использования Internet, корпоративными базами данных, правовыми базами и т. д.)

Отобранные показатели эффективности обучения и развития должны давать определенную оценку достаточности и эффективности взаимодействия людских ресурсов и технологий.

Помимо стандартных четырех групп показателей организация может также в систему сбалансированных карт включать те группы, показатели которых отвечают стратегическим целям ее развития, например, группу показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM)

В концепции всеобщего менеджмента на основе качества важное значение придается мобилизации всех ресурсов организации с целью постоянного удовлетворения потребностей покупателей. Эффективность развития организации, связывающаяся с ее непрерывным совершенствованием, обеспечивается посредством выполнения алгоритма: определение проблемы, поиск ее первопричин, осуществление действий, проверка эффективности этих действий, оценка бизнес-процессов [5]. Данная концепция основана на рациональном использовании цикла Деминга (рис. 5).



Рис. 5. Цикл Деминга

Цикл Деминга часто называют циклом обучения или PDCA (Plan, Do, Check, Act): планирование, апробация, контроль, полное внедрение в деятельность организации [6].

Концепция управления эффективностью (Performance Management) и Концепция управления компетенциями (Competence Management).

Основная цель управления эффективностью и управления компетенциями – это непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом. Данные концепции сосредоточены на максимальном развитии трудовых ресурсов организации. Повышение эффективности деятельности достигается через цикл развития, который, в свою очередь состоит из планирования результатов, коучинга, оценки результатов (аттестация) и развития способностей, нужных для выполнения работы (профессиональных компетенций).

Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS).

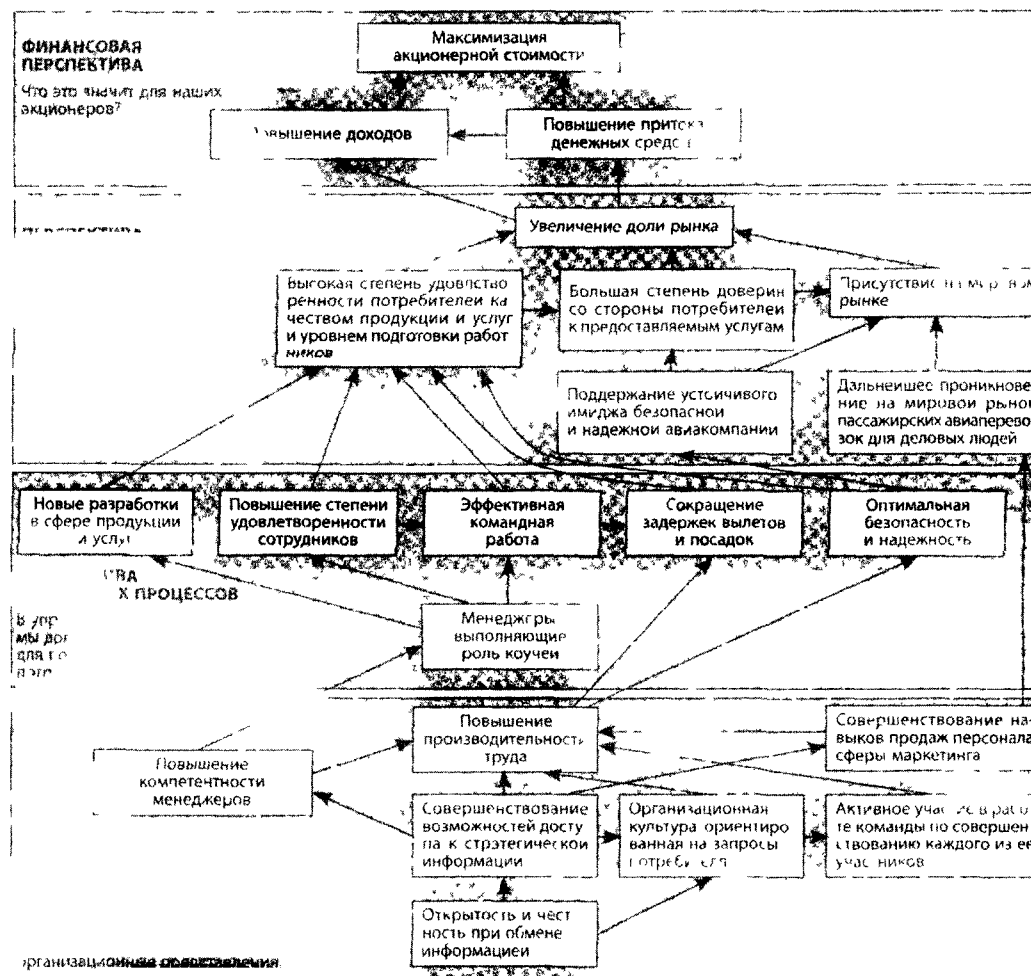


Рис. 6. Причинно-следственные связи между стратегическими целями предприятия и показателями эффективности его деятельности

Значительно большее внимание, нежели другие системы, уделяет формированию целей личности. Включает данная система в себя ряд показателей эффективности, которые можно объединить в группы:

показатели эффективности, оценивающие финансовую перспективу;

показатели перспективы потребителей;

показатели внутренних процессов;

показатели перспективы знаний и обучения (рис. 6).

