

### 9.3. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Королёв О.Г., д.э.н., зав. кафедрой  
«Инновационный менеджмент», член совета  
директоров ООО КБ «Экономикс-банк»

*Институт делового администрирования и  
бизнеса ФГБОУ ВПО «Финансовый университет  
при Правительстве РФ»*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Статья посвящена проблеме неоднозначности понимания термина «эффективность» применительно к деятельности коммерческих организаций. Рассмотрены различные, существовавшие на разных этапах развития экономической науки взгляды на определение эффективности деятельности. Выявлена сложность как в выработке однозначно понимаемого современного определения термина «эффективность деятельности» применительно к бизнес-структурам, так и в определении единого ключевого показателя или формализованного набора показателей при анализе и оценке эффективности. Обосновано, что для анализа и оценки эффективности бизнеса, а также для разработки систем соответствующих показателей целесообразно использование понятия, подразумевающего интегрированный, итоговый результат деятельности в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на его достижение, характеризующего текущую и перспективную успешность, результативность деятельности, привлекательность компании для различных групп интересов.

Условием обеспечения конкурентоспособности отечественных коммерческих предприятий выступает повышение эффективности разнообразных аспектов их деятельности. Рассмотрение различных, существовавших на разных этапах развития экономической науки взглядов на определение эффективности деятельности коммерческих организаций имеет принципиальное значение. Довольно часто в современной литературе и на практике термин «эффективность» отождествляется с понятием «эффект». При всей близости этих двух понятий, имеющих один и тот же корень – effectus, что в переводе с латинского означает «действенность», «результативность», «производительность», суть их различна. Помимо этого, зачастую трактуются как близкие по значению и практически синонимичные понятия «эффект», «результат», «итог», в связи с чем возникает необходимость их разграничения.

Представляется, что можно дать следующие определения указанных понятий:

- итог представляет собой количественный или качественный абсолютный показатель, характеризующий отдельный аспект хозяйственной деятельности субъекта экономики в определенный момент времени, при этом совокупность итогов с приложением к ней таких функций менеджмента как учет, анализ, контроль, планирование и других преобразуется в результат;
- результат является совокупным, интегральным итогом, характеризующим состояние одной или нескольких сфер и всей хозяйственной деятельности субъекта экономики в определенный момент времени. Результат может свидетельствовать как о позитивных, так и о негативных тенденциях в развитии хозяйствующего субъекта;
- эффект представляет собой результат, характеризующий позитивные тенденции в развитии хозяйствующего субъекта. Противоположным по смыслу понятию «эффект» является «деструкция» – destructio, что в переводе с латинского означает разрушение, то есть результат, харак-

теризующий негативные тенденции, деградацию хозяйствующего субъекта.

Однако если эффект, согласно приведенным выше определениям, можно считать частным случаем результата, то понятия «результативность» и «эффективность» соотносятся несколько иначе. Прежде всего следует отметить, что традиционные подходы не предполагают однозначно понимаемого определения данного термина. Хотя понятие эффективности широко используется в экономике и бизнесе, в словарях и научных изданиях зарубежных и отечественных экономистов представлен достаточно широкий спектр определений, являющихся неоднозначными и в разных источниках имеющими свои нюансы.

В ряде зарубежных источников используются определения, основанные на различиях двух английских терминов: efficiency и effectiveness, переводящихся на русский язык как «результативность» и «эффективность». Так, в англо-русском словаре-справочнике Economics содержатся следующие определения указанных терминов [5]:

- результативность (efficiency) – «достижение поставленных целей с наименьшими издержками и ошибками. Тем не менее, без правильных целей результативность сама по себе может привести к банкротству»;
- эффективность (effectiveness) – «выбор верных целей, на которых фокусируется вся энергия организации. Результативность позволяет делать вещи правильно, в то время как эффективность позволяет делать правильные вещи».

Соответственно в общем виде результативность можно определить как относительный показатель, характеризующий степень достижения субъектом экономики поставленной цели в одной или нескольких сферах и всей его хозяйственной деятельности в определенный момент времени, то есть как совокупный, интегральный итог деятельности хозяйствующего субъекта. В свою очередь эффективность представляет собой относительный показатель, характеризующий позитивную динамику развития субъекта экономики в определенный момент времени и равный отношению полученного результата или эффекта к затратам, обусловившим его получение.

