

6. *Савицкая, Г.В.* Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. — 9-е изд., испр. — М.: Новое знание, 2004.

7. *Суша, Г.З.* Экономическая эффективность предприятия: учеб.-практ. пособие / Г.З. Суша. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2003.

8. *Мясникович, М.В.* Государственное регулирование инновационной деятельности: учеб. пособие / М.В. Мясникович, Н.Б. Антонова, Л.Н. Нехорошева. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005.

9. *Крылов, Э.И.* Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов по экон. спец. / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2003.

10. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2006. — Минск: М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2006.

**В.В. КВАСНИКОВА**

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Процесс реструктуризации предприятия имеет все признаки управленческого (рис. 1), так как включает следующие взаимосвязанные этапы: 1) диагностика состояния предприятия; 2) постановка генеральной и локальных целей; 3) разработка программы; 4) внедрение программы; 5) оценка результатов.

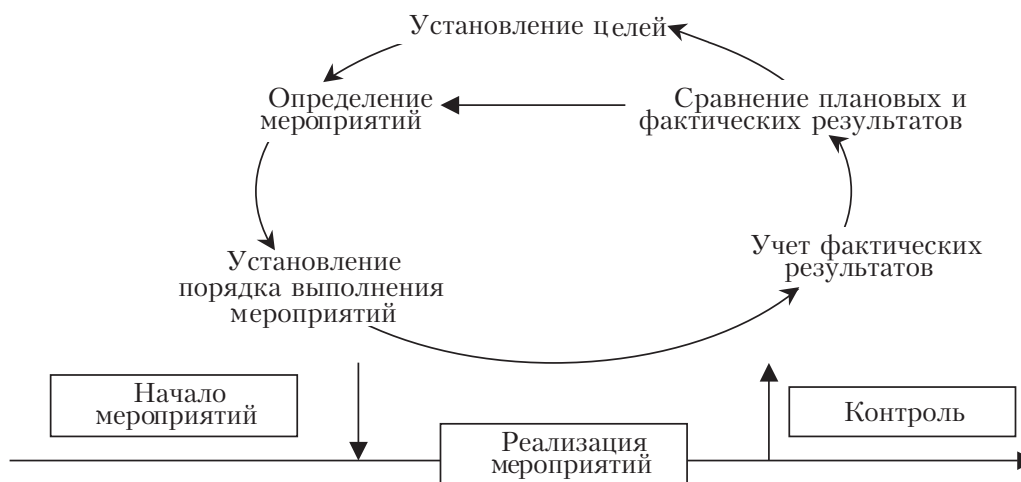


Рис. 1. Типовая схема управленческого процесса [1, 24]

Первые три этапа реструктуризации предприятия в отечественной экономической литературе рассмотрены относительно подробно, а первому и последнему должного внимания не уделялось. Однако без оценки эффективности реструктуризации невозможно судить о достигнутых результатах, обеспечить видение реальной ситуации и выявить возможные тенденции развития предприятия после осуществления преобразований. Оценка эффективности — одновременно и завершение реструктуризации, и начало новых преобразований,

*Вера Владимировна КВАСНИКОВА, ст. преподаватель кафедры коммерческой деятельности Витебского государственного технологического университета.*

так как изменения в одной сфере деятельности, произошедшие в процессе реструктуризации, могут через определенное время повлечь за собой преобразования в других и т.д., т.е. с течением времени потребность в реструктуризации будет появляться периодически.

Проблемы оценки эффективности преобразований вообще и реструктуризации в частности не получили достаточного развития в отечественной науке и практике, что не позволяет однозначно судить о результатах, достигнутых в ходе преобразований субъектов хозяйствования.

В экономической науке Беларуси и странах СНГ наиболее полно разработаны вопросы эффективности инвестиций и эффективности производства на различных уровнях управления (микро- и макроуровень) [2–8]. При этом под эффективностью ученые понимают отдачу затрат или степень использования ресурсов. Так, известный советский экономист В.В. Новожилов определяет экономическую эффективность как “соотношение результатов и затрат на их получение” [9, 9]. Авторы работы [8, 10] определяют эффективность социалистического производства как “отношение между конкретными благами и затратами труда”.

