

## АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Атяшев Максим Олегович**, студент II курса экономического факультета,  
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

*В настоящее время сложились различные подходы по оценке эффективности управления предприятиями, преимущественно основанные на методологиях, разработанных зарубежными учеными. Для оценки эффективности управления предприятиями предлагаются различные показатели и модели. Они дают неполную картину происходящих процессов внутри предприятия и приводят к неоднозначной оценке из-за применения большого количества индикаторов в связи с недостаточной адаптацией к российским условиям. Отсутствие общепризнанного решения по данной проблеме, а также потребность в его появлении обусловили выбор данной темы. В связи с этим автор данной статьи приводит результаты исследования подходов к оценке эффективности управления предприятиями, их сильные и слабые стороны и условия применения.*

Ключевые слова: эффективность, эффективность управления предприятием, экономическая эффективность, социальная эффективность, методы оценки эффективности управления.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путём из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяют косвенные методы. Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести:

- рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате производственной (коммерческой деятельности);
- рост численности административно-управленческих работников;
- возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления.

Само понятие «эффективность» трактуется по-разному. Например, словарь экономических терминов даёт следующую трактовку: эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение[1]. Здесь отражён основной смысл, заключенный в сравнении результатов и затрат на их достижение. С этой точки зрения можно оценивать менеджера по его результативности и эффективности[4]. Хотя эти понятия используются как смежные, это не одно и то же, так как результативность – это достижение «правильных» целей, а эффективность – их

достижение с наименьшими затратами. Углубляясь и анализируя понятие эффективности управления можно обозначит следующие критерии оценки, представленные в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

**Критерии и показатели эффективности менеджмента [3]**

Классификационный признак	Критерии и показатели эффективности менеджмента
Содержание эффективности	Экономическая, социальная
Объект оценки	Полная, локальная
Сфера проявления	Внутренняя, внешняя
Уровень управления	Эффективность управления предприятием, регионом, государством
Динамичность	Статическая, динамическая
Метод расчета	Абсолютная, относительная
Целевое назначение	Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная, условная Ресурсный, затратный
Метод оценки	Частный, интегральный
Комплексность оценки	

Каждый критерий и показатель эффективности менеджмента имеет свою целевую направленность, свое содержание и место в оценке системы управления. Исследование каждого из них составляет специфическую область. Но лишь их совокупность может дать реальное представление о состоянии (уровне) эффективности менеджмента. Иными словами, совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых критериев и показателей эффективности менеджмента можно рассматривать как систему форм и видов эффективности, образующих вместе с сущностью структуру этой категории.

Необходимо заметить, что эффективность менеджмента, система его критериев и показателей в разных сферах хозяйственной деятельности имеют определенные особенности, отражающие их специфику.

Эффективность менеджмента по своему содержанию, природе подразделяется, прежде всего, на экономическую и социальную составляющие. Это обусловлено различием, хотя и взаимосвязанных, целей и спецификой форм эффекта (социального и экономического) и вызывает необходимость отдельного рассмотрения и анализа указанных составляющих. И это с методической точки зрения допустимо и удобно, так как позволяет более содержательно раскрывать взаимосвязь многообразных общественных явлений, с большей обоснованностью подходить к решению практических проблем повышения эффективности, ранжированию мероприятий по их актуальности и значимости. Хотя, строго говоря, в реальной жизни эти два понятия неразделимы.

Нельзя не указать основные экономические показатели оценки, которые сводится к рентабельности и прибыльности компании, определить которую можно различными способами, в частности, вычислив показатели:

–Уровень рентабельности = Балансовая прибыль / Выручка от реализации

–Оборачиваемость активов = Выручка от реализации / Оборотные средства

–Ставка доходности активов = Чистая прибыль / Общая стоимость активов и т.д.

Указав их, можно перейти к другим подходам:

1) Эффективность как степень достижения поставленных целей (иногда используется термин «результативность»).

