

Комплексная оценка результатов деятельности

Трясцина Нина Юрьевна,
кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры
экономической безопасности и права
РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева





Проведение комплексной оценки позволяет сравнивать деятельность отдельных хозяйствующих субъектов или их структурных подразделений, проводить их ранжирование по рейтингу.

Комплексная оценка результатов деятельности хозяйствующих субъектов может проводиться не только в пространстве (в сравнении с другими организациями), но и во времени (сравнение деятельности одной и той же организации за разные периоды времени).

Для получения обобщающей комплексной рейтинговой оценки необходимо свести различные показатели, характеризующие конечные результаты и эффективность деятельности хозяйствующих субъектов или их структурных подразделений, в единый (интегральный) показатель. Этот показатель может быть рассчитан с помощью различных методов.



Реализация методов комплексной рейтинговой оценки деятельности хозяйствующих субъектов предполагает выполнение следующих условий:

- Наличие двух или более субъектов хозяйствования (организаций, структурных подразделений: филиалов, дочерних компаний, цехов, участков и т.д.)
- Сопоставимость деятельности хозяйствующих субъектов
- Существование совокупности двух или более показателей, характеризующих деятельность этих субъектов
- Наличие абсолютных значений показателей за два периода времени или их темпов роста



Метод суммы мест



Методика оценки деятельности

1. Среди показателей, характеризующих деятельность объекта, определяются показатели-стимуляторы, то есть те показатели, при увеличении значений которых улучшается деятельность объекта (например, производительность труда, выполнение плана по продаже продукта и т.д.)



- К показателям-дестимуляторам относятся те показатели, при увеличении значений которых ухудшается деятельность объекта (например, текучесть кадров, затраты на производство, количество отрицательных отзывов контрагентов и т.д.)



2. Каждому показателю объектов присваивается место, причем по показателям-стимуляторам в порядке возрастания, а по дестимуляторам – в порядке убывания. В случае равенства показателей объектов по данному показателю присваиваются одинаковые места
3. По каждому объекту определяется сумма занятых им мест, то есть суммируются значения всех присвоенных объекту мест



4. Объекты ранжируются в соответствии с суммой мест. Наивысшая оценка деятельности дается тому объекту, у которого сумма мест минимальная

Таблица 1 – Основные показатели деятельности перерабатывающих предприятий



Номер объекта	Выполнение плана по производству, %	Выполнение плана по производительности труда, %	% кол-ва прогулов по отношению к предыдущему периоду	Текучесть кадров по отношению к предыдущему периоду	Ритмичность производства, %	Использование производственной мощности, %
1	100,5	102,7	101,2	100,2	97,5	80,4
2	101,6	102,1	100,3	97,8	93,2	75,6
3	101,4	101,3	100,5	93,4	94,8	83,9
4	105,4	100,5	102,4	101,3	98,1	87,8
5	103,9	104,8	100,1	93,9	98,9	92,5
	+	+	-	-	+	+

Определение суммы мест



Номер объекта	Номер показателя						Сумма мест	Место
	1	2	3	4	5	6		
1	5	2	4	4	3	4	22	5
2	3	3	2	3	4	4	21	4
3	4	4	3	1	4	3	19	2
4	1	5	5	5	2	2	20	3
5	2	1	1	2	1	1	8	1



Наилучших результатов деятельности достиг пятый комбинат, так как он занимает по показателям только первые и вторые места. В итоге ему присваивается первое место, т.е. пятый объект оценивается как самый лучший. Первый объект – наихудший. Достижение первого места у пятого объекта объясняется ростом производительности труда, выполнением плана по выпуску валовой продукции, лучшим использованием производственной мощности. Руководству предприятия необходимо предусмотреть материальное и моральное стимулирование работников данного комбината.

Метод расстояний



Этапы методики оценки

1. Каждый показатель относится к стимулятору или дестимулятору
2. Строится система показателей объекта эталона, причем по показателям-стимуляторам выбирается наивысшее значение, по дестимуляторам – низшее значение показателя



3. Рассчитывается квадрат расстояния между каждым показателем объекта и показателем объекта-эталона
4. Определяется сумма квадратов расстояния по каждому объекту, то есть суммируются все значения полученных квадратов расстояний до показателей объекта-эталона
5. Объекты ранжируются в порядке возрастания. Высшую оценку получает тот объект, у которого сумма квадратов расстояния минимальна



Согласно вышеприведенной методике оценивается деятельность каждого объекта и определяется лучший и худший объекты.

По данным табл. 1 выбираем систему показателей объекта-эталона.

Объект-эталон

105,4 104,8 100,1 93,4 98,9 92,5



Рассчитываем квадрат расстояния показателя каждого объекта до показателя объекта-эталона

По первому объекту:

I показатель:

$$\text{Расст.2} = (100,5 - 105,4)^2 = 24,01$$

II показатель:

$$\text{Расст.2} = (102,7 - 104,8)^2 = 4,41$$

и так далее.



Результаты расчетов обобщены в следующей таблице (табл. 3)

№ объекта	Квадрат расстояния показателей до эталона						Сумма кв. расстояний	место
	1	2	3	4	5	6		
1	24,01	4,41	1,21	46,24	1,96	14,641	224,24	4
2	14,44	7,29	0,04	19,36	32,49	285,61	359,23	5
3	16,00	12,25	0,49	0	16,81	73,96	119,51	3
4	0	18,49	5,29	62,41	0,64	22,09	108,92	2
5	2,25	0	0	0,25	0	0	2,5	1



Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.



В настоящее время руководству предприятия необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей.

Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.



