

**Смирнова Е.В.<sup>1</sup>, Спирина А.М.<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Оренбургский государственный университет<sup>2</sup>Филиал Московского государственного университета технологий и управления  
им. К.Г. Разумовского, г. Мелеуз

E-mail: uadsev@mail.ru; alevtinazh@rambler.ru

## **СИНТЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**В статье обобщены недостатки используемых методик оценки эффективности стратегий промышленных предприятий. Предложен комплекс показателей, позволяющих провести интегральную оценку внутренней и внешней эффективности стратегии с позиций экономичности, продуктивности и результативности.**

**Ключевые слова: оценка эффективности стратегии, внутренняя эффективность, внешняя эффективность, экономичность, продуктивность, результативность.**

Оценка эффективности была и остается одной из важнейших задач как планирования, так и управления предприятием. Особую актуальность она приобретает на современном этапе развития экономики, осложнённым жесткой конкуренцией, неопределенностью внешнего окружения, дефицитом сырьевых ресурсов, глобализацией бизнеса.

Концептуальные подходы к оценке эффективности деятельности предприятия изложены в работах М.В. Мельник, Е.И. Ивановой и др. авторов [3], [6], [7], [9], [10]. Их применение на практике осложнено тем, что недостаточно проработаны методики оценки эффективности, объектом которых является стратегия предприятия; имеющиеся работы не позволяют оценивать эффективность с позиций экономичности, продуктивности и результативности; большей части методик присуща низкая степень формализации. Значимым недостатком большинства подходов является отсутствие прямой связи между критериями и механизмом управления. Отсутствует или слабо учитывается влияние факторов внешней среды, которые в современных условиях формируют возможности, рассматриваемые как внешний ресурс; наблюдается сосредоточение на оценке эффективности либо с позиции объекта, либо субъекта управления. Оценка сопутствующих рисков либо не осуществляется, либо рассматривается автономно.

Из имеющегося разнообразия подходов (многофакторный, отраслевой, комплексный) на практике наиболее часто применяют критериальный. При этом под критерием эффективности понимают показатель (как правило, интегральный), по величине которого можно су-

дить о степени соответствия оцениваемой альтернативы поставленным целям. То есть, выбор или формирование критериев эффективности во многом определяются теми целями, которые ставятся перед объектом оценивания.

Соглашаясь с точкой зрения П. Друкера, что «управлять можно только тем, что можно измерить» [4], считаем необходимым определить меры эффективности стратегии, учитывающей особенности отраслевой специфики предприятия и конкурентной ситуации на конкретных товарных рынках. Такой подход даст возможность не только оценить эффективность стратегии, но и активно управлять ею с учётом перспектив в условиях рыночной динамики.

Эффективность стратегии определяется уровнем её экономической обоснованности на этапе разработки и результативностью на этапе реализации на основе экономичного и продуктивного преобразования ресурсов в результат в процессе достижения целей предприятия. В связи с этим выбор оценочных критериев эффективности стратегии предприятия следует представить в трёх плоскостях: экономичности, продуктивности и результативности.

Критерии – это целесообразные и выполнимые стандарты качества и контроля, с помощью которых можно осуществить оценку и анализ адекватности разработанных стратегических решений и процедур, обосновать рациональность использования ресурсов и возможностей предприятия и их результативность [7].

Выбранные критерии для оценки должны соответствовать ряду специфических требований (особенностей): релевантность по отношению к целям и действиям; полнота охвата (спо-

способность отражать важнейшие аспекты стратегии); ограниченность числа составляющих для оценки каждого аспекта; совместимость между собой в разрезе действий и целей; сравнимость во временном аспекте и между предприятиями; проверяемость (внешняя и внутренняя) [6].

В общем случае эффективность можно представить как функцию от ресурсов, результатов и параметров внешней среды, определяющих конъюнктуру рынка:

$$E = F(\bar{x}, \bar{y}, \bar{a}), \quad (1)$$

где  $E$  – показатель эффективности стратегии;

$\bar{x}$  – вектор ресурсов, необходимых для реализации стратегии;

$\bar{y}$  – вектор планируемых (или достигнутых) результатов;

$\bar{a}$  – вектор параметров внешней среды, изменение которых приводит к изменению эффективности стратегии.