Также автор универсальной системы показателей предлагает определенные направления для целей повышения эффективности развития организации (рис. 7).

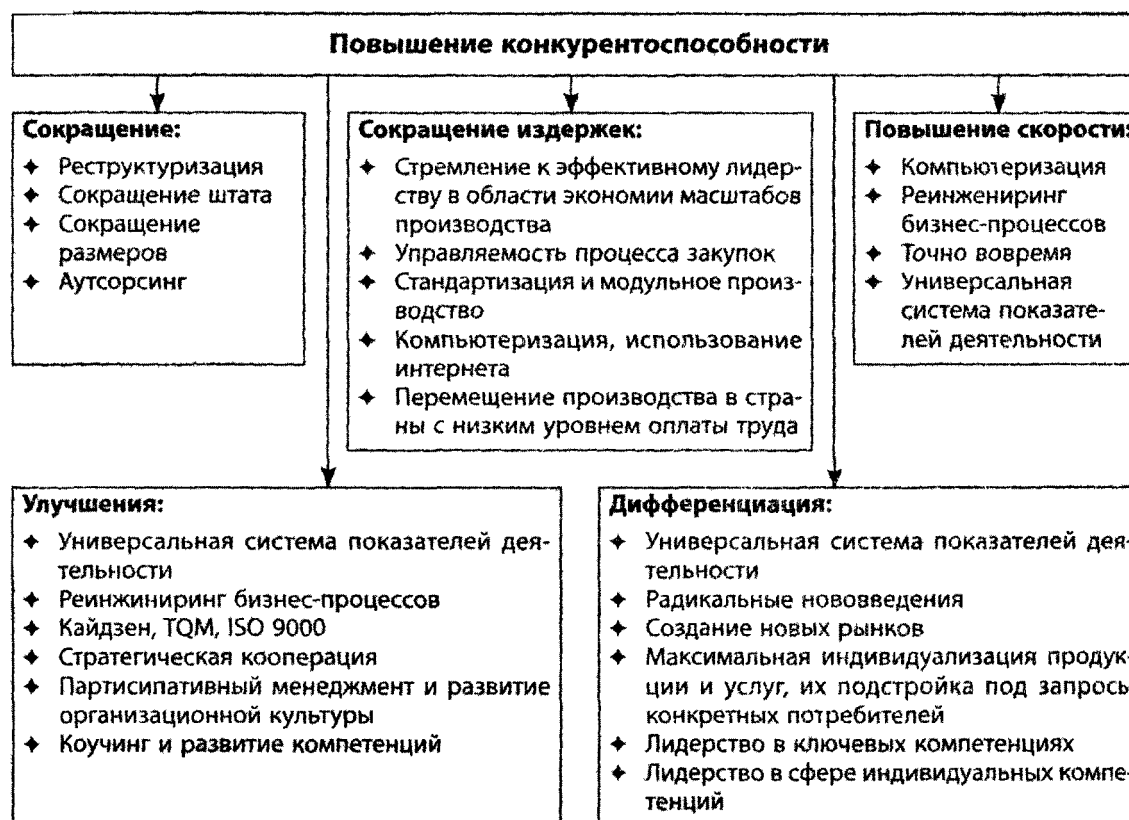


Рис. 7. Основные направления повышения эффективности деятельности предприятия

Модель стратегических карт Л. Мейселя

Данная модель была предложена в 1992 году и также выделяет четыре ключевых аспекта эффективности. Однако вместо аспектов обучения и экономического роста Лоренц Мейсель предлагает использовать аспекты развития трудовых ресурсов (рис. 8).

