

СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Актуальными задачами современных компаний любого профиля является повышение эффективности хозяйственной деятельности и улучшение управляемости. На фоне глобального кризиса 2009 г. данный вопрос представляется наиболее актуальным, поскольку, по мнению ученых, кризис¹, возникший на пересечении ниспадающих волн нескольких типов хозяйственных циклов, повлечет коренные изменения в глобальной экономике и приведет к построению нового технологического уклада. В подобной ситуации все проблемы, охарактеризованные в исследовательских работах в области теории и практики управления, обостряются. Среди них недостаток квалифицированных кадров, высокие вмененные издержки, нестабильность внешней среды. Кроме того, ужесточение конкурентной борьбы требует от предприятий большего внимания к качеству продукции, расширению инноваций. Сложившаяся мировая ситуация предполагает также внимание к глобальной обстановке, гибкость и способность радикально изменить систему хозяйствования. Отечественная и зарубежная практика хозяйствования показывает, что решение этих и подобных им задач возможно лишь в случае развитого и эффективного стратегического управления. В современной экономике на определение стратегии компании оказывает влияние комплекс факторов, а их взаимодействие носит специфический характер для каждой отрасли и каждого предприятия, к тому же изменяясь во времени.

Отметим, что пока не сформирована комплексная система оценки эффективности реализации стратегии². В исследованиях, посвященных оценке эффективности реализации стратегии развития компании, к сожалению, не учитывается специфика влияния инновационного фактора развития экономики. В связи с этим возникает двойная проблема: понимание эффективности реализации стратегии и невозможности универсальной трактовки данного понятия, а также непосредственная экономическая оценка эффективности, которая должна быть универсальной или приближенной к таковой для возможности использования на предприятиях разного типа. В таком случае необходимо определить, что следует понимать под эффективностью стратегии на том или ином участке стратегического управления.

Если считать стратегию всесторонним, детальным и комплексным планом, направленным на достижение цели (концепция М. Мескон)³, то эффективностью реализации стратегии можно считать соответствие полученных результатов поставленной стратегической цели.

Рассматривая эффективность реализации стратегии, необходимо учитывать, насколько она отвечает требованиям внешней среды и ее динамики. Поэтому в современных условиях перспективными эффективными стратегиями инновационного развития будут нацеленные не только на технологическое перевооружение производственного предприятия, но и на разработку новых систем анализа, управления и контроля за деятельностью компании.

Для оценки эффективности реализации стратегии управления компанией необходимо выбрать критерий совокупности качеств и показателей сравнения, с помощью которых проводится оценка. Проблема поиска критерия заключается в первую очередь в том, что число критериев велико, хотя круг подлежащих конкретному анализу критериев строго ограничен. Прямых показателей, связанных с инновационным развитием, нет. Поэтому в анализе необходимо использовать опосредованные показатели: коэффициенты полезного действия, качество, многомерный рост, стабильность, гибкость и адаптацию, готовность к организационным изменениям, эффективность применяемых механизмов стратегического управления и контроля.

Для комплексной оценки инновационного развития или движения к нему необходимо определить, насколько точно компания идет к поставленной цели и реализует задачи инновационного развития. Инновационное развитие на стадии становления не всегда поддерживается высоким уровнем прибыли, сопровождается высокими рисками потерь. Тогда способность компании к быстрым переменам, готовность принять риск и гибкость в принятии решений становятся более значимыми промежуточными и эффективными реализацией стратегии инновационного развития компании, чем ее прибыльность.

Естественно, что возможно выделить главный показатель из всех существующих. Тогда основная проблема будет заключаться в том, какой именно из показателей может выполнять эту роль. Если для единичного объекта показатели будут одного типа, то для ситуации сравнения альтернатив, что актуально в процессе принятия управленческих решений, подбор критериев будет другим и качественные показатели приобретут иную смысловую окраску.

Всесторонняя экономическая оценка вариантов предполагает детальный учет ожидаемых результатов реализации того или иного варианта и связанных с ними затрат. Такой выбор должен быть ориентирован не только на воплощение конечной цели, но и на максимальную эффективность промежуточных решений. Оценка промежуточных решений позволяет проследить эффективность всего дерева решений и количественно определить возможные отклонения в процессе реализации стратегической цели. В выборе между количественным и качественным методами оценки эффективности реализации стратегии

принимающему решения лицу необходимо учитывать, какие именно результаты необходимо получить, в каком выражении, что и как необходимо оценивать, определить методы использования.

Если анализировать существующие в науке и практике методы экономической оценки эффективности стратегии развития, то можно убедиться, что каждый метод имеет характерные особенности и сферы применения, а также недостатки с точки зрения оценки эффективности стратегии инновационного развития. Наиболее приближенными к оценке инновационного развития будут группы оценки, которые не связаны напрямую с классическими расчетными показателями прибыльности, т.е. группы финансово-экономических и стратегических методов оценки эффективности стратегии развития.

