

A.S. Stepanov  
**Methodology and Criteria  
for Evaluating Management  
Effectiveness Economic Activities  
of Industrial Organization**

The article presents the author's method of evaluating the effectiveness of management of industrial organization economic activities. The method includes three lines of assessment: creative activity of the organization staff, the work of structural divisions of the organization during their interaction, the functioning of the organization in its interaction with state authorities, public organizations, mass media, financial institutions and other economic entities.

*Key words and word-combinations:* efficiency, enterprise management, system, management solutions, enterprise development.

Представлена авторская методика оценки эффективности управления хозяйственной деятельностью производственной организации. В данную методику включены три направления оценки: творческой активности персонала организации, работы структурных подразделений организации при их взаимодействии, функционирования организации при ее взаимодействии с органами власти, общественными организациями, СМИ, финансовыми институтами и другими субъектами хозяйствования.

*Ключевые слова и словосочетания:* эффективность, управление предприятием, система, управленческие решения, развитие предприятия.

УДК 351  
ББК 67.401.11

**А.С. Степанов**

## **МЕТОДИКА И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Эффективность управления хозяйственной деятельностью производственной организации необходимо представлять в виде результата функционирования конкретной управленческой системы, которая отражается в количественных и качественных показателях работы как производственной системы в виде объекта управления, так и системы управления, выступающей в роли субъекта управления. Анализ публикаций по менеджменту свидетельствует о том, что в сложившейся практике результатом управления производственной организацией принято считать конечный результат производственной деятельности [1–6]. Однако в этом результате весьма сложно выделить и оценить труд представителей менеджмента, поэтому до настоящего времени не сформирован единый подход к оценке эффективности управления организацией. Эффективность управления можно оценить не только по экономическим результатам работы организации в целом, но и по параметрам принятия управленческих решений в соответствии с конкретными этапами данного процесса. При этом без учета влияния на организацию факторов внешней окружающей среды нельзя добиться эффективности управления, поскольку она обеспечивается постоянным взаимодействием представителей менеджмента организации не

только с внутренней, но и с внешней окружающей средой. С нашей точки зрения, мера оценки эффективности управления с позиции здравого смысла должна закладываться в соответствующую стратегию обеспечения общественного доверия, так как доверительное отношение членов общества к производственной организации может служить оценочным критерием не только ее рыночной деятельности и рыночного поведения, но и функционирования системы управления.

Как представляется, в основу методики оценки эффективности управления хозяйственной деятельностью производственной организации может быть положен системный подход к оценке эффективности управления хозяйственной деятельностью производственной организации по принципу: от оценки работы конкретных исполнителей – к оценке функционирования структурных подразделений и организации в целом. Ключевым моментом в процедуре оценки выступает соотношение использованных ресурсов и результатов выполненной работы. Поэтому одним из направлений методики должна быть оценка принимаемых и реализуемых управленческих решений в сфере использования материальных и энергетических ресурсов при управлении производством и осуществлении управленческих функций. Основная задача в данном случае состоит в оценке управляющего воздействия на сферу производства для обеспечения улучшения производственных показателей.

Критерии оценки современного управления могут иметь как абсолютный, так и относительный характер. Особая роль отводится относительным показателям в виде индексов, которые выступают основой для сопоставлений результатов управления в одной производственной организации с соответствующими показателями управления в организации конкурентов. Между тем теоретические дискуссии до настоящего времени не вылились в появление отчетливых критериев оценки эффективности управленческих решений. По нашему мнению, для оценки эффективности управленческой деятельности можно предложить несколько относительных показателей.

*Показатель развития.* Он отражает возможность перевода организации из одного состояния в другое, когда требуется оценка управляемости через степень влияния принимаемых мер (например, в виде привлечения инвестиций) на показатели экономического роста организации. В этом случае управляемость можно определить как отношение суммарного изменения объема инвестиций к суммарному изменению темпов роста производства по всем продуктам организации (положительная величина показателя свидетельствует об экономическом росте):

$$I_p = \frac{\sum_{n=1}^n \Delta_{вхi}}{\sum_{n=1}^n \Delta_{выхj}}$$

где  $I_p$  – показатель развития;  $\Delta_{вхi}$  – изменение объема инвестиций;  $\Delta_{выхj}$  – изменение темпов роста производства.