В большинстве трудов советского периода эффективность рассматривалась в основном относительно общественного производства [3–5; 8–11]. Это объясняется тем, что государство являлось единственным инвестором предприятий вследствие полной централизации функций управления и сосредоточения у него всех материальных и нематериальных благ. Промышленность представляла собой часть общественного производства, а отдельное предприятие являлось основным звеном промышленного производства, поэтому основная цель и критерий экономической эффективности для предприятия, промышленности и общественного производства в целом совпадали.

Такое понимание эффективности не вызывает сомнения, когда речь идет об использовании различных видов затрат и ресурсов. Собственник предприятия, создавая его научно-производственный потенциал и развивая его на основе инвестиционной деятельности, заинтересован в быстрой окупаемости используемых ресурсов и затрат. Использование разработанных на этой теоретической основе методик оценки эффективности инвестиций и материального производства позволяет экономически обосновать принимаемые управленческие решения и повысить на этой основе отдачу используемых ресурсов.

Подобный подход до недавнего времени применялся для оценки эффективности преобразований. Так, оценка эффективности таких организационных преобразований, как концентрация производства и специализация предприятий, создание производственных объединений и многих других осуществлялись путем сопоставления показателей эффективности (соотношение результатов и затрат ресурсов) до и после преобразований. Благодаря положительным эффектам указанных преобразований (например, концентрации производства), показатели отдачи ресурсов (затрат) повышаются, что свидетельствует об эффективности преобразований. Однако рост масштабов производства сопровождается ухудшением ряда качественных характеристик субъекта хозяйствования: снижением гибкости и мобильности предприятия, увеличением риска экологической опасности и других, что не нашло отражения при оценке эффективности.

Традиционный подход измерения эффективности положен в основу методики оценки эффективности реструктуризации А.А. Алпатова [12, 171], который предлагает в качестве критерия экономической эффективности преобразований использовать “отношение полученного чистого дохода (приращение прибыли) за счет осуществления программы реструктуризации к вложениям в программу”. Доказывая свою точку зрения, автор обоснованно утверждает, что программу реструктуризации правомерно рассматривать как инвестиционный проект, а эффективность инвестиционного проекта наиболее приемлемо оценивать как отношение суммарных денежных поступлений к суммарным ин-

вестициям в программу. Кроме того, по мнению А.А. Алпатова, ограниченность финансовых ресурсов, низкая инвестиционная привлекательность особенно убыточных предприятий, высокие проценты по кредитам делают крайне важным использование денежных средств с максимальной отдачей.

Определение количественного результата эффективности на основе критерия “соотношение результата и затрат” имеет важное значение при оценке преобразований, особенно в тех случаях, когда реализация реструктуризационной программы связана с проведением мероприятий, требующих значительных затрат средств. Несомненно, поскольку реструктуризация, как правило, предусматривает реализацию инвестиционных проектов, то оценка их эффективности объективно необходима. Однако внедрение инвестиционных проектов является лишь одной из составляющих реструктуризационных преобразований. В связи с этим сводить эффективность реструктуризации к эффективности инвестиций представляется неправомерным. Техническое перевооружение предприятия, внедрение новой технологии (если это не ноу-хау) позволяют обеспечить достижение преимуществ низшего порядка, которые хотя и требуют значительных затрат финансовых ресурсов, в сущности являются краткосрочными и могут быть скопированы конкурентами.