Следовательно, можно выделить основные различия между понятиями «эффективность» и «эффект». Если эффект характеризует конечный результат действия или процесса, то эффективность отражает степень достижения поставленной цели. Если эффект является свойством любого действия или процесса, имеющего позитивный результат, то об эффективности можно говорить только применительно к целенаправленному действию или процессу. Если эффект является абсолютной величиной, то эффективность – величина относительная, поскольку при ее определении соотносятся либо результат и цель, либо результат и затраты на его получение, либо полученные положительные результаты и возможные отрицательные результаты.

Тем не менее, приведенные выше определения отражают классическое, традиционное понимание эффективности деятельности субъекта экономических отношений, как результативности, способности принести полезный эффект при достижении верно определенных целей, а также как степени реализации потенциальных возможностей рассматриваемого субъекта экономических отношений.

Для формирования концептуальных подходов к повышению эффективности бизнеса необходимо понимать, что подразумевает современная трактовка поня-

тия «эффективность деятельности», в связи с чем представляется необходимым принимать в расчет различные взгляды на эффективность функционирования организаций, существовавшие на разных этапах развития научного менеджмента.

Попытки сформировать научные подходы к определению эффективности инвестиций появились еще в последней четверти XIX в. в период развития неоклассического направления в экономической мысли. Представители неоклассического направления исходили из того, что в основе хозяйственной деятельности лежит стремление хозяйствующего субъекта получить наибольший эффект при наименьших затратах. М. Вальрас, В. Парето, Дж. Кларк, А. Маршалл в рамках микроэкономического подхода проводили анализ предельных экономических величин как дифференциальных эффектов, получаемых от дополнительных единиц потребления или производства (предельная полезность или предельная производительность). Экономическая наука и сами предприниматели пытались найти ответ на вопрос о наиболее выгодном направлении инвестиций, используя в качестве основного критерия получение максимальной прибыли. Наряду с прямой выгодой, относящейся к текущему моменту, значение придавалось ожидаемой выгоде.

Классические и неоклассические теории, такие как школа научного менеджмента, концепция формальной организации, теория рациональной бюрократии, школы «человеческих отношений» и «организационного гуманизма», эволюционно возникавшие с конца XIX в. до середины XX в. и явившиеся истоками современных управленческих концепций, определяли пути совершенствования управления организациями и последовательно способствовали достижению ими более высокой эффективности функционирования за счет следующих факторов:

- рационализация взаимодействий и нормирование операций;
- стандартизация деятельности;
- отделение и специализация управленческих функций;
- использование потенциала бюрократических структур;
- повышение мотивации работников [3, 6, 10, 11, 20, 21].

В свою очередь под влиянием социологических и биохевиористских представлений о природе и механизме внутрифирменной координации в научном менеджменте возникли подходы, выделявшие резервы роста эффективности, основанные на соединении научного и поведенческого знания, а также на рационализации процессов принятия решений [6, 11, 19].

Следует отметить, что использование указанных факторов роста эффективности деятельности не теряет своей актуальности в практике управления современными коммерческими организациями.

Так, о значимости резерва повышения эффективности за счет стандартизации взаимодействий свидетельствуют попытки многих организаций осуществлять управление своей деятельностью путем оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов.

Необходимость рационализации деятельности компании в целом и отдельных управленческих функций проявляется в неснижающемся интересе специалистов к решению проблемы создания универсальных учетно-аналитических систем, позволяющих использовать их данные как для целей управления, так и для создания разных видов отчетности для нужд внешних пользователей. Использование этого резерва повышения эффективности в настоящий момент имеет

особую значимость для российских компаний, где опыт применения международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) продемонстрировал множественные несовершенства практики учетно-аналитической работы в отечественных организациях.

Важность использования потенциала бюрократических организаций проявляется в продолжающихся исследованиях вопросов организационной и финансовой структуризации коммерческих организаций, а также проблем налаживания вертикальных и горизонтальных взаимодействий уровней и звеньев в иерархических организационных структурах.

Актуальность такого резерва, как мотивация сотрудников, находит свое отражение в продолжающемся поиске коммерческими организациями возможностей согласования их общих целей с интересами отдельных подразделений и сотрудников, в разработке разнообразных моделей оценки вкладов бизнес-единиц в общий финансовый результат с целью материального стимулирования их достижений и инициатив.

