

7.6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кальницкая И.В., к.э.н., доцент кафедры
«Бухгалтерский учет, анализ и статистика»

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет
при Правительстве РФ» Омский филиал

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

В статье представлен авторский подход к оценке эффективности и результативности деятельности организации, реализующийся посредством определения оценочных индикаторов эффективности и результативности по сегментам деятельности организации, а также расчетом коэффициента эффективности управления в целом по организации и ее сегментам деятельности и коэффициента неэффективного управления, что позволит повысить достоверность оценки эффективности (неэффективности) деятельности организации.

Проблема эффективности деятельности организаций на сегодняшний день является весьма актуальной, поскольку оценка результативности и эффективности деятельности организаций является неотъемлемым условием повышения конкурентоспособности, улучшения финансового состояния любого хозяйствующего субъекта. Дискуссионность данной проблематики определяет необходимость дальнейшего ее исследования как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Рыночная экономика предъявляет жесткие требования к деятельности каждого хозяйствующего субъекта, заставляя работать эффективно и результативно. Оценка эффективности и результативности необходимы для организации, так как это дает возможность воздействовать на ее текущее состояние и тенденции развития, оценивать предполагаемые изменения, принимать решения об изменениях, прогнозировать их воздействие на ключевые показатели и определять направления дальнейшего совершенствования деятельности организации. Утверждение о том, что измерение и оценка эффективности и результативности деятельности являются обязательным условием успешного функционирования организации, является аксиоматичным.

В экономической литературе имеется широкий спектр публикаций о проблемах понятийного аппарата эффективности как экономической категории. Вследствие этого считаем излишним в данной публикации дублировать терминологические проблемы понятия «эффективность». Применительно к сущности рассматриваемых проблем представим традиционные подходы к определению эффективности, рассматриваемые в экономической литературе (рис. 1).

Понятие результативности деятельности организации можно сформулировать следующим образом: результативность деятельности – это способность формулировать свои цели с учетом внешних и внутренних условий функционирования и достигать

поставленных результатов при фиксированных затратах или способность минимизировать затраты при достижении требуемых результатов. В рамках данного вопроса необходимо отметить, что проблема эффективности и результативности организации затрагивает все направления ее деятельности: производственная, маркетинговая, финансовая, социальная, инновационная и др.

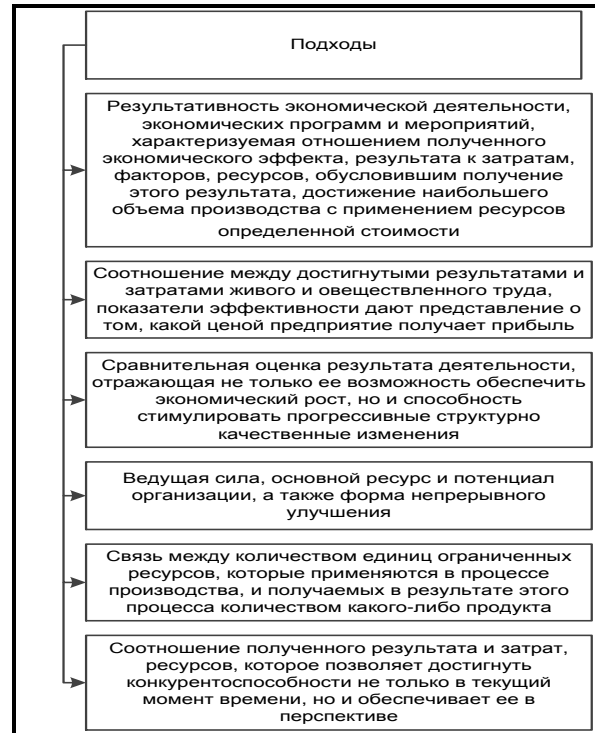


Рис. 1. Определение категории «эффективность»

Следует сделать вывод о том, что категории «эффективность» и «результативность» аккумулируют в себе множественность характеристик. Данные категории являются индикаторами развития, в них воплощаются итоги и результаты любого вида деятельности, дающие им количественно-качественную характеристику. С нашей точки зрения, результативная деятельность организации не всегда является эффективной, поскольку если организация производит неконкурентоспособную продукцию, то нельзя утверждать что она работает нерезультативно, но совершенно точно можно говорить о неэффективности ее деятельности. На наш взгляд, результативность деятельности организации свидетельствует о ее экономическом росте, а эффективность характеризует уровень экономического развития организации. На экономический рост и уровень развития организации существенное влияние оказывает эффективность информационной области управления. В свою очередь эффективность информационной области управления неразрывно связана с ее качеством. Качество информационной области управления – совокупность инвариантных качественных характеристик информации для целей управления, определяемые

качеством управленческих решений, формирующих в целом ценность информации для целей управления.