Оценка вектора ресурсов соответствует оценке экономичности, оценка вектора результатов – аналог результативности, вид функциональной зависимости характеризует продуктивность, которая определяется совокупностью и взаимообусловленностью применяемых технологий.

Обобщая методические положения по оценке эффективности стратегий, целесообразным представляется привести ряд рекомендаций:

- должно быть использовано небольшое количество критериев («необходимая достаточность»), которые способны обеспечить взаимосвязь между целями, ресурсами, технологиями и быть сбалансированными по всем рассматриваемым аспектам;

- обязательным условием является способность информационных систем, действующих на предприятии, обеспечить своевременное наполнение релевантной информацией;

- существующие на предприятии организационные средства контроля должны обеспечивать возможность мониторинга эффективности стратегии с заданной периодичностью.

Достоинствами этих рекомендаций можно считать следующее:

- адекватный выбор критериев будет способствовать достижению целей предприятия за счет их согласования и взаимоувязки;

- совершенствование и развитие инфраструктурных элементов (средств контроля, ин-

формационного обеспечения), необходимых для сопровождения оценки эффективности стратегии, определит вывод системы планирования и управления предприятия на более высокий качественный уровень.

Так как эффективность стратегии является сложным, многоаспектным понятием получить критерий эффективности в виде скалярной функции, как правило, не удастся. В этом случае возможно использование многокомпонентного критерия, составляющие которого – самостоятельные, независимые друг от друга критерии.

Признавая подход П. Друкера, что общая эффективность может рассматриваться с двух позиций – внешней и внутренней, предлагаем использовать их для оценивания эффективности стратегий [4], [5]. При этом под внешней эффективностью следует понимать целесообразность и рациональность использования внешних возможностей предприятия, связанных с ближайшим его окружением (потребителями, конкурентами, поставщиками) [1], [2]. Под внутренней эффективностью – степень оптимальности использования внутренних ресурсов, возможностей и компетенций предприятия.

Синтетический подход, основанный на синтезе внешней и внутренней эффективности и соответствующих им интегральных показателях, сформированных в разрезе экономичности, продуктивности и результативности, позволит определить комплексный показатель эффективности стратегии предприятия, который может использоваться на этапе разработки стратегии – для определения плановой эффективности; в процессе её реализации – для мониторинга текущей эффективности; на завершающем этапе стратегического планирования – для расчета целевой эффективности. Принципиальная схема оценки эффективности стратегии предприятия на основе синтетического подхода представлена на рисунке 1.

Экономичность в данной предметной области следует понимать как решение стратегической задачи выбора такой комбинации ресурсов требуемого качества в заданный срок, при которой минимизируются затраты при целевом результате. В этом случае рассматриваются не только направления расходования всех видов ресурсов, но и цены их приобретения, дисциплина и условия поставок.

Продуктивность является связующим звеном между экономичностью и результативностью. В большей степени продуктивность связана с применяемыми технологиями: производственными, информационными, организационными. Чем выше уровень применяемых технологий, тем выше продуктивность.

Результативность характеризует степень достижения целевых показателей. Стратегия считается результативной, если при заданной комбинации ресурсов обеспечивается максимальный результат. Зачастую результативность рассматривают как разность между планируемыми и фактическими показателями [8].