Концепции научного менеджмента, возникшие начиная с середины XX в., базируются на теоретических основах школ количественных оценок, системном анализе, ситуационном и процессном подходах [1, 2, 4, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18].

Концепция стратегического менеджмента, теория организационной культуры, теории менеджмента, включающие гипотезу информационного общества, теорию самообучающейся организации, ресурсную версию стратегического менеджмента, концепцию динамической природы стратегий, теорию «основной компетенции», теория хаоса в динамических экономических системах, концепция фрактального предприятия, эволюционно-синергетическая теория привнесли в практику управления следующие резервы роста эффективности:

- использование инструментария современного маркетинга в условиях превышения предложения над спросом, сложившихся с 1980-х гг. в развитых зарубежных странах;
- применение инструментов финансового менеджмента, способствующего успешной реализации финансовых стратегий;
- переход к гибким, адаптивным организационным структурам;
- формирование стратегии развития;
- обеспечивающей конкурентные преимущества на обозримую перспективу;
- выработка корпоративной культуры организации и применение ее в качестве инструмента управления;
- использование системного мышления при управлении самообучающимися, самосовершенствующимися организациями.

Факторы повышения эффективности деятельности в контексте современной методологии менеджмента указывают на то, что наибольшее значение для успешного функционирования организации имеет ее способность адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям, а также создавать и поддерживать недоступные соперникам конкурентные преимущества. Соответственно вопросы стратегического управления, объединяющие цели деятельности, пути их достижения и методы контроля, приобретают сегодня исключительное значение для обеспечения долговременного, стабильного, бескризисного и эффективного развития компании. И перечисленные выше управленческие концепции находятся в непосредственной взаимосвязи с вопросами стратегического развития коммерческих организаций.

Так, системный подход предполагает, что компания как самоорганизующаяся система должна быть способна из-

менять свою организационную и управленческую структуру, параметры, алгоритмы функционирования, поведение для повышения эффективности своей деятельности. А одним из подходов к определению способности организации к развитию может являться рассмотрение соответствия стратегии развития текущим тенденциям внешней и внутренней среды, а также исследование совокупностей взаимосвязанных и взаимообусловленных управленческих бизнес-процессов, обеспечивающих с учетом особенностей конкретной организации оперативную адаптацию внутренней среды к изменениям условий внешней среды для достижения стратегических целей.

В рамках ситуационного подхода для эффективной деятельности коммерческой организации требуется использование не статичных стратегий, базирующихся на сегментировании рынка и структурировании продуктов, а динамических стратегических подходов, основанных на предвидении рыночных тенденций и быстрой реакции на изменение запросов клиентов / покупателей.

Центральными в концепции обучающейся организации являются стратегические перспективы, которые рассматривают организацию работы с точки зрения потребностей совместной деятельности в восприятии проблем и возможностей. От каждого сотрудника организации ожидают не только достижения определенных показателей, но и поиска новых способов и подходов к выполнению задач и стремления к совместной работе для получения более высоких результатов. Основным путем повышения эффективности деятельности для такой организации становится достижение коллективных (стратегических) целей посредством использования знаний, навыков и взглядов всех членов организации.

Теория организационной культуры предполагает наличие ценностей, на базе которых формулируется миссия организации и ее стратегические цели и которые не противоречат системе ценностей работающих в компании индивидов. Эволюция ценностей обусловлена изменениями в общей идеологии современного бизнеса, которая находит свое выражение в изменении миссий и стратегий организаций. На смену общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, исполнительность, власть, приходят гибкость, инициативность, самостоятельность, мобильность в принятии решений, саморазвитие, профессионализм, партнерство, сильные традиции.

Теория хаоса говорит о том что, будучи сложной нелинейной, многоуровневой системой с открытыми границами, коммерческая организация подчиняется действию энтропии – эволюционному движению в сторону хаоса. При этом вероятностная природа рыночных явлений и неопределенность ситуации при проведении любых операций обуславливают возникновение рисков деятельности, вследствие чего компаниям необходимо встраивать в планы своего стратегического развития механизмы, которые предоставляют возможности для улучшения результатов деятельности и помогают избежать необоснованных потерь.

Деятельность коммерческой организации также может рассматриваться с точки зрения синергетической теории, поскольку организация представляет собой открытую систему, функционирование которой основано на недетерминированном взаимодействии большого количества разнообразных элементов, на которые, в свою очередь, стохастически воздействует множество факторов.