*Показатель вклада управленческого персонала в результат работы организации.* Его можно определить как отношение условно чистой прибыли к численности аппарата управления:

$$I_{\text{ув}} = \frac{\Pi_{\text{уч}}}{\text{Ч}_{\text{я}}},$$

где  $I_{\text{ув}}$  – показатель управленческого вклада;  $\Pi_{\text{уч}}$  – условно чистая прибыль;  $\text{Ч}_{\text{я}}$  – численность управленческого аппарата.

*Показатель организованности производственного процесса.* Он определяется отношением продолжительности производственного цикла к продолжительности оборота оборотных средств:

$$I_{\text{опп}} = \frac{T_{\text{пц}}}{T_{\text{ос}}},$$

где  $I_{\text{опп}}$  – показатель организованности производственного процесса;  $T_{\text{пц}}$  – длительность производственного цикла;  $T_{\text{ос}}$  – длительность оборота оборотных средств.

*Показатель совершенства и ликвидности выпускаемой продукции.* Он определяется как отношение объема реализованной продукции к численности аппарата управления:

$$I_{\text{сп}} = \frac{V_{\text{рп}}}{\text{Ч}_{\text{я}}},$$

где  $I_{\text{сп}}$  – показатель совершенства и ликвидности продукции;  $V_{\text{рп}}$  – объем реализованной продукции;  $\text{Ч}_{\text{я}}$  – численность управленческого аппарата.

Думается, что данный индекс можно применять и для оценки производительности труда в организации: если величина индекса растет, то растет и производительность труда, разумеется при отсутствии роста цены на продукцию.

Далее в предлагаемую методику оценки эффективности управления хозяйственной деятельностью производственной организации необходимо включить еще ряд направлений оценки, которые могут применяться независимо либо в комплексе.

*Первое направление* связано с оценкой творческой активности персонала организации. Такая оценка дает возможность выявить вклад в общий успех каждого члена трудового коллектива. При реализации направления представителям менеджмента следует руководствоваться следующим принципом: если выигрывает каждый – выигрывают все. Эффективность менеджмента проявляется в решении задачи по созданию условий для раскрытия творческого потенциала членов трудового коллектива, для активизации их творческих способностей и сосредоточения их на достижении прибыльного результата работы всей производственной организации. Направление позволяет осуществлять оценку базового ресурса члена трудового коллектива организации и результаты его деятельности.

Результат оценки творческой активности персонала предполагает использование следующих показателей: возраст, образование, стаж, профессиональные

достижения, компетентность и креативность, ответственность, вовлеченность в управление при использовании определенного числа следующих первичных показателей  $n$  по базовому ресурсу и результатам деятельности:

– *базовый ресурс* оценивается исходя из возраста, образования; общего стажа работы и стажа работы по специальности;

– *результат деятельности* оценивается на основе профессиональных достижений (качество и объем выполненных работ, оперативность, освоение новых товаров; творческие успехи; инициатива; компетентность; ответственность; вовлеченность в процесс управления).

Все первичные показатели следует перевести в баллы, для чего при заполнении таблицы задаются значения (творческой) деловой активности ( $B_{ai}$  – *business activity*) по каждому первичному показателю на основе экспертной оценки.

Деловая активность исполнителя в данном подразделении определяется исходя из восприятия его работы руководством и коллегами. Например, могут применяться значения показателя от 0 до 4 баллов. При этом значения показателя от 0 до 1 свидетельствуют о низких значениях первичных показателей, а значения от 3 до 4 – о высокой деловой активности.