Следовательно, эффективность информационной области и системы управления организацией представляют собой замкнутый цикл взаимозависимых компонентов: эффективность и результативность системы управления, эффективность информационной области управления, качество информационной области управления, ценность информации для целей управления, качественные характеристики информации для целей управления, качество управленческих решений, что представлено на рис. 2. Нарушение пропорций указанной причинно-следственной связи приводит в лучшем случае к значительному снижению результативности и эффективности функционирования организации в целом, в худшем – к ее банкротству.

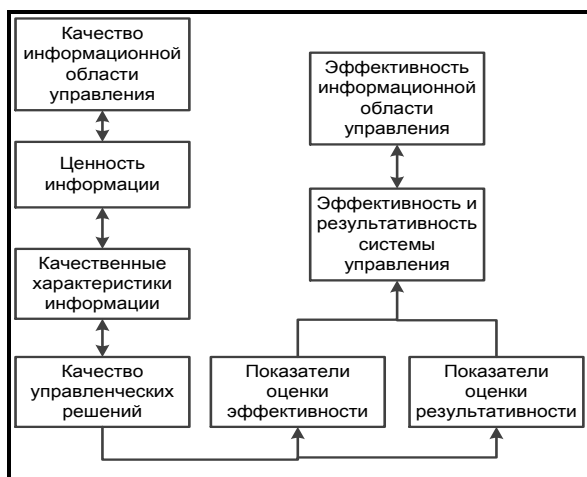


Рис. 2. Взаимосвязь эффективности информационной области и системы управления

В экономической литературе рассматриваются многие аспекты эффективности управления организаций: внутренняя эффективность, внешняя, рыночная, общая, тактическая, глобальная и т.д. Коробейникова Е.В. экономическую эффективность классифицирует следующим образом.

1. По отраслям деятельности (эффективность заготовительной деятельности, производства, торговли, услуг).
2. По блокам управления (эффективность управления активами, управления персоналом, управления затратами, эффективность маркетинга и т.д.).
3. По отдельным бизнес-процессам в организации (например, в торговле можно выделить следующие бизнес-процессы: выбор поставщиков и закупка товаров; транспортировка, приемка и складирование товаров; организация хранения, предпродажная подготовка; выкладка товаров и организация процесса их реализации и т.д.).
4. По видам продукции (услуг) (эффективность каждого вида производимой продукции, оказываемой услуги) [2].

Следует отметить, что по вышеперечисленным признакам можно классифицировать и экономическую результативность.

А.Д. Шеремет выделяет следующие факторы, влияющие на экономическую эффективность хозяйственной деятельности организации:

- природные условия и уровень рациональности природопользования;
- социальные условия и уровень использования человеческого фактора (капитала);
- внешние связи предприятия и уровень их развития;
- научно-технический прогресс и уровень внедрения новой техники и технологии;
- структура хозяйственной системы и уровень организации бизнес-процессов и труда;
- хозяйственный механизм и уровень организации управления [6, с. 5].

Указанные факторы характеризуют пути повышения интенсификации и эффективности хозяйственной деятельности. Но нельзя упускать, как отмечает А.Д. Шеремет, и обратную связь – от эффективности деятельности зависят и уровни использования всех факторов, перечисленных выше. Таким образом, все факторы превращаются в результат эффективности деятельности [6, с. 5].

В настоящее время универсальная система показателей оценки эффективности и результативности деятельности организации отсутствует. Содержательный анализ литературных источников по данной проблеме позволяет сделать вывод о том, что большинство авторов сходятся во мнении относительно того, что для оценки одних и тех же мероприятий применяются разные методики, не связанные между собой, дающие различные, порой противоречивые результаты. Также одним из аспектов рассматриваемой проблемы является множественность показателей и, как следствие, отсутствие однозначной оценки хозяйствования из-за разнородности применяемых показателей.

Ученые-экономисты предлагают разные решения данной проблемы.

1. Определение комплексного оценочного показателя, который должен соответствовать следующим требованиям:
 - объективно отражать итоги работы организации;
 - учитывать интересы каждого подразделения организации;
 - его составные элементы должны быть управляемы руководством, специалистами предприятия;
 - фиксировать реальные достижения организации.
2. Расчет дифференцированных показателей общей экономической эффективности производства (показатели использования производственных ресурсов: темп роста производительности труда, экономия фонда заработной платы, фондоотдача, фондоемкость, материалоемкость, капиталоемкость и др.), обобщающих показателей общей экономической эффективности производства (величина и темп роста прибыли, величина и темп роста затрат на 1 руб. продукции, рентабельность продукции, производства, собственного и заемного капитала и др.), итоговых показателей общей экономической эффективности производства (относительная экономия затрат живого труда, материальных затрат, производственных фондов).
3. Расчет показателей отдельно по моделям закрытого и открытого типов. Оценка эффективности организации закрытого типа базируется на анализе и расчете показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, используемых в процессе производства продукции или оказания услуг. В системах открытого типа оценка эффективности производится с учетом факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на ее функционирование и развитие.
4. В качестве обобщающего показателя оценки уровня экономической эффективности производства предлагается коэффициент эффективности, а критерием

комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности – коэффициент устойчивости экономического роста, который характеризует долю реинвестированной в производство чистой прибыли в собственном капитале организации (табл. 1) [1].