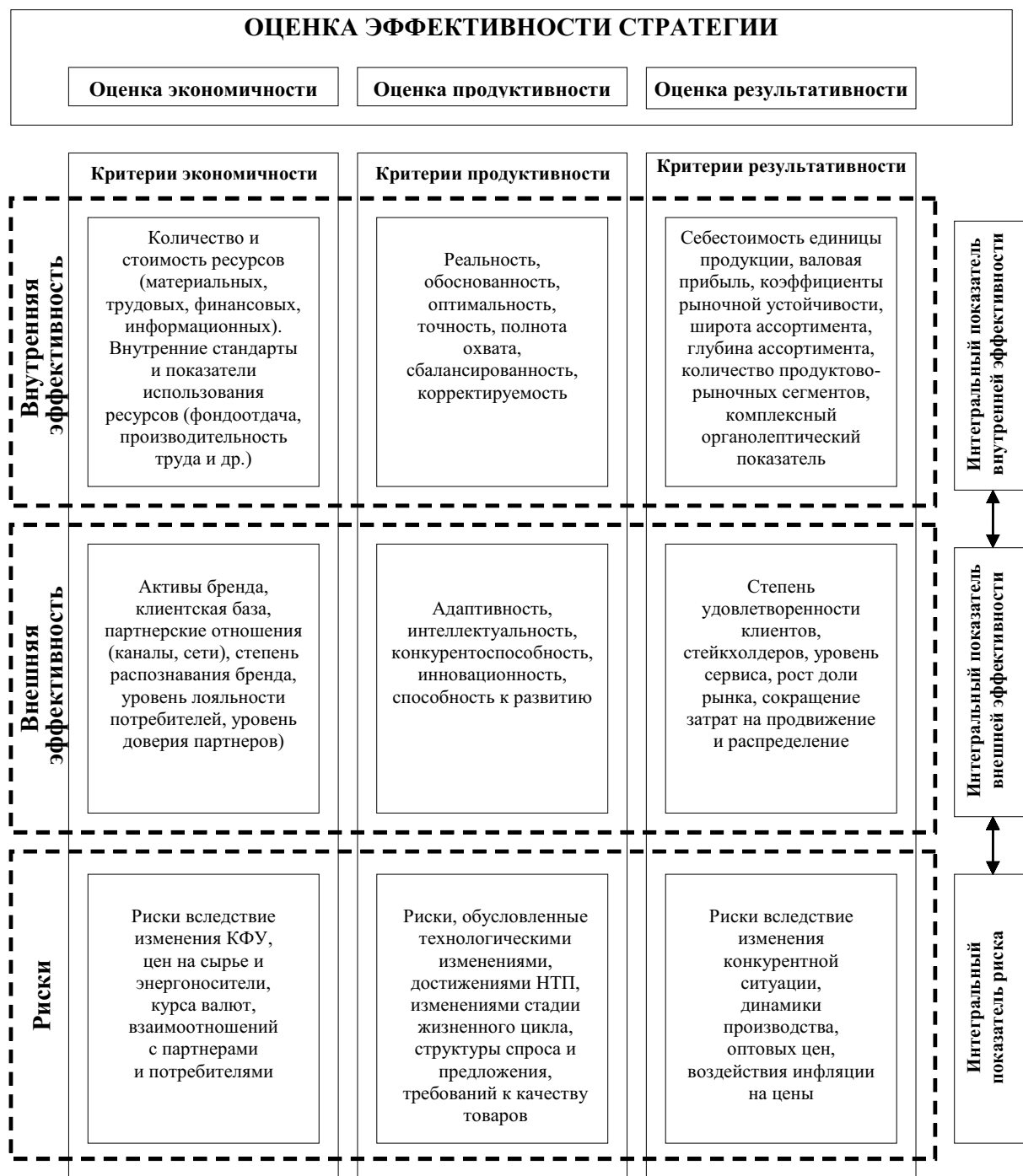


Рисунок 1. Принципиальная схема оценки эффективности стратегии предприятия на основе синтетического подхода

Укрупнённый алгоритм оценки эффективности стратегии приведён на рисунке 2.

Этап I – Оценка внутренней экономичности стратегии. На этом этапе предлагается сформировать систему показателей для проведения экспертной оценки внутренней экономичности на основе анализа и оценивания рациональности ресурсной составляющей стратегии предприятия, под которой понимается оценка состояния (по объёму, стоимости) материальных, трудовых, финансовых, организационных и информационных ресурсов. Значение каждого из рассматриваемых критериев экономичности оценивается в баллах от 1 до 10.

Этап II – Оценка внешней экономичности стратегии. Для успешной реализации стратегии важно не только состояние внутренних ресурсов, но и подготовленность внешних. Поэтому при оценивании внешней экономичности стратегии анализу подлежат ресурсы предприятия, рассматриваемые как внешние, формируемые с учетом микроокружения предприятия (потребителей, партнеров, поставщиков). Они могут быть измерены с помощью таких показателей как уровень лояльности потребителей, уровень доверия

партнеров, уровень надежности поставщиков, степень распознавания бренда.

Этап III – Оценка внутренней продуктивности стратегии. На этом этапе формируется система показателей для проведения оценки внутренней продуктивности стратегии на основе анализа технологической составляющей её обоснования. Группа показателей оценивания включает [3], [6], [7]:

1) «Реальность» – характеризует возможность реализации стратегии, оцениваемый экспертами, либо уровень фактического выполнения стратегического плана (как формализованного представления стратегии).