Однако обеспечение конкурентоспособности предприятия, способности быстрого реагирования на изменение рыночной ситуации в современных условиях возможно только при достижении наиболее актуальных преимуществ — высшего порядка. Достижение таких преимуществ обеспечивается главным образом за счет проведения организационных преобразований, связанных с сокращением числа уровней внутрифирменной иерархии, оптимальным уменьшением размера организации, реформированием структуры управления, изменением организационной культуры, перепроектированием бизнес-процессов, передачей определенных функций сторонним организациям и др. Затраты на проведение мероприятий такого рода намного ниже, чем на техническое перевооружение предприятий, и в большинстве не требуют привлечения инвестиций. Тем не менее эффекты, получаемые в результате организационных преобразований, достаточно высоки и имеют не только количественное выражение, но и обеспечивают предприятия такими свойствами, как адаптивность, стратегическая устойчивость, мобильность и другие, что в итоге дает ему возможность реализовать стратегию и достигать целей, обеспечивающих стабильное развитие в перспективе. Кроме того, результаты организационных преобразований могут сказаться не немедленно, а через определенный промежуток времени, например, когда ухудшится конъюнктура рынка и для сохранения фирмы потребуется мобилизация всех, в том числе и организационных ресурсов.

Оценку эффективности именно таких мероприятий недостаточно производить на основе традиционного показателя “рентабельность инвестиций”, в данном случае наиболее актуально определение степени влияния этих мероприятий на характеристики, показатели функционирования предприятия. Более того, при проведении в рамках реструктуризационной программы замены оборудования, внедрения прогрессивных технологий, собственник предприятия прежде всего преследует цель изменить его текущее состояние и обеспечить выход на более высокий качественный уровень, поэтому помимо окупаемости затрат не менее важно определение влияния проведенных преобразований на количественные и качественные характеристики предприятия.

Так, в краткосрочной перспективе для предприятий, находящихся на поздних стадиях кризисной ситуации, первоочередная задача — улучшение финансового состояния и обеспечение инвестиционной привлекательности, поэтому в данном случае руководителей прежде всего интересуют тенденции изменения финансовых показателей. Повышение технико-технологического уровня производства, безусловно, приведет к повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, что положительно скажется на динамике объемов продаж, расширит географию распространения продукции,

повысит лояльность потребителей к товарной марке, обеспечит появление новых и увеличит количество постоянных покупателей. Преобразования управленческой сферы предприятия проявляются в повышении качества и достоверности, а также увеличении количества информации о состоянии внешнего окружения, в повышении обоснованности и качества, принимаемых управленческих решений, в получении сотрудниками новых знаний, опыта и др.

Таким образом, понимание эффективности как отдачи затрат неоправданно сужает данную экономическую категорию, отражая лишь количественную сторону этого процесса и не учитывая другие весьма значимые качественные аспекты. Между тем эффективность — сложное экономическое явление, которое описывается такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и др.

В отличие от понимания сущности категории эффективность “как соотношение результата и затрат”, сложившегося в странах СНГ, зарубежная и современная российская экономическая наука значительно шире трактует данную экономическую категорию [13–20]. Характерная черта данного подхода — многокритериальность, т.е. оценка эффективности на основе не одного, а нескольких критериев.

Например, ученый-экономист Д.С. Синк выделил семь различных критериев результативности (в данном случае понятие “результативность” по смыслу означает эффективность) [21]:

- действенность (effectiveness) — степень достижения цели;
- экономичность (efficiency) — степень использования ресурсов;
- качество (quality) — это соответствие системы требованиям, спецификациям и ожиданиям;
- прибыльность (доходы /расходы) (profitability) — соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками;
- производительность (productivity) — соотношение количества продукции системы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции;
- качество трудовой жизни (quality of work life) — степень удовлетворения потребностей и запросов участников производства в процессе трудовой жизни;
- внедрение новшеств (innovations) — как характеристика преобразования научно-технического потенциала предприятия.

При этом автор подчеркивает, что использование одного критерия не исключает применение других.

Изучение критериев эффективности, предложенных Д.С. Синком, показывает, что зарубежный ученый называет действенность преобразований степенью достижения цели. Действительно, любые преобразования, осуществляемые в экономических системах, направлены на достижение определенных целей. Если в результате преобразований поставленные стратегические и тактические цели не достигнуты, то их нельзя признать эффективными, даже если при этом повысились количественные показатели эффективности (например, рентабельность). Этот тезис подтверждает перевод с латинского термина “effectiveness” — действенность. Отсюда следует, что при оценке эффективности преобразований объективно необходимо наряду с традиционными показателями оценивать степень достижения цели.