Таблица 1

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТОВ

| Формула расчета | Условные обозначения |
|---|---|
| Коэффициент эффективности: $KЭ = \frac{ВП}{(ОФ + ОБ + ЭК) * Эн + ПЗ} = \frac{ВП}{С}$ | ВП – годовая валовая продукция в сопоставимых оптовых ценах, руб.; ОФ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.; ОБ – оборотные средства, руб.; ЭК – экономическая оценка кадров производственного подразделения, руб.; Эн – нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений; ПЗ – годовые производственные затраты данного производственного подразделения, руб.; С – цена производства |
| Коэффициент устойчивости экономического роста $KУЭР = \frac{ЧПр}{СК ср}$ | ЧПр – чистая прибыль, реинвестированная в производство за анализируемый период; СК ср. – средний размер собственного капитала |

Как отмечает Савицкая Г.В., в зависимости от того, что принимают в качестве эффекта функционирования организации – объем производства или финансовый результат, различают показатели производственной и финансовой эффективности [3]. Однако, по нашему мнению, данные показатели характеризуют результативность деятельности организации, поэтому правильнее их называть показателями производственной и финансовой результативности. При этом под показателями производственной результативности следует понимать такие показатели, как объем производства, продаж, товарооборот, а под показателями финансовой результативности – прибыль, выручку.

Фомичева Л.П. в качестве одного из критерия эффективности работы организации предлагает использовать показатель чистых активов [5]. На наш взгляд, данный показатель характеризует результативность деятельности, поскольку является абсолютным показателем. Но такие показатели, как рентабельность и оборачиваемость чистых активов, характеризуют эффективность деятельности хозяйствующего субъекта.

Для оценки эффективности и результативности деятельности организации предлагаем оценочные индикаторы реализации целевой направленности системы управления, которые представляют собой максимально возможный количественный и качественный результат процесса управления по достижению цели системы управления. На их основании выстраивается стратегия организации, оценивается результативность и эффективность ее деятельности.

Первоначально необходимо определить оценочные индикаторы результативности деятельности организации по ее составляющим: производство,

маркетинг, финансы, персонал, инновации. Оценочные индикаторы результативности деятельности организации объективно отражают ее производственный и финансовый потенциал и служат основой для разработки оценочных индикаторов эффективности производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации, характеризующиеся использованием вовлеченных в хозяйственный оборот производственных и финансовых ресурсов. Оценочные индикаторы эффективности деятельности организации являются следствием результативного комплекса операций и процессов в рамках различных видов деятельности организации.

Выбор группы оценочных индикаторов индивидуален для каждой организации и зависит от ее стратегии. Важное значение имеет распределение оценочных индикаторов реализации целевой направленности системы управления по ее сегментам: производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации. В результате такого распределения за каждой областью управления закрепляется определенный набор оценочных индикаторов, что позволяет в значительной степени увеличить оперативности и гибкости системы управления, четко распределить ответственность между специалистами в области управления производством, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями. Базовая система оценочных индикаторов результативности и эффективности деятельности организации и их декомпозиция в соответствии со стратегиями управления представлены в табл. 2. Отметим, что область оценочных индикаторов результативности и эффективности деятельности организации является открытой.

Таблица 2

ОЦЕНОЧНЫЕ ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЯМИ УПРАВЛЕНИЯ

| Оценочные индикаторы результативности (ОИР) | Оценочные индикаторы эффективности (ОИЭ) |
|--|---|
| 1. Оценочные индикаторы производственной деятельности | |
| 1.1. ОИР развития производства. 1.1.1. Объем производства продукции. 1.1.2. Стоимость основных средств. 1.1.3. Количество установленного оборудования. 1.1.4. Количество используемого оборудования. 1.1.5. Производственная площадь. 1.1.6. Производственная мощность организации и др. | 1.1. ОИЭ развития производства 1.1.1. Коэффициент ритмичности. 1.1.2. Коэффициент вариации. 1.1.3. Производительность труда. 1.1.4. Средний возраст основных средств. 1.1.5. Скорость обновления основных средств. 1.1.6. Коэффициент использования производственной мощности. 1.1.7. Коэффициент использования парка установленного оборудования. 1.1.8. Коэффициент сменности и др. |
| 1.2. ОИР привлечения ресурсов. | 1.2. ОИЭ привлечения ресурсов. |