Здесь надо отметить, что этот подход можно применять выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по ряду причин:

–цели предприятия как сложной социотехнической системы далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможным оценку степени их достижения;

–если цели сформулированы, то их обычно много и они характеризуют желаемое состояние предприятия с многих сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что делает процедуру свертывания оценок степени их достижения к единой оценке эффективности управления сложной и неоднозначной;

–формирование целей деятельности предприятия с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды есть одна из функций управления предприятием. От качества и правильности их постановки во многом зависит эффективность деятельности предприятия, т.е. предприятие может вполне успешно добиться поставленных руководством целей и погибнуть в конкурентной борьбе.

Например, в одной из компаний (рынок кондиционеров и вентиляторов) в начале года были поставлены такие цели на год, как представлены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Примеры целей компании**

<b>Вид целей</b>	<b>Формулировка целей</b>
<b>Рыночные цели</b>	Занять 3% своего рынка.
<b>Производственные цели</b>	Увеличить объем выпуска до 1020 тыс.единиц продукции. Снизить себестоимость производства одной тыс. ед. продукции на 2%
<b>Финансовые цели</b>	Получить прибыль 178 тыс.руб.

По результатам года была получена прибыль 182 тыс.руб., объем выпуска вырос до запланированной величины, себестоимость выросла на 1%. При оценке доли рынка выяснилось, что данная компания охватила 1% рынка. Что можно сказать об эффективности управления данной компанией в прошедшем году? Ведь часть целей достигнута, а часть – нет. А если хочется получить еди-

ную оценку? В этом случае необходимо провести «свертку» разнородных показателей. Методов такой свертки, как и обобщенных показателей, в литературе предлагается великое множество. У каждого есть как свои достоинства так и недостатки.

2) Эффективность как соотношение результатов деятельности к затратам (или «выходов» к «входам» в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».

Данный подход наиболее широко распространен при оценке эффективности деятельности предприятий. Существует огромное количество показателей этой группы (финансовые коэффициенты, различного вида «отдачи»: фондоотдача, отдача от вложений в фонд оплаты труда и пр.). Этот подход дает возможность проводить сравнения среди хозяйствующих субъектов, функционирующих в сходных условиях (например, в рамках одной отрасли) и давать оценки «более эффективно» или «менее эффективно».

Оценка эффективности как отношения затрат и результатов очень сильно зависит от рассматриваемого временного интервала: предприятие, вкладывающее в развитие значительные средства может работать в начальном периоде экономически неэффективно, однако достигать поставленных целей и давать экономический эффект в будущем.

3) Эффективность как степень соответствия эталону. Он известен в том числе под названием «бенчмаркинг». При использовании этого подхода мы сравниваем состояние нашего предприятия с некоторым эталоном. Сопоставление показателей эффективности дает возможность понять уязвимые и рациональные стороны деятельности компании в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области. Это позволяет найти незаполненные рыночные ниши, выйти на вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и выяснить преимущества слияния компаний.

4) Эффективность как степень удовлетворенности процессом его участников. При этом удовлетворенность зависит от степени реализации интересов участников в процессе.

При применении этого подхода к оценке эффективности управления необходимо выделить группы, участвующие в процессе (собственники, руководство компании, менеджеры среднего звена, потребители, общество и проч.). Каждая из этих групп имеет свои интересы в существовании предприятия, на основании которых могут быть сформулированы цели деятельности предприятия и критерии эффективности с точки зрения группы.

Поскольку интересы заинтересованных групп в деятельности предприятия разнонаправлены, то критерием эффективности управления при данном подходе выступает способность поддерживать определенный баланс между такими разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, соблюдение интересов персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.

Необходимо отметить, что согласование этих интересов и формирование на их основе комплекса целей предприятия есть основная задача управления.