Проявление теории фракталов состоит в том, что способность к самоорганизации и самоподобному развитию компании и ее подразделений наиболее явно выражается в наличии разработанной стратегии ее деятельности, основанной на выступающих в качестве аттрактора миссии, идеологии и ценностях, и механизмов ее регулярной корректировки.

Следовательно, в своем развитии подходы к определению эффективности коммерческой деятельности и факторов ее повышения прошли заметную эволюцию от теорий высокопроизводительных организаций, точно отражающих суть рыночных отношений, до организационно-культурных, неотъемлемой частью которых выступает понятие «социальной эффективности». Более ранние подходы (Ф. Тейлора, М. Вебера и др.) были основаны на теории механистической конструкции организации, представляющей ее в виде комбинации основных производственных факторов: предметов и средств труда, рабочей силы. Основными целями и, соответственно, критериями эффективности выступали высокопроизводительный труд и – на его основе – максимизация прибыли, рентабельности, отдачи капитальных вложений, ускорения общего оборота капитала. Важнейшим признаком и обязательным условием высокопроизводительного труда и высокопроизводительной организации признавалась оптимизация структуры производственных факторов и всего процесса производства путем расчленения производственного процесса на автономные, полностью программируемые элементы и последующего оптимального соединения их в единое целое. В более поздних подходах большее внимание уделяется внутренним факторам повышения эффективности, таким как обучение и развитие персонала, мотивация труда, участие работников в принятии управленческих решений, а в подходах, основанных на теории человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, Д. МакГрегор, Ч. Барнард и др.), человеческий ресурс вообще представлен как доминирующий, которому подчинены все остальные факторы производства. В теориях, разработанных на базе общей теории систем и так называемых концепций заинтересованных групп, предприятия стали рассматриваться как сложные, иерархические системы и как общественно значимые организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы, находящиеся как внутри, так и вне организации. Такие подходы соответствуют современной структуре общественного производства и общества, поскольку предприятия рассматриваются в тесном взаимодействии с внешней средой.

В условиях постиндустриального общества, когда информация стала править миром, оценить изменения, происходящие в экономической, социально-психологической среде, в общественном сознании, можно только на базе интегрированного подхода, объединив достижения экономики, математики, физики и психологии в одно целое. При таком подходе сложность оценки деятельности организаций обусловлена тем, что факторы повышения эффективности должны включать способность хозяйствующего субъекта к саморазвитию, самоорганизации и достижению целей при изменении внешних условий, нацеленности на увязку собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, соответствие социально-культурной политики организации нормам и ценностям коллектива и общества в целом. Поскольку современным критерием эффективности выступает степень удовлетворения потребностей и

ожиданий всех заинтересованных групп, как внутренних, так и внешних, то оценка эффективности должна отражать оптимальное сочетание множества целей и интересов различных групп:

- собственников;
- инвесторов;
- кредиторов;
- менеджеров;
- персонала;
- контрагентов организации.

В связи с изложенным возникает сложность как в выработке однозначного, единообразно понимаемого определения термина «эффективность деятельности» применительно к бизнес-структурам, так и в определении единого ключевого показателя или формализованного набора показателей при анализе и оценке эффективности. Вместе с тем, необходимо отметить четыре принципиальных момента, определяющих подход к современному пониманию сути данного понятия и к подбору характеризующих его показателей.