| Оценочные индикаторы результативности (ОИР) | Оценочные индикаторы эффективности (ОИЭ) |
|--|---|
| 1.2.1. Расчетная потребность в материальных ресурсах. 1.2.2. Расчетная потребность в трудовых ресурсах и др. | 1.2.1. Коэффициент обеспеченности организации сырьем и материалами. 1.2.2. Трудоемкость продукции. 1.2.3. Материалоемкость продукции. 1.2.4. Фондоемкость продукции и др. |
| 1.3. ОИР сбережения ресурсов. 1.3.1. Материальные затраты на производство продукции. 1.3.2. Затраты труда и др. | 1.3. ОИЭ сбережения ресурсов. 1.3.1. Относительная экономия основных средств. 1.3.2. Относительная экономия материалов. 1.3.3. Относительная экономия затрат труда и др. |
| 1.4. ОИР качества продукции. 1.4.1. Количество возвратов реализованной продукции из-за обнаруженных дефектов. 1.4.2. Стоимость забракованной в процессе производства продукции. 1.4.3. Стоимость продукции, подвергнутой гарантийному ремонту и др. | 1.4. ОИЭ качества продукции 1.4.1. Средний коэффициент сортности. 1.4.2. Средневзвешенный балл качества продукции. 1.4.3. Коэффициент качества. 1.4.4. Уровень штрафных санкций за некачественную продукцию. 1.4.5. Доля забракованной продукции и др. |
| 2. Оценочные индикаторы маркетинговой деятельности | |
| 2.1. ОИР товародвижения. 2.1.1. Объем продаж продукции. 2.1.2. Срок выполнения договорных обязательств и др. | 2.1. ОИЭ товародвижения. 2.1.1. Уровень обеспеченности выпуска продукции договорами. 2.1.2. Рентабельность продаж. 2.1.3. Своевременность поставок продукции и др. |
| 2.2. ОИР стимулирования сбыта. 2.2.1. Число клиентов. 2.2.2. Количество клиентов, перешедших к конкурентам. 2.2.3. Количество постоянных клиентов. 2.2.4. Количество претензий и др. | 2.2. ОИЭ стимулирования сбыта 2.2.1. Коэффициент эластичности спроса по доходу. 2.2.2. Отношение объема продаж к общему числу клиентов. 2.2.3. Среднее время, затраченное на одного клиента. 2.2.4. Текучесть клиентов и др. |
| 2.3. ОИР сегментации рынка. 2.3.1. Сегмент рынка организации. 2.3.3. Структура рынков сбыта и др. | 2.3. ОИЭ сегментации рынка. 2.3.1. Доля рынка сбыта и др. |
| 3. Оценочные индикаторы финансовой деятельности | |
| 3.1. ОИР инвестиционной деятельности. 3.1.1. Капитальные вложения. 3.1.2. Дисконтированный доход и др. | 3.1. ОИЭ инвестиционной деятельности. 3.1.1. Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности. 3.1.2. Рентабельность инвестиционной деятельности. 3.1.3. Коэффициент инвестиционной активности. 3.1.4. Срок окупаемости инвестиций и др. |
| 3.2. ОИР управления дебиторской задолженностью. 3.2.1. Величина дебиторской задолженности. 3.2.2. Величина кредитор- | 3.2. ОИЭ управления дебиторской задолженностью. 3.2.1. Период оборачиваемости дебиторской задолженности. 3.2.2. Доля сомнительной де- |

| Оценочные индикаторы результативности (ОИР) | Оценочные индикаторы эффективности (ОИЭ) |
|---|--|
| ской задолженности и др. | биторской задолженности и др. |
| 3.3. ОИР управления затратами. 3.3.1. Себестоимость продукции. 3.3.2. Структура себестоимости. 3.3.3. Величина переменных затрат. 3.3.4. Величина постоянных затрат и др. | 3.3. ОИЭ управления затратами. 3.3.1. Рентабельность материальных ресурсов. 3.3.2. Рентабельность основных средств. 3.3.3. Затраты на 1 руб. продукции. 3.3.4. Рентабельность продукции и др. |
| 3.4. ОИР управления финансовыми рисками и обеспечение финансовой устойчивости. 3.4.1. Размер уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, заемного капитала. 3.4.2. Величина чистых активов. 3.4.3. Прибыль по ее составляющим. 3.4.4. Маржинальный доход. 3.4.5. Совокупные активы. 3.4.6. Величина налоговых платежей и др. | 3.4. ОИЭ управления финансовыми рисками и обеспечение финансовой устойчивости. 3.4.1. Продолжительность операционного цикла. 3.4.2. Продолжительность финансового цикла. 3.4.3. Эффект финансового рычага. 3.4.4. Рентабельность собственного капитала. 3.4.5. Рентабельность совокупного капитала. 3.4.6. Доходы в расчете на одного сотрудника. 3.4.7. Оценочные индикаторы финансовой устойчивости. 3.4.8. Оценочные индикаторы ликвидности и др. |
| 4. Оценочные индикаторы социальной деятельности | |
| 4.1. ОИР привлечения и отбора персонала. 4.1.1. Численность персонала. 4.1.2. Средний стаж работы в организации и др. | 4.1. ОИЭ привлечения и отбора персонала. 4.1.1. Доля управленческого персонала в общей численности персонала. 4.1.2. Коэффициент текучести кадров и др. |
| 4.2. ОИР социальной политики 4.2.1. Размер социальных выплат. 4.2.2. Фонд заработной платы. 4.2.3. Затраты на компенсации и доплаты за неблагоприятные условия труда и др. | 4.2. ОИЭ социальной политики. 4.2.1. Размер социальных выплат на одного работника. 4.2.2. Средняя заработная плата. 4.2.3. Доля расходов на оплату труда в объеме продаж. 4.2.4. Уровень частоты травматизма в расчете на 100 чел. 4.2.5. Доля работников, имеющих профзаболевания, и др. |
| 4.3. ОИР занятости персонала. 4.3.1. Фонд рабочего времени. 4.3.2. Потери рабочего времени по группам персонала. 4.3.3. Сверхурочно отработанное время. 4.3.4. Целодневные и внутрисменные потери рабочего времени и др. | 4.3. ОИЭ занятости персонала. 4.3.1. Доля сверхурочно отработанного времени. 4.3.2. Доля целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени. 4.3.3. Рентабельность персонала. 4.3.4. Добавленная стоимость в расчете на одного работника и др. |
| 4.4. ОИР развития персонала 4.4.1. Расходы на обучение. 4.4.2. Среднее количество новаторских и творческих | 4.4. ОИЭ развития персонала. 4.4.1. Доля высококвалифицированных работников. 4.4.2. Доля расходов на обучение в объеме продаж. 4.4.3. Расходы на обучение |