Сопоставительный анализ критериев эффективности преобразований, предлагаемых Д.С. Синком, показывает, что чрезмерная их детализация обуславливает дублирование одних критериев другими. Например, экономичность как степень использования ресурсов во многом определяет производительность (соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск), которая определяет прибыльность. Экономичность зависит от инновационности предприятия, его способности разрабатывать и эффективно внедрять новшества.

Использование множества критериев усложняет методику и процесс оценки эффективности преобразований, поэтому большинство зарубежных и некоторые российские ученые-экономисты склоняются к мнению, что эффектив-

ность должна оцениваться с использованием двух критериев: достижения поставленных целей и экономичности использования ресурсов [14 – 17; 20].

Оценка эффективности реструктуризации на основе двух критериев (“степень достижения цели” и “экономичность” (отдача ресурсов)) является научно обоснованной, так как последний объединяет такие взаимосвязанные и взаимообусловленные категории, как эффективность производства, инвестиций и функционирования предприятия (рис. 2).

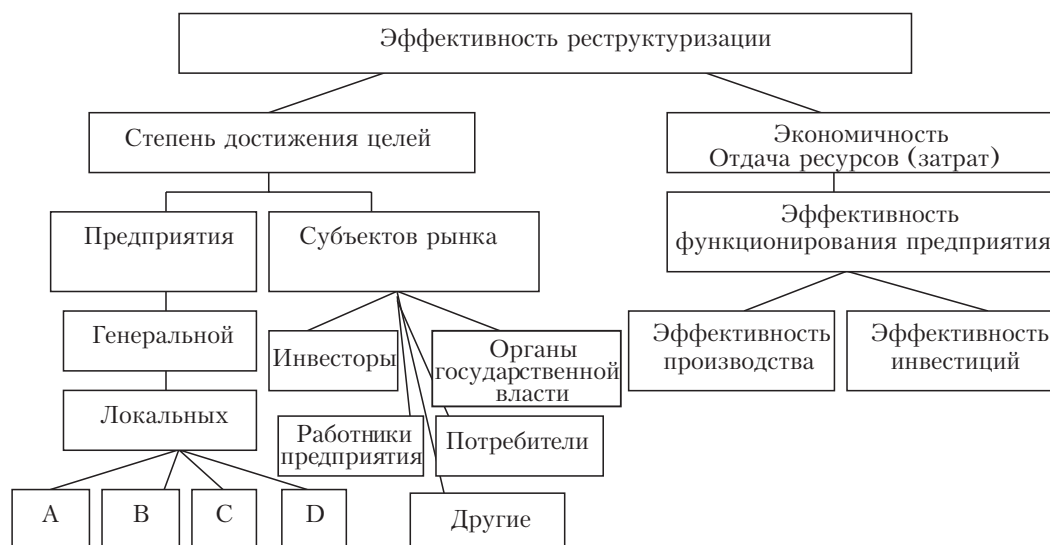


Рис. 2. Оценка эффективности преобразований на основе многокритериального подхода

Использование многокритериального подхода в отличие от традиционного позволяет всесторонне оценить многоаспектные процессы преобразований с учетом не только количественных, но, что особенно актуально, качественных результатов. Отличительная особенность этого подхода состоит в многовариантности критерия “степень достижения цели”, если критерий “экономичность” определяется показателем соотношения результата (прибыли) и затрат, то состав и количество показателей, характеризующих степень достижения цели преобразований предприятия, зависит от постановки и содержания самой цели.

В данном случае возникает правомерный вопрос о качестве и соответствии поставленной цели сущности процесса реструктуризации предприятия, поскольку далеко не любая цель может рассматриваться как генеральная цель преобразований. Кроме того, критерий “достижение поставленной цели” приоритетен по отношению к критерию “экономичность”, так как целесообразность определения последнего возникает только в случае достижения цели, если его не происходит, то преобразования нельзя признать эффективными даже при условии рационального использования выделенных ресурсов.