- Во-первых, при использовании термина «эффективность деятельности» в контексте оценки результатов уже совершенной деятельности, т.е. ретроспективной оценки, его можно рассматривать одновременно с трех позиций, определяемых различными англоязычными терминами, переводящимися на русский язык как синонимы и означающими во всех трех случаях эффективность, а именно:
  - effectiveness – как способность достигать поставленные цели независимо от того, какой ценой это было сделано. В данном случае эффективность характеризуется результативностью, действенностью деятельности без соотнесения полученных результатов с затраченными ресурсами. Представление эффективности как степени соответствия результатов действий задачам достижения определенной цели или совокупности целей обуславливает, прежде всего, выбор правильных целей, направлений действий, без чего возможно обеспечение высокой эффективности достижения неверных целей;
  - efficiency – как оптимальное соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов без учета того, была ли достигнута поставленная цель или нет. Эффективность в таком понимании характеризуется отдачей, экономичностью и итоговой рентабельностью какой-либо деятельности в целом или выполнения ее отдельных функций;
  - effectuality – как сочетание effectiveness и efficiency, т.е. как отношение полученного результата к затраченным ресурсам с учетом степени достижения поставленных целей. Эта характеристика включает эффект, определяющий степень осуществления тех или иных целей, отнесенный к затратам на их достижение. Деятельность тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.
- Во-вторых, в западной практике управления используется более сложный и менее однозначный в русском переводе термин performance, а при оценке результатов деятельности компании используется словосочетание performance measurement. Термин performance не имеет однозначного перевода на русский язык в связи с отсутствием аналога. Оксфордский словарь английского языка трактует performance следующим образом: «Исполнение. Акт исполнения или что-либо исполненное... Исполнение команды, обязанностей, цели, обещания и так далее. Также выполнение, исполнение. Часто по значению противоположно обещанию... Свершение, исполнение какого-либо приказа или поручения; исполнение какого-либо действия или работы; работа, действие (совершаемое лично или механически)... Обозреваемое или оцениваемое поведение людей... как правило, в ситуации эксперимента... Действие по исполнению церемо-

нии, пьесы, роли в пьесе... и так далее...» [9, с. 39]. Подобное описание эффективности можно соотнести по содержанию с термином effectuality с той разницей, что акцент в расшифровке performance сделан именно на сторонней оценке результатов. Применительно к деятельности компаний это означает оценку их деятельности различными группами заинтересованных сторон на основе заявленных им обещаний.

- В-третьих, профессор менеджмента бизнес-школы университета Пенсильвании М.В. Мейер говорит о том, что общепринятое определение эффективности в значении performance включает в себя элемент если не обещания, то ожидания, то есть оценки результатов прошлой деятельности должны дополняться оценкой результативности деятельности в будущем [9]. Такое определение термина performance Маршал В. Мейер называет экономической эффективностью. М.Мейер отмечает противоречие между словарным и экономическим определениями эффективности: словарное определение обращено в настоящее или прошлое, а экономическое определение обращено в будущее. У этого противоречия имеются различные последствия, сказывающиеся на практическом определении эффективности деятельности. «В повседневном управлении компанией мы используем словарное определение эффективности деятельности, ставим цели и сопоставляем достижения с данными целями, но мы также используем экономическое определение эффективности деятельности, когда внедряем в компании показатели капитализации. В академических исследованиях происходит смешение словарного и экономического определений эффективности деятельности. Словарное определение эффективности предполагается там, где эффективность оценивается операционными показателями или текущими финансовыми результатами, а экономическое определение эффективности подразумевается в исследованиях эффективности компании, в которых она оценивается в показателях цен на акции» [9, с. 39].
- В-четвертых, поскольку экономическая эффективность деятельности характеризует как достигнутый уровень развития, так и перспективы, то она описывает общее состояние организации на основе как финансовых, так и нефинансовых параметров, т.е. имеет как количественное, так и качественное выражение. Помимо этого, характеристика перспектив деятельности может заключаться в расчете и представлении уровней различных видов рисков, присущих деятельности компании.

Таким образом, для создания предпосылок качественного скачка в повышении эффективности деятельности коммерческих организаций на базе совершенствования процедур, методов, систем, технологий и общего организационного потенциала, подход должен быть комплексным, охватывать все элементы организации и базироваться на различных современных концепциях научного менеджмента, таких как системный, процессный и ситуационный подходы, теория обучающейся организации, организационно-культурный подход, теория фракталов, синергетическая теория, рассматривающие управление объектом с различных точек зрения.

Факторы повышения эффективности деятельности в контексте современной методологии менеджмента указывают на то, что наибольшее значение для успешного функционирования организации имеет ее способность адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям, а также создавать и поддерживать недоступные соперникам конкурентные преимущества. Соответственно, вопросы стратегического управления, объединяющие цели деятельности, пути их достижения и методы контроля, приобретают сегодня исключительное значение для обеспечения долговременного, стабильного, бескризисного и эффективного развития.

При анализе и оценке эффективности бизнеса, а также разработке систем соответствующих показателей

следует учитывать, что современному пониманию эффективности деятельности организации в наибольшей степени соответствует термин *performance*, подразумевающий интегрированный, итоговый результат деятельности в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на его достижение, который характеризует текущую и перспективную успешность, результативность деятельности, привлекательность компании для различных групп интересов:

- клиентов;
- собственников;
- менеджмента;
- персонала;
- инвесторов;
- контрагентов;
- аналитиков;
- других участников финансового рынка;
- общества в целом.