Каждый метод отвечает определенной цели и потому основан на различных критериях. Поэтому определим сначала, что для компании является показателями стратегического успеха, и далее ключевое направление стратегического развития. Для промышленных компаний карту параметров стратегического успеха можно определить, как взаимосвязь таких компонентов как качество продукции, потребительская ценность, квалификация кадров и кадровый потенциал, внутренний климат, инновационная активность. В текущем формате эти компоненты не поддаются непосредственному изменению, корректируются и модифицируются только опосредованно, через внешние рычаги. Для интересующего нас инновационного блока таковыми являются размер инновационных решений, объем затрат на инновации, инвестиционный профиль компании.

Оценка эффективности этого блока сводится к оценке эффективности его рычагов. Необходимо уточнить, какой метод с максимальной достоверностью отобразит эффективность предложенных рычагов в рамках компании.

Большинство исследователей сходятся во мнении относительно недостаточности традиционных методов оценки экономической эффективности, базирующихся на данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и предлагают использовать более динамичные системы оценки через показатели стоимости. Такая группа показателей относится к финансово-экономической группе. Здесь предполагается, что используемые показатели применимы к любому объекту или требованию собственника, поскольку любое требование может быть отражено в стоимостном выражении. В этой связи для оценки эффективности стратегии можно разбить стоимость на несколько с учетом образующих факторов, которые впоследствии будут введены в ранг критерия. При этом необходимо сбалансировать выбранные показатели, интегрировать их в общую систему оценки системы показателей и принципов ее формирования. Соблюдение баланса в этом случае необходимо, поскольку отклонение в значимости критерия способно создавать существенные неточности

в оценке полученных данных и осложнения в дальнейшей деятельности компании. Установление причинно-следственных связей между стоимостью и другими целевыми показателями формализует альтернативу и обоснование ее выбора, напрямую влияет на принятие решения и на реализацию стратегии.

Кроме показателей стоимости, широко используемых для оценки эффективности стратегии, используются показатели, характеризующие экономический потенциал предприятия. В таком случае экономическая оценка эффективности стратегии касается текущего положения дел, что позволяет установить необходимые причинно-следственные связи между стратегическими целями, стратегией и текущим планированием, задавая необходимые сбалансированные коэффициенты показателей. Совокупность показателей, характеристик и причинно-следственных связей динамична и нуждается в постоянном контроле, что определяет при выборе оптимальной стратегии развития множественность альтернатив предполагаемых маршрутов инновационного развития предприятия и его поведения в единицу времени⁴.

Однако у приведенных показателей как элементов системы оценки эффективности реализации стратегии компании есть определенные недостатки. Главным недостатком подхода, ориентированного на оценку отдачи от вложенного капитала, является отсутствие непосредственной связи со стоимостью компании и эффективным инновационным развитием. В частности, такие показатели, как рентабельность инвестиций (ROI), внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность вложенного капитала (ROCE), рентабельность чистых активов (RONA), рентабельность активов (ROA), имеют низкую корреляцию с формированием стоимости компании. Оценивая стратегические решения с помощью системы указанных показателей, в некоторых случаях можно получить ошибочные данные о росте компании и, как следствие, снижение экономической прибыли.

Также отметим присущий большинству концепций относительный характер расчетных величин. Преимущества заключаются в сравнительной оценке разнородных стратегических альтернатив, т.е. в определенной универсальности. Однако, преследуя цель максимизировать относительные показатели, порой упускается из виду то обстоятельство, что прирост относительных показателей описывает характер роста, а не его качество.

Недостатками подходов, основанных на показателе денежных потоков, остается сложность их вычисления и погрешности в расчете на горизонте планирования, высокая доля субъективизма при приведении денежных потоков к настоящему времени.

Таким образом, главным недостатком этой группы методик является опосредованная оценка стоимости компании⁵. В практическом развитии концепции управления, нацеленной на создание стоимости (Value Based management), были разработаны методики оценки

созданной в результате реализации стратегии стоимости. Наиболее известны такие показатели, как EVA, MVA, SVA, CVA, CRFOI. В основе данных концепций лежат ключевые показатели стоимости — затраты на собственный и заемный капитал, доходы, генерируемые существующими активами. Существенные недостатки названных методик:

- 1) невозможность проведения достоверной оценки эффективности принимаемых решений;
- 2) чрезмерный акцент на разовое увеличение целевых показателей в ущерб результативности стратегии в целом;
- 3) существенные погрешности на долгосрочном горизонте планирования;
- 4) высокая чувствительность к точности составленных прогнозов;
- 5) необходимость в дополнительных корректирующих расчетах в отдельных методиках (до 150 поправок).