Таблица 3

**ФРАГМЕНТ МАТРИЦЫ ВЗАИМОСВЯЗИ
ОЦЕНОЧНЫХ ИНДИКАТОРОВ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

| Оценочные индикаторы результативности (ОИР) | Оценочные индикаторы эффективности (ОИЭ) |
|---|---|
| предложений и др. | одного работника. 4.4.4. Доля работников, прошедших обучение, и др. |
| 5. Оценочные индикаторы инновационной деятельности | |
| 5.1. ОИР замещения существующего продукта новым продуктом. 5.1.1. Освоено производство новых видов продукции. 5.1.2. Длительность процесса разработки нового продукта. 5.1.3. Длительность подготовки производства нового продукта. 5.1.4. Длительность производственного цикла нового продукта и др. | 5.1. ОИЭ замещения существующего продукта новым продуктом. 5.1.1. Удельный вес новой продукции. 5.1.2. Удельный вес затрат на инновации в объеме продаж (коэффициент инновационности) и др. |
| 5.2. ОИР при смене направлений деятельности. 5.2.1. Общее количество проектов. 5.2.2. Количество реализованных проектов за период. 5.2.3. Затраты на инновации. 5.2.4. Состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно – технических структурных подразделений и др. | 5.2. ОИЭ при смене направлений деятельности. 5.2.1. Доля расходов на инновации в общих расходах. 5.2.2. Доход от реализации проекта 5.2.3. Уровень реализации проектов. 5.2.4. Рентабельность инноваций. 5.2.5. Удельный вес новых информационных технологий и др. |

Избранная система оценочных индикаторов должна быть в состоянии непрерывно дробиться и укрупняться в зависимости от управленческих потребностей. Декомпозиция оценочных индикаторов результативности и эффективности деятельности организации, на основе которой стратегии управления, дифференцируясь, доводятся до каждого исполнителя, объективно необходима. Система управления организацией, основывающаяся на отдельных оценочных индикаторах, становится неэффективной. Декомпозиция оценочных индикаторов позволяет контролировать производственный, маркетинговый, финансовый, социальный и инновационный процессы, предупреждать возникающие отклонения и их причины, препятствующие достижению целевой направленности системы управления. Вследствие этого утвержденные оценочные индикаторы по сегментам управления декомпозируются по видам деятельности и конкретным исполнителям.

Система оценочных индикаторов результативности и эффективности деятельности организации динамична. Вследствие этого внесение изменений и дополнений в оценочные индикаторы какой-либо области деятельности должно сопровождаться внесением изменений и дополнений в систему оценочных показателей других областей, что объективно обусловлено взаимозависимостью оценочных индикаторов. Фрагмент матрицы взаимосвязи оценочных индикаторов результативности и эффективности деятельности организации представлен в табл. 3.

| Результативность | Эффективность | | | | | | |
|---|--------------------|--------------|-------------|---------------|---------|-----|----|
| | Объем производства | Объем продаж | Численность | Себестоимость | Прибыль | ФЭП | СК |
| Производительность труда | ♦ | X | ♦ | X | X | X | X |
| Ресурсоотдача | ♦ | X | X | ♦ | X | X | X |
| Средняя заработная плата | X | X | ♦ | X | X | ♦ | |
| Доля затрат на оплату труда в общей себестоимости | X | X | X | ♦ | X | ♦ | X |
| Затраты на 1 руб. продукции | ♦ | X | X | ♦ | X | X | X |
| Рентабельность продукции | X | X | X | ♦ | ♦ | X | X |
| Рентабельность продаж | X | ♦ | X | X | ♦ | X | X |
| Рентабельность собственного капитала | X | X | X | X | ♦ | X | ♦ |

Оценочные индикаторы эффективности деятельности организации, как правило, являются величинами относительными. Вследствие этого, для диагностики процесса достижения целевых оценочных индикаторов мы предлагаем ввести оптимальные оценочные индикаторы эффективности деятельности организации.