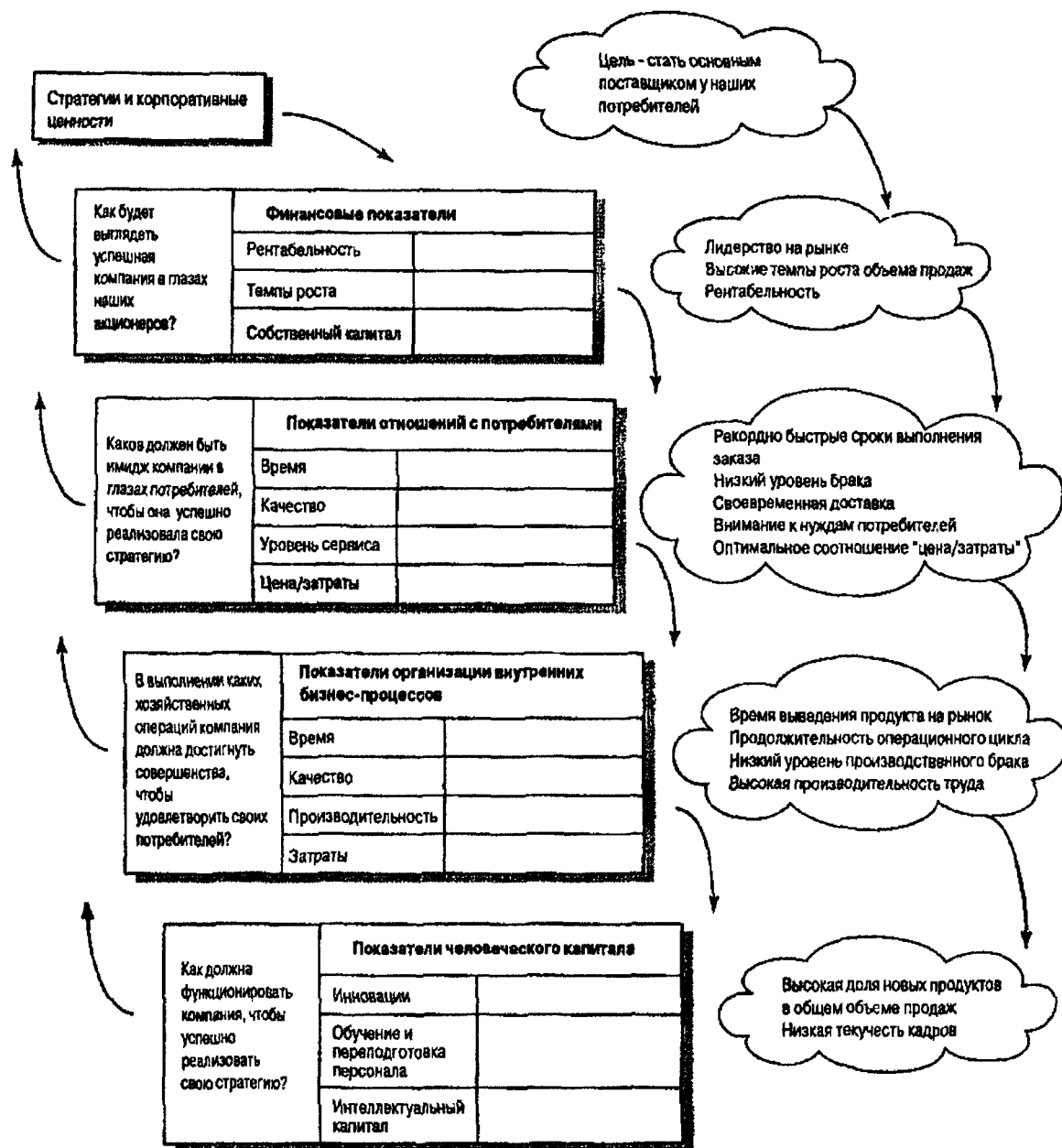


Рис. 8. Модель стратегических карт Л. Мейселя

Источник: Lawrence S. Maisel, Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach, Journal of Cost Management, Summer, 1992, p.50

На наш взгляд, автор модели пытается охватить весь процесс деятельности организации – от постановки цели до отношений с потребителями. На каждом этапе определяются показатели эффективности развития. В том случае, если организация сумеет правильно подобрать показатели эффективности для адекватной оценки деятельности организации, а также сможет наглядно представить и проанализировать динамику эффективности для своих работников – это будет служить для них дополнительным

стимулом к дальнейшему повышению эффективности, а конкретные показатели для руководящего состава будут являться основой для принятия управленческих решений.

Пирамида эффективности

Впервые пирамида эффективности была предложена К. МакНейром, Р. Динчем и К. Кроссом в 1990 году [7]. В данной пирамиде отражены показатели, оценивающие эффективность функционирования различных уровней иерархической системы организации. Цикл деятельности организации основывается на движении информации о стратегических целях сверху вниз и обратном движении информации о показателях внутренней и внешней эффективности (рис. 9).