Достижения генеральной и локальных целей реструктуризации предприятия характеризуют внутреннюю эффективность преобразований, вместе с тем в зарубежной практике помимо степени достижения целей субъекта хозяйствования принято оценивать степень достижения целей других заинтересованных субъектов рынка: инвесторов, кредиторов, государственных органов власти и управления, потребителей, поставщиков, трудового коллектива, акционеров и других, представляющих внешнюю эффективность преобразований.

Субъекты рынка могут иметь различные, иногда несовпадающие интересы, хотя зачастую они взаимосвязаны и достаточно часто совпадают с локальными целями преобразований предприятия. Например, кредиторы, поставщики и



покупатели (клиенты) предприятия заинтересованы в улучшении его финансового состояния, так как их благополучие прямо зависит от платежеспособности, финансовой устойчивости и ликвидности последнего. Конечных потребителей прежде всего интересует повышение качества выпускаемой продукции, ее способность максимально отвечать их запросам и требованиям. Интересы государственных органов власти и управления, трудового коллектива состоят в своевременности и полноте уплаты налогов, способности выплачивать заработную плату, обеспечивать занятость. Очевидно, что достижение целей заинтересованных сторон во многом определяется достижением целей реструктуризации предприятия, т.е. зависит от повышения его конкурентоспособности, следовательно, при оценке эффективности реструктуризации достижение целей предприятия должно приниматься во внимание в первую очередь.

Таким образом, эффективность реструктуризации — это способность преобразований обеспечить повышение конкурентного статуса предприятия при условии рационального использования инвестиционных ресурсов с учетом достижения целей заинтересованных субъектов рынка.

Многовариантность целей преобразований, обусловленная, с одной стороны, содержанием процесса реструктуризации, а с другой — наличием большого количества заинтересованных субъектов рынка, привела к тому, что в западной экономической науке существует достаточно большое количество разнообразных, иногда явно конфликтующих систем и методологий оценки эффективности бизнеса и преобразований. Наиболее известные среди них: оценка стоимости предприятия, карты сбалансированных показателей, стоимость качества, сравнительный анализ и др. [15; 16; 20].

Возникает правомерный вопрос, как могут существовать многозначные, явно конфликтующие системы и методики оценки эффективности. Возможность сосуществования такого количества подходов к оценке эффективности объясняется тем, что все они позволяют оценить эффективность с различных сторон. По мнению авторов, "...при одних обстоятельствах наиболее целесообразно оценивать биржевую стоимость акции, при других обстоятельствах ориентация на этот критерий может привести к краху организации, может оказаться, что в данном случае нужное решение может быть найдено в карте сбалансированных показателей или модели делового превосходства" [20]. Американский экономист Г.А. Саймон отмечает: "...число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности той или иной организации, так велико, что в каждый момент времени можно учитывать лишь некоторые наиболее очевидные из них. Набор этих принимаемых во внимание факторов постоянно меняется по мере того, как под действием внешних и внутренних обстоятельств возникают новые ситуации" [3]. Таким образом, подход, используемый для оценки эффективности сегодня, может оказаться неприемлемым завтра.

В настоящее время современная зарубежная наука признает, что существующие подходы и методики оценки эффективности не могут в полной мере отразить сущность этой категории вследствие ее сложности и многогранности. Тем не менее в отличие от традиционного многокритериальный подход к оценке эффективности позволяет более полно учитывать различные ракурсы преобразований, что обуславливает целесообразность его использования при разработке методики оценки эффективности реструктуризации предприятия.

### Литература

1. *Крыжановский, В.Г.* Реструктуризация предприятий: конспект лекций / В.Г. Крыжановский. — М.: ПРИОР, 1998.
2. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н.П. Бондарь [и др.]. — СПб: Бизнес-пресса, 1999.
3. *Винокуров, В.А.* Современное предприятие: создание, технология, управление, эффективность: учеб. пособие / В.А. Винокуров. — М.: МАЭП, Калита, 2000.