Первоначально оптимальные оценочные индикаторы эффективности деятельности организации определяются эмпирическим путем или методом экспертных оценок. Поскольку, как было уже отмечено, оценочные индикаторы эффективности определяются в относительных показателях, первостепенное значение имеет не математическая точность при их расчете, а динамика. Определив оптимальные оценочные индикаторы эффективности на основе фактических значений первого расчетного периода, далее можно соотносить их с эффективностью следующих временных отрезков. При этом оценочные индикаторы эффективности с лучшими значениями автоматически становятся оптимальными, вытесняя предыдущие индикаторы. Таким образом, происходит постоянное повышение уровня эффективности деятельности организации. При определении оптимальных значений оценочных индикаторов эффективности деятельности организации ограничимся критериальной направленностью индикаторов к их максимально или минимальному значению, что представлено в табл. 4.

Таблица 4

**КРИТЕРИАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ
ОПТИМАЛЬНЫХ ЗНАЧЕНИЙ ОЦЕНОЧНЫХ
ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

| Индикаторы | Критериальная направленность | |
|---|------------------------------|-----|
| | max | min |
| Производственная деятельность | | |
| Коэффициент ритмичности | ♦ | X |
| Коэффициент вариации | X | ♦ |
| Производительность труда | ♦ | |
| Средний возраст основных средств | X | ♦ |
| Скорость обновления основных средств | ♦ | X |
| Коэффициент использования производственной мощности | ♦ | X |
| Коэффициент использования парка установленного оборудования | ♦ | X |
| Коэффициент сменности | ♦ | X |
| Коэффициент обеспеченности организации сырьем и материалами | ♦ | X |
| Трудоемкость продукции | X | ♦ |
| Материалоемкость продукции | X | ♦ |
| Фондоемкость продукции | X | ♦ |
| Относительная экономия основных средств | ♦ | X |
| Относительная экономия материалов | ♦ | X |
| Относительная экономия затрат труда | ♦ | X |
| Средний коэффициент сортности | ♦ | X |
| Коэффициент качества | ♦ | X |
| Уровень штрафных санкций за некачественную продукцию | X | ♦ |
| Доля забракованной продукции | X | ♦ |
| Маркетинговая деятельность | | |
| Уровень обеспеченности выпуска продукции договорами | ♦ | X |
| Рентабельность продаж | ♦ | X |
| Своевременность поставок продукции | ♦ | X |
| Коэффициент эластичности спроса по доходу | ♦ | X |
| Отношение объема продаж к общему числу клиентов | ♦ | X |
| Среднее время, затраченное на обслуживание одного клиента | X | ♦ |
| Текучесть клиентов | X | ♦ |
| Доля рынка сбыта | ♦ | X |
| Финансовая деятельность | | |
| Рентабельность инвестиционной деятельности | ♦ | X |
| Коэффициент инвестиционной активности | ♦ | X |
| Срок окупаемости инвестиций | X | ♦ |
| Период оборачиваемости дебиторской задолженности | X | ♦ |
| Доля сомнительной дебиторской задолженности | X | ♦ |
| Рентабельность материальных ресурсов | ♦ | X |
| Рентабельность основных средств | ♦ | X |
| Затраты на 1 руб. продукции | X | ♦ |
| Рентабельность продукции | ♦ | X |
| Продолжительность операционного цикла | X | ♦ |
| Продолжительность финансового цикла | X | ♦ |
| Рентабельность совокупного капитала | ♦ | X |
| Рентабельность собственного капитала | ♦ | X |
| Совокупные активы в расчете на одного сотрудника | ♦ | X |
| Доходы в расчете на одного сотрудника | ♦ | X |

