



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В. И. ВЕРНАДСКОГО»
(ФГАОУ ВО «КФУ ИМ. В. И. ВЕРНАДСКОГО»)



ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Подготовил:

Панченко А.А., аспирант, обучающийся группы МНЖ-231

Научный руководитель:

Фокина Н.А., к. э. н., доцент
ФГАОУВО «КФУ им. В. И. Вернадского»,
Институт экономики и управления, г. Симферополь

Цель выступления – представить обзор ключевых подходов и методов к оценке уровня развития предприятия, определить наиболее оптимальный метод оценки.

Для достижения цели поставлены следующие *задачи*:

- проанализировать подходы и методы к оценке уровня развития предприятия;
- проанализировать научные наработки по данной тематике;
- проанализировать критерии и области оценки развития предприятия;
- представить сравнительную таблицу методов оценки и определить наиболее оптимальный метод;
- проанализировать и представить способы и методы нахождения входных показателей системы для оценки развития предприятия;
- представить авторскую систему показателей для оценки развития предприятия.

Сущность развития предприятия и его оценки

Развитие предприятия - многоплановый процесс, сопровождающийся позитивным ростом значений экономических показателей, повышением эффективности, совершенствованием организационной структуры, повышением конкурентных преимуществ и адаптацией к изменяющейся внешней среде.

Таким образом, **оценка уровня развития предприятия** предполагает анализ динамики ключевых показателей (финансовых, производственных, инновационных, социальных и т.п.) и оценку степени реализации стратегических целей компании.

Оценка уровня развития предприятия решает ряд важных управленческих задач:

- А) Определение сильных и слабых сторон деятельности предприятия;
- Б) Выявление резервов роста;
- В) Обоснование управленческих решений;

Методы оценки уровня развития предприятия

1. Финансово-экономический анализ (горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерской отчётности; Коэффициентный анализ (например, DuPont, ROE, ROI); Анализ денежных потоков (Cash Flow))
2. Анализ стратегии развития
3. Метод анализа иерархий (МАИ), также известный как АНР (Analytic Hierarchy Process))
4. Интегральный анализ (интегральный показатель эффективности производственной деятельности; интегральный показатель эффективности финансовой деятельности; итоговый интегральный показатель хозяйствования, который даёт сводную оценку работы компании в целом)
5. Сравнительный подход (бенчмаркинг): внешний (конкурентный) бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, общий бенчмаркинг
6. Метод BSC (Balanced Scorecard)
7. KPI
8. Модели зрелости (например, CMMI)
9. Европейская модель качества EFQM (European Foundation for Quality Management)
10. Оценка интеллектуального капитала (Skandia Navigator, модель Эдвинссона и Малоны)
11. VRIO-анализ

И УПРАВЛЕНИЯ

"Крымский федеральный университет
имени В.И. Вернадского"

Сравнительная характеристика методов

Метод	Описание	Данные	Расчёт	Достоинства	Недостатки
1. Финансово-экономический анализ (горизонтальный/вертикальный, <u>DuPont</u> , <u>ROI</u> , <u>Cash Flow</u>)	- Фин. показатели (выручка, прибыль, рентабельность и т.д.). - Горизонтальный: сравнение периодов. - Вертикальный: структура отчётности. - Коэффициентный анализ (<u>DuPont</u>, <u>ROI</u>, <u>ROE</u>).	Бухгалтерская отчётность (баланс, отчёт о прибылях/убытках, ДДС). Дополнительная управленческая отчётность (по статьям затрат, выручке в разрезе сегментов и т. д.).	Горизонтальный : (текущий ÷ предыдущий период) - 1. Вертикальный: (статья ÷ итог) × 100%. Коэффициенты по стандартным формулам. <u>Cash Flow</u> – из отчёта о движении ДС.	Доступен и понятен. Быстрая оценка устойчивости и эффективности. Сравним с отраслевыми нормами.	Не учитывает нефинансовые аспекты. Ретроспектива (нет прогноза). Возможны искажения учёта.
2. Интегральные показатели (Интегральный показатель эффективности производственной, финансовой деятельности и итоговый показатель хозяйствования)	Сводит ключевые метрики (рентабельность, оборачиваемость и др.) в единый индекс.	Бухгалтерская и управленческая отчётность. Внутренние показатели (производственные, кадровые, инновационные и т. д.).	Разработка системы показателей → Нормирование метрик → задание весов → суммирование в общий индекс ($\Sigma(\text{вес} \times \text{нормир. показатель})$).	Даёт целостную оценку. Удобен для сравнения разных периодов/компаний.	Субъективный выбор весов. Не всегда ясно, какие факторы влияют сильнее.
3. Бенчмаркинг (внешний, функциональный, общий)	Сравнение показателей с конкурентами или эталонными компаниями.- Выявление «лучших практик».	Публичная отчётность, Отраслевые базы данных (<u>MarketLine</u> , <u>SPARK</u> , <u>СМИ</u> и т. п.). <u>Внутр. данные</u> (при внутреннем бенчмаркинге).	Сопоставление KPI (рентабельность, доля рынка и т. д.) с чужими показателями. Анализ процессов для поиска улучшений.	Показывает, где отстаём/лидируем Позволяет перенять успешный опыт.	Доступ к деталям конкурентов затруднён. Различия масштабов/структур искажают сравнения.