Главный недостаток — применение каждой из указанных методик оценки эффективности реализации стратегии компании является необходимым, но недостаточным условием.

Совокупность данных, на основе которых принимаются стратегические решения, предусматривает наличие системы показателей, которые должны оценивать эффективность каждого механизма формирования, внедрения и реализации стратегии. Поэтому необходима комплексная, сбалансированная оценка, при которой имеющиеся финансовые показатели дополняют друг друга. В науке и практике финансового менеджмента накоплен опыт по экономической оценке эффективности с помощью комплекса рассматриваемых показателей. Однако по мере развития бизнеса, изменения структуры капитала, увеличения роли инновационных процессов, усиления кризисных явлений эти конструкции теряют эффективность. Кроме того, с увеличением числа показателей, характеризующих деятельность компании, возникает проблема выбора критерия оценки. Для ее решения предложены системы оценочных индикаторов. Но и они обладают преимуществами и недостатками (табл. 1).

Таблица 1. Преимущества и недостатки системы оценочных показателей

Преимущества	Недостатки
Большинство финансовых показателей адаптированы к оценке уже сложившихся в прошлом стратегий	Набор показателей сугубо индивидуален для конечной организации
Финансовая эффективность измеряется краткосрочными показателями, что способствует повышению оперативности управления	В рамках методик больше внимания уделяется реализации стратегии, чем ее качеству

Показатели дают возможность построить дерево стратегических целей	Отсутствует оценка средств измерений экономической эффективности стратегии организации
Система сбалансированных показателей позволяет осуществлять мониторинг стратегических действий	Система показателей может быть построена только после того, как всем сотрудникам понятна стратегия
Возможность перевода стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления	Отсутствует ответственность за общий результат

Итак, существующие методы экономической оценки эффективности реализации стратегии обладают серьезными недостатками. Перспективным направлением поиска решений проблемы является построение методики, интегрирующей систему экономических индикаторов в комплексный показатель эффективности стратегического решения.

В настоящее время существует большое количество схем и методик оценки эффективности реализации стратегии развития компании, но ни одна из них не является универсальной, ни одна не учитывает в полной мере влияние всех факторов. В этой связи мы предлагаем рассмотреть трехмерную модель интегральной оценки, которую можно представить в виде трехмерной системы координат, заданной формулой:

$$E_{int} = f(S_i; M_i; E_s),$$

где S_i — качество стратегии,

M_i — качество механизма реализации стратегии,

E_s — стратегическая эффективность.

Под качеством стратегии мы понимаем относительные показатели соответствия стратегии тенденциям развития внешней среды, ее динамичности, гибкости, контроля, соответствия возможностям компании, объективности и т.д.

Под качеством механизма реализации стратегии мы понимаем состав механизма построения, реализации, оценки, контроля стратегии, доступность механизмов реализации стратегии, их полноту и максимальную эксплуатацию.

Под стратегической эффективностью мы понимаем качественные изменения, прогнозируемые в долгосрочном периоде по результатам реализации стратегии, а также полученные результаты от реализации прошлых стратегических решений. Стратегическая эффективность тоже является интегральным показателем и рассчитывается, исходя из конкретной ситуации и конкретного предприятия.

Таким образом, мы предлагаем ввести интегральный показатель оценки эффективности реализации стратегии развития компании, основанный на трехмерной модели эффективности.

Примечания

¹ Глазьев С.Ю. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов // Вопросы экономики. 2009. № 3.

Glaz'ev S.Ju. Mirovoj jekonomicheskij krizis kak process smeny tehnologicheskikh ukladov // Voprosy jekonomiki. 2009. № 3.

² Лобусов Д.Ю. Повышение эффективности реализации стратегии: интеграция процессного и проектного управления. <http://учком.рф/>

Lobusov D.Ju. Povyshenie jeffektivnosti realizacii strategii: integracija processnogo i proektnogo upravlenija. <http://учком.рф/>

³ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009.

Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. M.: Vil'jams, 2009.

⁴ Иваишковская И.В., Кукина Е.Б., Пенкина И.В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты // Корпоративные финансы. М.: ВШЭ, 2010.

Ivashkovskaja I.V., Kukina E.B., Penkina I.V. Jekonomicheskaja dobavlenaja stoimost'. Konceptcii. Podhody. Instrumenty // Korporativnyje finansy. M.: VSHE, 2010.

⁵ Степанов Д.В. Value Based Management и показатели стоимости. <http://www.intalev.ru>

Stepanov D.V. Value Based Management i pokazateli stoimosti. <http://www.intalev.ru>