| Индикаторы | Критериальная направленность | |
|--|------------------------------|-----|
| | max | min |
| Коэффициент финансовой независимости | ♦ | X |
| Коэффициент задолженности | X | ♦ |
| Коэффициент финансирования | ♦ | X |
| Коэффициент маневренности | ♦ | X |
| Коэффициент финансовой напряженности | X | ♦ |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | ♦ | X |
| Коэффициент текущей ликвидности | ♦ | X |
| Коэффициент общей ликвидности | ♦ | X |
| Коэффициент платежеспособности | ♦ | X |
| Уровень штрафных налоговых санкций | X | ♦ |
| Социальная деятельность | | |
| Доля управленческого персонала в общей численности персонала | X | ♦ |
| Коэффициент текучести кадров | X | ♦ |
| Размер социальных выплат на одного работника | ♦ | X |
| Средняя заработная плата | ♦ | X |
| Доля расходов на оплату труда в объеме продаж | ♦ | X |
| Уровень частоты травматизма в расчете на 100 чел. | X | ♦ |
| Доля работников, имеющих профзаболевания | X | ♦ |
| Доля сверхурочно отработанного времени | X | ♦ |
| Доля целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени | X | ♦ |
| Рентабельность персонала | ♦ | X |
| Добавленная стоимость в расчете на одного работника | ♦ | X |
| Доля высококвалифицированных работников | ♦ | X |
| Доля расходов на обучение в объеме продаж | ♦ | X |
| Расходы на обучение одного работника | ♦ | X |
| Доля работников, прошедших обучение | ♦ | X |
| Инновационная деятельность | | |
| Удельный вес новой продукции | ♦ | X |
| Удельный вес затрат на инновации в объеме продаж (коэффициент инновационности) | ♦ | X |
| Доля расходов на инновации в общих расходах | ♦ | X |
| Доход от реализации проекта | ♦ | X |
| Уровень реализации проектов | ♦ | X |
| Рентабельность инноваций | ♦ | X |
| Удельный вес новых информационных технологий | ♦ | X |
| Удельный вес прогрессивных технологических процессов | ♦ | X |

В процессе управления менеджеры отслеживают фактические значения полученных оценочных индикаторов эффективности деятельности организации, сравнивают с оптимальным их значением, определяют отклонения и разрабатывают управленческие решения, направленные на выявление причин, вследствие которых произошли данные отклонения.

Одной из ключевых проблем теории и практики управления является оценка эффективности управления организацией. Соглашаясь с мнением большинства авторов, отметим, что результативность и эффективность деятельности организации и эффективность ее системы управления взаимосвязаны. Эффективное управление напрямую влияет на результативность и эффективность функционирования организации. В свою очередь, эффективное управление органически связано с эффективностью произ-

водственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации.

Считаем необходимым отметить, что вследствие выделения информации как ключевого ресурса функционирования организации переход экономики, базирующейся на капитале, к экономике знаний следует менять подходы к оценке результативности и эффективности системы управления организацией. В контексте рассматриваемых проблем необходимо изменение подходов к оценке результативности и эффективности всех компонентов системы управления:

- управления производством;
- управления маркетингом;
- управления финансами;
- управления персоналом;
- управления инновациями.

При разработке новых подходов к оценке результативности и эффективности системы управления организацией предлагаем исходить из следующих определяющих условий:

- эффективное управление производством, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями по своему экономическому содержанию гораздо шире, чем эффективность производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации;
- эффективность производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации характеризует использование вовлеченных в хозяйственный оборот производственных и финансовых ресурсов;
- эффективное управление производством, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями определяется использованием информации как ключевого ресурса управления организацией.

Изложенное означает, что эффективность управления в целом определяется эффективностью ее функционирующих подсистем, оценка которых производится через эффективность производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации и качественного

состояния используемой информации для целей управления. Эффективность системы управления организацией обусловлена совокупным эффектом управления по ее отдельным составляющим: производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации.

Неправомерно рассматривать в отдельности эффект составляющих компонентов системы управления, поскольку они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Для оценки эффективности управления с позиции информационного подхода предлагаем ввести коэффициент эффективности управления и коэффициент неэффективного управления.

Коэффициент эффективности управления в целом по организации определяется отношением числа управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение результативности и эффективности деятельности организации к общему числу управленческих решений, направленных на достижение результативности и эффективности деятельности организации. Максимальное значение данного коэффициента свидетельствует о высокой степени эффективности управления в организации. Общий коэффициент эффективности управления организацией можно рассчитать посредством суммирования значений коэффициентов эффективности управления в конкретных областях: производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной.

Коэффициент эффективности управления производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельностью определяется отношением числа управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение результативности и эффективности соответствующей деятельности организации к общему числу управленческих решений, направленных на достижение результативности и эффективности соответственно производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации (табл. 5).

Таблица 5

ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОЭФФИЦИЕНТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПО ЕЕ СЕГМЕНТАМ

| Коэффициент | Назначение | Расчет | Значение | Условные обозначения |
|--|---|---------------------------------------|----------|---|
| Коэффициент эффективности управления производственной деятельностью (<i>КЭУпд</i>) | Оценивает уровень эффективности управления производственной деятельностью | $KЭУпд = \frac{ЧУРmax ПД}{ЧУРОБЦ ПД}$ | Max 1 | <i>ЧУРmax ПД</i> – число управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности производственной деятельности организации; <i>ЧУРОБЦ ПД</i> – общее число управленческих решений, направленных на достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности производственной деятельности организации |
| Коэффициент эффективности управления маркетинговой деятельностью (<i>КЭУмд</i>) | Оценивает уровень эффективности управления маркетинговой деятельностью | $KЭУмд = \frac{ЧУРmax МД}{ЧУРОБЦ МД}$ | Max 1 | <i>ЧУРmax МД</i> – число управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности маркетинговой деятельности организации; <i>ЧУРОБЦ МД</i> – общее число управленческих решений, направленных на достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности маркетинговой деятельности организации |
| Коэффициент эффективности управления финансовой деятельностью | Оценивает уровень эффективности управления финансовой деятельностью | $KЭУфд = \frac{ЧУРmax ФД}{ЧУРОБЦ ФД}$ | Max 1 | <i>ЧУРmax ФД</i> – число управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности финансовой деятельности организации; <i>ЧУРОБЦ ФД</i> – общее число управленческих решений, |