Рис. 9. Пирамида эффективности деятельности предприятия

Источник: McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? // Management Accounting, November 1990, p. 30

Модель EP²M

Данная модель (Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) рассматривает эффективность развития организации в четырех направлениях:

- во внешне среде (эффективность взаимоотношений с потребителями);
- во внутренней среде (эффективность деятельности организации);
- сверху вниз (эффективность управления организацией);
- снизу вверх (эффективность воздействия на деятельность организации со стороны работников и акционеров).

Методика процессно-ориентированного анализа рентабельности

Процессно-ориентированный анализ рентабельности (АВРА) является для анализа доходов аналогом процессно-ориентированного учета затрат (АВС). Данная методика последовательно рассматривает цепочку эффективности организации, подразделяя ее сначала по потребителям и доходам, затем по бизнес-процессам и затратам, и в итоге позволяет соотнести затраты с потребителями, а доходы - с бизнес-процессами.

Данная методика также не регламентирует использование каких-либо определенных показателей эффективности, но предлагает проверить правильность показателей, выбранных для анализа организацией, проведя корреляционный анализ: неадекватно подобранные показатели эффективности для анализа хуже коррелируются.

М. Мейер предлагает для использования восемь показателей, корреляционный анализ которых подтвердил правильный их выбор (данные исследования были проведены им на базе 2700 бизнес-единиц [8, с.107]):

ROI - рентабельность инвестиций;

ROS - рентабельность продаж;

IRR - внутренняя норма доходности;

PROD - производительность (изменение добавленной стоимости на сотрудника);

QUAL - качество продукта (изменение качества продукта относительно качества трех крупнейших конкурентов организации);

IMAG - имидж организации (оценивается в сопоставлении стремя крупнейшими конкурентами);

SALE - рост продаж;

SHARE - рост доли на рынке.

Достаточно большое внимание уделяет данная концепция факторам затрат и факторам доходов, оперативному и стратегическому управлению, рекомендациям по разработке сбалансированного набора показателей и мониторингу продвижения организации стратегическим целям.

В целом, подводя итоги анализа зарубежных методик оценки эффективности развития организации, можно заключить, что абсолютное большинство концепций в своем развитии опираются на Сбалансированную систему показателей Balanced Scorecard Р. Каплана и Д. Нортон. Сама же «система показателей», на наш взгляд, имеет ряд недостатков. Во-первых, она не предполагает оптимальных показателей, как таковых, а лишь дает рекомендации по разработке карт показателей, оценивающих различные аспекты функционирования организации. Авторы большинства методик настаивают на необходимости взаимосвязи между различными иерархическими уровнями, однако не предлагают реальных показателей, которые бы такую взаимосвязь отражали. Во-вторых, в качестве показателей рекомендуются как сами показатели эффек-

тивности (в классическом понимании), так и прочие финансовые показатели, а также и нефинансовые показатели деятельности. В-третьих, сама система предлагает достаточно большой объем показателей, что, учитывая их неоднородность и разнонаправленность, по нашему мнению, значительно усложняет оценку деятельности организации. В-четвертых, показатели эффективности, сгруппированные по картам, требуют периодического пересмотра, так как со временем отдельные из них могут терять свою актуальность, а другие – не включенные первоначально, – наоборот, становятся более значимыми для оценки эффективности развития организации.

Однако система BSC имеет, на наш взгляд, и определенные положительные черты. При экономически грамотном составлении крат эффективность развития организации можно достаточно наглядно представить для акционеров и работников, а также для потребителей и партнеров.

Очень важным, по нашему мнению, является замечание зарубежных экономистов о том, что основные составляющие показателей эффективности (результаты, ресурсы и затраты) не соотнесены между собой во времени, так как ресурсы и затраты, которые организация использует в настоящее время, приносят результаты только в будущем. Это означает, что показатели эффективности уже не могут быть оптимальными или, по крайней мере, использоваться для принятия текущих управленческих решений.

В зарубежной экономической литературе для решения данной проблемы выдвигается показатель экономической эффективности, основанный на уровне цен на акции организации. Мы не можем предложить использование такого показателя в российской практике, так как это подразумевает наличие развитого фондового рынка в стране, с большим количеством организаций, имеющих постоянный листинг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
2. Goldenberg H. Hoffecker J. Using the Balanced Scorecard to Develop Company wide Performance Measures // Journal of Cost Management. Fall. 1994
3. Peters T. Thriving of Chaos: Handbook for a Management Revolution. – London: Macmillan. – 1987
4. Johnson T.H., Kaplan R.S. Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 1987
5. Imai M. Kaizen. New York: Random House. – 1986
6. Deming W.E. Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. – 1985
7. McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? // Management Accounting, November 1990, p. 28-35
8. Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер; Пер. с англ. О.А. Корсунского. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.