Диагностика среды организации

Это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

При этом внутренние ресурсы и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов.



SWOT-анализ

Направлен на определение (в общих чертах) корпоративной стратегии предприятия с учетом влияния внешней и внутренней среды одновременно.

Название этого метода образовалась как аббревиатура четырех английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats. В переводе это означает: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.



SWOT – это акроним следующих английских слов:





- **Сильные стороны** – внутренние возможности (навыки, потенциал) или ресурсы, которые могут обусловить формирование конкурентного преимущества
- **Слабые стороны** – виды деятельности, которые предприятие осуществляет не очень хорошо, или ресурсы, подсистемы потенциала, неправильно используются
- **Возможности** – совокупность факторов, преимущественно положительно влияют на деятельность предприятия, альтернативы, которые может использовать предприятие для достижения стратегических целей (результатов)
- **Угрозы** – совокупность факторов, в основном негативно влияют на деятельность предприятия, любые процессы или явления, препятствующие движению предприятия в направлении достижения своих миссии и целей



SWOT анализ используется для наглядного резюмирования ключевых факторов, влияющих на успех деятельности

Матрица SWOT

	+	-
Внутренние факторы	Сильные стороны • • • • • • • • • S	Слабые стороны • • • • • • • • • W
Внешние факторы	Возможности • • • • • • • • • O	Угрозы • • • • • • • • • T

Матрица возможностей



Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное(С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя (С)	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая (Н)	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Матрица угроз



Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ



	Возможности 1. 2. .	Угрозы 1. 2. .
Сильные стороны 1. 2. .	Поле “Сила и Возможности” SO	Поле “Сила и Угрозы” ST
Слабые стороны 1. 2. .	Поле “Слабость и Возможности” WO	Поле “Слабость и Угрозы” WT

По итогам SWOT-анализа составляется матрица стратегических мероприятий



- SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании
- WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности
- ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз
- WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз



	Сильные стороны	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	Возможности "O" — Opportunities	Угрозы "T" — Threats
В Н Е Ш Н Я С Р Е Д А	1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 5. Расширение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение расходов на рекламу 10. Хорошие связи с общественностью 11. Государственная поддержка	1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде 5. Смена тенденций спроса / моды 6. Законодательное регулирование а. Новые таможенные барьеры б. Новые законодательные акты 7. Лоббирование конкурентов 8. Активность конкурентов а. Программы продвижения б. Дополнительные услуги 9. Сезонный спад 10. Экономический спад
	Преимущества "S" — Strength	Недостатки "W" — Weakness
В Н У Т Р Е Н Н Я С Р Е Д А	1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Высокая известность компании 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость 8. Удовлетворенность клиентов 9. Отработанные бизнес-процессы 10. Сплоченный коллектив 11. Качественное оборудование 12. Широкий ассортимент 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга 15. Быстрая обработка заказов 16. Каналы дистрибьюции	1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры 7. Отсутствие стратегии 8. Внутриполитические проблемы 9. Узкая продуктовая линейка 10. Низкая квалификация сотрудников 11. Низкая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания 14. Мало дополнительных услуг



Преимущества	Возможности
1. Наличие дорог с асфальтированным покрытием, обеспечивающим надежное транспортное сообщение 2. Использование новейших технологий 3. Наличие финансовых ресурсов для улучшения технологии производства продукции 4. Опыт работы в данной сфере 5. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия 6. Высокое качество, выпускаемой продукции 7. Налаженные партнёрские отношения с поставщиками 8. Высокая обеспеченность производственными ресурсами и эффективность их использования	1. Получение большей прибыли за счет развития собственного производства 2. Привлечение современных технологий 3. Привлечение большого числа покупателей и рабочих 4. Совершенствование управления производством 5. Рост рынка 6. Появление новой розничной сети 7. Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста
Недостатки	Угрозы
1. Недостаточная информационная база, в частности управленческий учет не соответствует современным потребностям 2. Недостаточное инвестирование в маркетинг 3. Отсутствие научно-обоснованной концепции развития	1. Возможность значительных потерь в связи со спецификой деятельности 2. Усиление конкуренции 3. Снижение спроса на товары 4. Возникновение чрезвычайных ситуаций 5. Ухудшение макроэкономической ситуации в стране 6. Снижение эффективности деятельности

Таблица 1 – Основные показатели деятельности торговых компаний, %%



Наименование компаний	Основные показатели деятельности, %%					
	Изменение количества продаж товаров (к предыдущему периоду)	Изменение товарооборота (к предыдущему периоду)	Выручка с кв. метра площади (к предыдущему периоду)	Средний чек (к предыдущему периоду)	Количество возвратов (к предыдущему периоду)	Конверсия (реальные клиенты / потенциальные клиенты), %
I вариант						
ООО «Лада»	102,4	100,9	101,8	98,4	97,4	84,2
ООО «Кредо»	103,8	104,5	104,3	97,3	96,4	89,8
ООО «Сатурн»	106,7	103,2	106,3	98,3	100,1	80,8
ООО «Прима»	99,4	101,2	100,2	99,4	100,5	82,1
ООО «Альфа»	98,6	102,8	101,5	101,6	98,8	88,4
II вариант						
ООО «Лето»	102,1	102,2	102,8	98,6	98,8	78,6
ООО «Сигма»	102,6	100,8	101,9	97,2	97,2	78,4
ООО «Оптима»	101,8	103,4	103,4	100,9	100,9	76,2
ООО «Север»	105,9	101,1	100,5	99,5	99,5	79,5
ООО «Клен»	106,4	107,3	101,8	102,4	102,4	78,2



Спасибо за внимание!