Сравнительная характеристика методов

4. <u>Balanced Scorecard</u> (BSC)	Оценка по 4 перспективам: Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение/развитие. - Увязка стратегии и KPI.	Фин. отчётность, <u>исслед.</u> удовлетворённости (NPS), данные по персоналу/процессам .	Цели по каждому блоку → KPI → отслеживание динамики → корректировка стратегии.	Многосторонний взгляд (не только финансы).- Связка целей и показателей.	Сложна в настройке. Субъективен выбор метрик. Требуется вовлечения всей <u>орг-ции</u> .
5. <u>EFQM</u> (European Foundation for Quality Management) Система Европейского фонда управления качеством	Оценивает совершенство управления по 9 критериям: 5 «возможностей» (лидерство, стратегия, персонал, партнёрство и ресурсы, процессы) и 4 «результата» (для клиентов, персонала, общества, бизнеса).	Данные по лидерству, стратегии, персоналу, ресурсам, процессам.- Опросы (удовлетворённость).	Модель RADAR: выставляются баллы, суммируется общий индекс совершенства, выявляются зоны улучшений.	Всесторонний анализ управления. Международный стандарт.	Трудоёмко, требует вовлечения руководства. Субъективность в баллах, зависит от квалификации экспертов.

Выбор оптимального метода оценки развития

Многокритериальные методы основанные на интегральных показателях являются оптимальными для оценки уровня развития предприятия, поскольку они комплексно охватывают как финансовые, так и нефинансовые аспекты (ESG, кадровые, инновационные), гибко настраиваются под отраслевую специфику и стратегические приоритеты, упрощают сравнение с предыдущими периодами и конкурентами благодаря сводному индексу, а также позволяют формировать систему показателей, связывающих управленческие решения с конкретными метриками.

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ

"Крымский федеральный университет
имени В.И. Вернадского"

Система показателей оценки развития предприятия

Модуль 1: Стратегическая гибкость

- Оценка стратегического планирования: анализ ясности и достижимости стратегических целей;
- Оценка адаптивности: способность организации быстро реагировать на изменения внешней среды;
- Процент выполнения стратегических инициатив;
- Частота пересмотра стратегического плана.

Модуль 2: Корпоративная культура и лидерство

- Оценка корпоративной культуры: изучение ценностей и норм поведения сотрудников;
- Оценка лидерских качеств: влияние руководства на мотивацию и продуктивность;
- Индекс лидерской эффективности: мнение сотрудников о лидерах;
- Уровень адаптации новых сотрудников.

Модуль 3: Инновационность и технологическое развитие

- Оценка инновационной активности: частота внедрения нововведений;
- Технологическая зрелость: использование современных технологий;
- Число реализованных инноваций;
- Инвестиции в НИОКР;
- Индекс инновационного климата: поддержка инноваций внутри организации.

Модуль 4: Управление персоналом

- Оценка системы управления персоналом: эффективность подбора, обучения и оценки сотрудников;
- Уровень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников;
- Процент текучести кадров;
- Эффективность программ развития карьеры.

Модуль 5: Устойчивость и социальная ответственность

- Экологическая устойчивость: использование чистых технологий и минимизация отходов;
- Активность в социальной ответственности: число реализованных проектов;
- Уровень углеродного следа;
- Вклад в местное сообщество.

Преимущества и недостатки системы показателей оценки развития предприятия

Преимущества системы:

1. Комплексность, охватывающая стратегическое управление, корпоративную культуру, инновации и устойчивость.
2. Использование как качественных, так и количественных метрик для глубокой оценки.
3. Адаптивность, позволяющая обновлять показатели в ответ на изменения внешней среды.
4. Поддержка стратегического планирования за счет выявления ключевых областей для улучшений.

Недостатки системы:

1. Высокая трудоемкость сбора и анализа данных.
2. Возможность субъективности при оценке качественных показателей.
3. Необходимость регулярного обновления для соответствия изменениям среды.

Пути преодоления недостатков

- **Поэтапное внедрение** (начать с пилотного проекта)
 - **Упрощение сбора данных** (ERP, CRM)
 - **Прозрачность и регламенты** (определить роли и сроки сдачи)
 - **Автоматизация** (системы бизнес-аналитики (BI-платформы, дашборды) и другие цифровые инструменты)
 - **Оптимальная периодичность сбора данных** (раз в квартал или полгода)
 - **Аутсорсинг некоторых функций** (консалтинговым компаниям)
 - **Кросс-оценка** (нескольких экспертов, фокус группы)
 -
- **Процедура ревизии** (актуализация показателей раз в год)
 - **Мониторинг трендов**
 - **Реакция на форс-мажоры** (гибкость показателей)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ

"Крымский федеральный университет
имени В.И. Вернадского"



Спасибо за внимание!

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ

"Крымский федеральный университет
имени В.И. Вернадского"