2) «Обоснованность» определяет степень соответствия показателей, отражающих содержание стратегии нормативным или прогнозируемым.

3) «Оптимальность» – эффективной может быть признана только та стратегия, при разработке которой в максимальной степени использовались методы оптимизации.

4) «Точность» – в процессе разработки стратегий важно обеспечить баланс между уровнями их иерархии (от общекорпоративной до функциональной): чем ниже уровень, тем точнее, конкретнее должны быть показатели, определяющие их содержание.

5) «Полнота охвата» – характеризует детальность проработки стратегии и отражает степень покрытия функциональных зон.

6) «Сбалансированность» – для успешной реализации стратегии важна не только иерархическая взаимосвязка, но и горизонтальные связи, которые в совокупности отражает показатель.

7) «Корректируемость» – в процессе реализации стратегии возможны коррективы. Поэтому, для отражения способности стратегического плана оставаться актуальным, несмотря на возможные изменения, целесообразно использовать этот показатель.

Этап IV – Оценка внешней продуктивности стратегии. Для оценивания внешней продуктивности рекомендуется использовать показатели адаптивности, интеллектуальности, конкурентоспособности, инновационности, наукоемкости, способности к развитию.



Рисунок 2. Укрупнённый алгоритм оценки эффективности стратегии предприятия

«Адаптивность» предполагает наличие на предприятии системы адекватного мониторинга внешней среды, способной отслеживать в первую очередь стратегии конкурентов и модифицировать собственную стратегию. Свойство адаптивности предъявляет следующие требования к сопровождению стратегии: высокая скорость реакции на изменения во внешней среде, наличие модулей анализа стратегий и систем поддержки принятия решений.

«Интеллектуальность» показывает степень использования технологий управления знаниями для генерации общекорпоративной и функциональных стратегий. Современная экономика все больше обращается к такому нетрадиционному виду ресурсов, как знания, поэтому использование синтеза опыта экспертов и новых информационных технологий обогащает стратегию.

«Конкурентоспособность» как показатель предназначена для отражения наличия и уровня преимуществ по сравнению с конкурентами.

«Инновационность» по отношению к стратегии трактуется как признак того, что стратегия такого содержания и проработки ранее не формировалась.

«Научеёмкость» как оценочный показатель необходима для того, чтобы учесть использование при разработке стратегий новых технологий и обеспечить достижение цели максимально эффективным способом (проанализировано достаточное количество разнородных подходов; имеются научные исследования; применяются знания и используются технологии, которые потенциально могут повысить эффективность разработки и реализации стратегии).

«Способность к развитию» – один из важнейших показателей, по которому оценивается стратегия. Цели предприятия динамичны по своей природе, поэтому и стратегия их достижения должна обладать способностью эволюционировать, то есть быть открытой.

Этап V – Оценку внутренней результативности стратегии предлагается проводить на основе мониторинга показателей, отражающих ключевые факторы успеха. Например, для предприятий молочной промышленности это: себестоимость единицы продукции, валовая прибыль, коэффициенты рыночной устойчивости, широта и глубина ассортимента, количество продуктово-рыночных сегментов, комплексный

органолептический показатель (вкус, запах, цвет и консистенция).

Этап VI – Внешняя результативность стратегии оценивается следующими показателями: степень удовлетворенности потребителей, поставщиков, уровень сервиса, рост доли рынка, сокращение затрат на продвижение и распределение.

Этап VII – Построение агрегированных показателей экономичности, продуктивности, результативности. На основе информации, подготовленной на этапах I, III и V, определяются три агрегированных показателя внутренней экономичности, продуктивности и результативности стратегии, рассчитываемые с учетом значимости (весов) отдельных показателей по формуле:

$$A_j = \sum_{i=1}^{k_j} w_i^j * R_i^j, \quad j=1,2,3, \quad (2)$$

где  $k_j$  – количество показателей;

$w_i^j$  – значимость соответствующего показателя;

$R_i^j$  – значение показателя.  $j$  – верхний индекс соответствует уровню оценки (1 – оценка экономичности; 2 – продуктивности; 3 – результативности);  $i$  – порядковый номер показателя внутри уровня (нижний индекс).