Эффективность управления одним и тем же предприятием с точки зрения различных заинтересованных групп будет различной, например, предприятие, которое действует эффективно по оценке его собственника (дает стабильный доход, требует малого участия собственника в своих делах) может получить весьма низкую оценку эффективности управления с позиций потенциального инвестора. Т.е. при оценке эффективности необходимо учитывать для кого и кем она проводится.

Поскольку процесс управления предприятием включает в себя значительное количество подпроцессов (таких как постановка стратегических целей, организация выполнения программы развития, оперативное планирование и контроль, управление финансовыми потоками и пр.), то оценка эффективности управления обычно включает в себя целый комплекс показателей, отражающих эффективность указанных подпроцессов.

При оценке эффективности желательно использовать несколько показателей (абсолютные и относительные, общие и частные).

Основные шаги при определении эффективности управления:

1. Определить субъекта оценки, т.е. для кого или с чьей точки зрения оценивается эффективность.
2. Выявить его интересы/потребности, на основе которых можно сформулировать критерии эффективности (цели, на достижение которых должна быть направлена деятельность предприятия, с точки зрения субъекта оценки).
3. Разработать показатели, отражающие цель в количественном выражении, уточнить порядок их расчета.
4. Определить на основании анализа деятельности предприятия за прошлые периоды, намерения предприятия, анализ внешней среды, целевые значения показателей.

Заинтересованные группы	Интересы	Цели предприятия	Показатели	Целевые значения
Собственники	Получить доход	Получить прибыль	Чистая прибыль	...
	Статус	Увеличить долю рынка	Доля рынка	15%
Руководители		Увеличить оборот	Объем продаж	...
	Интересная работа	Вывести на рынок новую продукцию	...	...
Сотрудники	Достойная зарплата	Поддерживать зарплату персонала на рыночном уровне	Уровень оплаты труда (з/п и премиальные)	...
	Уверенность в завтрашнем дне	...	...	...
Потребители	Качественная продукция	...	...	...
	Низкие цены	...	...	...

Р и с у н о к 1 Интересы заинтересованных групп

В приведенной схеме отражена только часть интересов отдельных групп и вытекающие из них цели. Более глубокая проработка приведет к формированию системы целей предприятия, отражающей интересы основных заинтересованных групп. Далее целевые значения показателей могут сравниваться с фактически достигнутыми, что и отразит эффективность их достижения.

Рассмотрев возможные подходы оценки эффективности управления можно сделать вывод, что в современных условиях менеджерам не достаточно использования одного конкретного метода, необходимо подходить к данному вопросу комплексно, дополняя и устраняя слабые стороны применяемых подходов.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Азрилиян А. Большой экономический словарь. / А. Азрилиян, О. Азрилиян, Е. Калашникова, О. Квардакова // Институт новой экономики. – 2010 г.
2. Конаховская В. Оценка эффективности управления предприятием/ В. Конаховская, М. Мясникова, А. Бурмистров // Журнал «Тор-Manager». – №5. – 2003.
3. Семенов А. К. Основы менеджмента / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Дашков и Ко, 2010 г. – стр. 296
4. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран // Юнити-Дана. – 2005 г. – стр. 446.

## **ANALYSIS OF CURRENT APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION**

**Atyashev Maxim,**

a 2<sup>nd</sup> year student of the Department of Economics,  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

*At the present there are different approaches to evaluation of the efficiency of management of enterprises, mainly based on the methodologies developed by foreign scientists. In order to evaluate efficiency of business management we need different indicators and models that are presented in the literature in a variety. It provides an incomplete picture of the processes within the enterprise and lead to an ambiguous assessment because of a large number of indicators due to the lack of adaptation to Russian conditions. The absence of a generally accepted solution to this problem, as well as the need for it's presence caused the choice of this theme. Because of this, the author of this article describes the results of studies of approaches to the assessment of the efficiency of the management of enterprises, their strengths and weaknesses and conditions of it use.*

**Keywords:** efficiency, effectiveness of business management, economic efficiency, social efficiency, methods of evaluating the effectiveness of management.