| Коэффициент | Назначение | Расчет | Значение | Условные обозначения |
|--|--|---------------------------------|----------|---|
| коэффициент (КЭУФД) | деятельностью | | | направленных на достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности финансовой деятельности организации |
| Коэффициент эффективности управления персоналом (КЭУпр) | Оценивает уровень эффективности управления персоналом | $KЭУпр = \frac{ЧУРmax}{ЧУРОБЩ}$ | Max 1 | $ЧУРmax$ ПР – число управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности управления персоналом; $ЧУРОБЩ$ ПР – общее число управленческих решений, направленных на достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности управления персоналом |
| Коэффициент эффективности управления инновационной деятельностью (КЭУид) | Оценивает уровень эффективности управления инновационной деятельностью | $KЭУид = \frac{ЧУРmax}{ЧУРОБЩ}$ | Max 1 | $ЧУРmax$ ИД – число управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности инновационной деятельности организации; $ЧУРОБЩ$ ИД – общее число управленческих решений, направленных на достижение оценочных индикаторов результативности и эффективности инновационной деятельности организации |

Коэффициент неэффективного управления производством, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями определяется отношением числа управленческих решений, корректирующих степень достижения результативности и эффективности деятельности соответственно в информационных областях производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций, к общему числу принятых корректирующих управленческих решений. Очевидно, что чем выше рассчитанный коэффициент, тем ниже эффективность управления той области, относительно которой он определен.

В заключение можно сделать вывод о том, что в настоящее время отсутствует единая методика оценки эффективности и результативности деятельности хозяйствующего субъекта. Каждая из предлагаемых методик должна быть адаптирована под особенности деятельности конкретной организации. Оценка эффективности и результативности деятельности организации – это необходимая процедура, которая способствует повышению и сохранению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, увеличению объема продаж, прибыли, успешному развитию организации в целом.

Литература

1. Войтоловский Н.В. и др. Экономический анализ [Текст] / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова – М. : Высшее образование, 2011. – 548 с.
2. Коробейникова Е.В. Системная оценка эффективности деятельности потребительской кооперации [Текст] / Е.В. Коробейникова // Проблемы современной экономики. – 2009. – №4. – С. 371-374.
3. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – М. : Новое издание, 2006. – 159 с.
4. Смелик Р.Г. Отдельные аспекты экономического анализа бухгалтерских документов при проведении комплексной экономической экспертизы [Текст] / Р.Г. Смелик, О.В. Крюкова // Вестник Омского ун-та ; Сер.: Экономика. – 2013. – №1. – С. 155-158.
5. Фомичева Л.П. Чистые активы как показатель эффективности работы организации [Текст] / Л.П. Фомичева // Бухгалтерский учет. – 2009. – №18. – С. 11.

6. Шерemet А.Д. Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия [Текст] / А.Д. Шерemet // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №45. – С. 2-10.

Ключевые слова

Эффективность; результативность; управление; оценочные индикаторы; управленческие решения; организация; стратегия; информационная область; оценка; коэффициент эффективного управления.

Кальницкая Ирина Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что оценка эффективности и результативности необходима для организации, так как это дает возможность воздействовать на ее текущее состояние и тенденции развития, оценивать предполагаемые изменения, принимать решения об изменениях, прогнозировать их воздействие на ключевые показатели и определять направления дальнейшего совершенствования деятельности организации.

Научная новизна и практическая значимость исследования определяется в представленной в статье систематизацией теоретических положений оценки результативности и эффективности деятельности организации и предложенным автором подходом к оценке эффективности модели управления организацией, реализующимся посредством определения оценочных индикаторов эффективности и результативности по сегментам организации, а также расчетом коэффициента эффективности управления в целом по организации и ее сегментам деятельности и коэффициента неэффективного управления, что позволит повысить достоверность оценки эффективности (неэффективности) деятельности организации.

Согласны с утверждением автора, что результативность и эффективность деятельности организации и эффективность ее системы управления взаимосвязаны. Эффективное управление напрямую влияет на результативность и эффективность функционирования организации. В свою очередь эффективное управление органически связано с эффективностью производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности организации.

В статье освещены вопросы оценки эффективности и результативности деятельности организации через эффективность производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, инновационной деятельности.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и рекомендуется к публикации.

Карлов В.В., д.э.н., профессор, директор ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Омский филиал

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)