При установлении значимости можно воспользоваться некоторыми рекомендациями. Например, если имеется только общая информация, которая позволит ранжировать показатели, то для определения весов возможно использование правила Фишберна или метода парных сравнений (более трудоемкого, но и более обоснованного).

Аналогично, на основе информации, подготовленной на этапах II, IV и VI, определяются три агрегированных показателя внешней эффективности в разрезе экономичности, продуктивности и результативности, которые рассчитываются по формуле:

$$B_j = \sum_{i=1}^{k_j} v_i^j * S_i^j, \quad (3)$$

где  $k_j$  – количество показателей;

$v_i^j$  – значимость показателя;

$S_i^j$  – значение показателя.

Сформированные агрегированные показатели дополнительно позволяют определять уровень риска как степень отклонения от желаемого состояния ( $R_{1j} = 10 - A_j$  или  $R_{2j} = 10 - B_j$ ). В этом случае, можно предвидеть, какой из шес-



ти аспектов является в большей степени источником риска.

Этап VIII – Построение интегральных показателей. Имеющиеся агрегированные показатели позволяют сформировать два интегральных показателя эффективности:

$$EI = \sum_{j=1}^3 \mu_j A_j$$

$$EE = \sum_{j=1}^3 \mu_j B_j, \quad (4)$$

где  $EI$  – интегральный показатель внутренней эффективности стратегии;

$EE$  – интегральный показатель внешней эффективности стратегии;

$\mu_j$  – значимость агрегированных показателей.

Полученный комплексный показатель эффективности стратегии может быть интерпретирован следующим образом: значения интегрального показателя в диапазоне [0-3,3] соответствуют низким значениям эффективности стратегии, (3,3-6,6] – средним значениям, (6,6 – 10] – высоким значениям эффективности.

Предлагаемый синтетический подход позволит определять «узкие места» в цикле стратегического рыночного управления предприятием, так как плановый показатель эффективности стратегии во многом определяется уровнем и состоянием системы планирования предприятия; текущий – зависит от способности менеджмента реализовывать поставленные цели и задачи; целевой – демонстрирует способность предприятия к развитию.

07.11.2012

**Список литературы:**

1. Биван, А. А. Факторы реструктуризации предприятий в переходных экономиках / А. А. Биван, С. Эстрин, Е. С. Шафер // Экономический журнал ВШЭ. – 2002. – Т. 6 (1). – С. 3–27.
2. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
3. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
4. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
5. Друкер, П. Практика менеджмента. Пер. с англ.: Учебное пособие / П. Друкер. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
6. Иванова, Е. И. Аудит эффективности в рыночной экономике: учебное пособие / Е. И. Иванова, М. В. Мельник, В. И. Шлейников; под ред. С.И. Гайдаржи. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
7. Мельник, М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
8. Смирнова, Е. В. Модификация и аудит эффективности систем планирования промышленных предприятий в условиях конкуренции: монография / Е. В. Смирнова. – СПб.: Издательство «Инфо-да», 2011. – 184 с.
9. Сыроежин, И. М. Плановность. Планирование. План: (Теоретические очерки) / Науч. ред. Е. З. Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
10. Хмельницкая, С. В. Формирование эффективной системы внутрифирменного планирования: на примере масложировой промышленности Краснодарского края: автореферат дис. канд. экон. наук / С. В. Хмельницкая. – Краснодар, 2011. – 24 с.

Сведения об авторах:

**Смирнова Елена Викторовна**, заведующий кафедрой управленческого учета и контроля Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, доцент  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372475, e-mail: uadsev@mail.ru

**Спирина Алевтина Михайловна**, старший преподаватель кафедры экономики и права филиала Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского, г. Мелеуз  
453850, Россия, Республика Башкортостан, г. Мелеуз, ул. Смоленская, 34, тел. (34764) 51752, e-mail: alevtinazh@rambler.ru

**UDC 338.45**

**Smirnova E.V., Spirina A.M.**

E-mail: uadsev@mail.ru, alevtinazh@rambler.ru

**SYNTHETIC APPROACH TO THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF STRATEGY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

In article shortcomings of used techniques of an assessment of efficiency of strategy of the enterprises are generalized. The complex of the indicators, allowing to carry out an integrated assessment of internal and external efficiency of strategy from positions of profitability, efficiency and productivity is offered

Key words: assessment of efficiency of strategy, internal efficiency, external efficiency, profitability, efficiency, productivity.