В то же время термин *performance* подразумевает понимание эффективности как в узком, так и в широком смысле – от отдельной операции или бизнес-процесса до функционирования организации в целом, а также по отношению к разным направлениям и сферам деятельности. В связи с этим представляется, что показатели и критерии эффективности должны отражать:

- во-первых, степень выполнения стратегических и функциональных задач и целей организации;
- во-вторых, соответствовать требованиям общественно-экономической полезности и значимости.

## Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
2. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие [Текст] / Х.-Ю. Варнеке ; пер. с нем. – М. : Наука / Интерпериодика, 1999.
3. Вебер М. Избранные произведения [Текст] / Макс Вебер. – М. : Прогресс, 1990.
4. Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества [Текст] / Дж. Гэлбрейт. – М., 1964.
5. Долан Э. Дж. Экономикс = Economics [Текст] : англо-русский словарь-справочник / Э. Дж. Долан, Б.И. Домненко. – М. : Лазурь, 1994. – 544 с.
6. Дункан Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст] : пер. с англ. / Д. Дункан. – М. : Дело, 1996.
7. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и переменны в нелинейной экономической теории [Текст] / пер. с англ. – М. : Мир, 1999.
8. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] : в 2 т. / Г. Кунц, С. Доннел. – М. : Прогресс, 1981.
9. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса: что будет после *Balanced Scorecard*? [Текст] / Маршал В. Мейер. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
10. Мильнер Б. Уроки бюрократической системы управления [Текст] / Б. Мильнер // Вопросы экономики. – 1999. – №1. – С. 77-87.
11. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2004.
12. Минцберг Г. и др. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001.
13. Новая индустриальная волна на Западе [Текст] : антология / под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999.
14. Питерс Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986.
15. Портер М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2000.
16. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем [Текст] / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 258 с.
17. Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями [Текст] / К.К. Прахалад, В. Рамасвами. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 352 с.
18. Прахалад К.К. Конкурируя за будущее [Текст] / К.К. Прахалад, Г. Хамел. – М. : Олимп-бизнес, 2002. – 288 с.
19. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях [Текст] / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – М. : Pare, Экономика, 1995.
20. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента [Текст] : Фредерик Уинслоу Тейлор ; пер. с англ. А.И. Заки ; науч. ред. и предисл. Е.А. Кочерина. – М. : Контроллинг, 1999.
21. Файоль А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль. – М. : Контроллинг, 1992.

## Ключевые слова

Эффективность деятельности; концепции менеджмента; факторы повышения эффективности; показатели эффективности.

*Королёв Олег Геннадиевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Проблемы оценки экономической устойчивости и финансовых результатов деятельности организации включаются практически в любую экономическую работу. Особенно активно этот вопрос обсуждается в научной литературе и методических материалах в связи с ускорением перехода бухгалтерского учета и составления отчетности на принципы международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и расширения работ по постановке управленческого учета с использованием международного опыта.

В этих условиях особое значение имеет стандартизация методов расчета ключевых показателей и единая их интерпретация. Причем следует подчеркнуть, что именно показатели оценки эффективности деятельности определяют единый подход ко всей сбалансированной системе показателей, так как другие их группы рассматриваются как факторы или как ограничения достижения желаемого уровня ключевых показателей эффективности.

В статье Королева О.Г. раскрыта теоретическая сущность показателей, определяющих итог, результат, эффект и эффективность. Удачно, что автор достаточно подробно анализирует научную литературу, как переводную, так и российскую. Особый интерес представляет анализ эволюции этих категорий и методов их измерения в разных научных точках управления.

Практический интерес имеет материал о развитии учетно-аналитических систем, гармонизации учетной и рыночной информации, что позволяет объективно и достоверно оценить эффективность деятельности коммерческой организации.

Эта статья могла бы положить начало дискуссии об особенностях оценки результативности и эффективности деятельности организаций разного профиля, масштаба и организационных структур.

Статья рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» и, бесспорно, вызовет интерес читателей.

*Мельник М.В., д.э.н., проф. кафедры «Аудит и контроль» Финансового университета, заслуженный деятель науки РФ*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)