Учитывая, что каждый первичный показатель имеет свою значимость для оценки, необходимо для каждого из них экспертным путем определить соответствующий средневзвешенный коэффициент важности или значимости ( $S_i$  – *significance*). Например, при числе экспертов, принимающих участие в оценке, равным 10, средневзвешенный коэффициент значимости будет определяться следующим отношением:

$$S_i = \frac{\sum_{i=1}^{10} S_i}{g},$$

где  $g$  – количество экспертов, участвующих в оценке (например,  $g = 10$ ).

Причем сумма всех коэффициентов, соответствующих первичным показателям, должна равняться единице.

Для расчета уровня деловой активности исполнителя  $B_a$  необходимо определить групповые показатели ( $G_{Ba}$ ):

$$G_{Ba} = \sum_{i=1}^n S_i B_{ai},$$

где  $B_{ai}$  – первичные показатели деловой активности,  $n$  – число первичных показателей,  $S_i$  – коэффициенты важности, соответствующие первичным показателям деловой активности.

Для изучения динамики групповых показателей можно определять индексные показатели деловой активности.

$$IBa = G_{Ba \tau} / G_{Ba n},$$

где  $G_{\text{БаТ}}$  – групповой показатель в текущем периоде;  $G_{\text{БаП}}$  – групповой показатель в прошедшем периоде.

Данные о состоянии базового ресурса субъекта оценки необходимо периодически обновлять и сохранять, чтобы можно было определить индексные показатели субъекта оценки, будь то исполнитель, подразделение или организация в целом.

Деловая активность персонала подразделения, в штат которого входит определенное число сотрудников, рассчитывается по этой же методике, для чего показатели деловой активности каждого исполнителя в подразделении суммируются, после чего определяется среднее арифметическое значение.

Таким образом, *уровневые показатели* следует устанавливать исходя из суммы произведений первичных показателей на соответствующие им весовые коэффициенты, определяемые экспертным путем. *Индексные показатели* находят из отношения уровневых показателей за текущий и прошлый период в числовом выражении или в процентах.

*Второе направление* методики связано с оценкой работы структурных подразделений организации при их взаимодействии. Эффективность менеджмента в данном случае проявляется в обеспечении адаптации хозяйственного механизма организации к потребностям оперативного управления структурными подразделениями, когда особое значение придается определению роли каждого из них в формировании прибыли от производства и реализации продукции.

Оценка работы структурного подразделения определяется аналогично процедуре оценки деловой активности персонала и отражает взаимодействие с руководством организации и его структурными подразделениями.

Данное направление методики ориентирует на оценку базового ресурса структурного подразделения и оценку результата его работы при взаимодействии с руководством и другими структурными подразделениями организации. Для оценки базового ресурса структурного подразделения следует определить кадровое и финансовое обеспечение, информационную и техническую обеспеченность, уровень методического обеспечения и динамику их изменения. Для оценки результата работы подразделения необходимо определить исполнительскую дисциплину по отношению к выполнению распоряжений и приказов руководства организации, взаимодействие с руководством организации, взаимодействие с другими структурными подразделениями.

Данные с показателями эффективности работы подразделения при взаимодействии с руководством организации и другими подразделениями заносятся в таблицу. Диапазон значений таких первичных показателей ( $S_i$  – *cooperation*) задается экспертным путем в баллах, а отдельные первичные показатели могут рассчитываться исходя из специфики работы конкретного подразделения.

Экспертным путем задается и средневзвешенный параметр коэффициента значимости первичных показателей ( $S_i$ ). Сумма всех коэффициентов значимости для всех первичных показателей равна единице ( $\sum S_i = 1$ ).

Для определения эффективности работы подразделения при взаимодействии с руководителями и другими подразделениями необходимо также, как и в предыдущем направлении, определить суммарные показатели ( $G_{Ci}$ ):

$$G_{Ci} = \sum_{i=1}^n S_i C_i,$$

где  $C_i$  – первичные показатели эффективности работы подразделения при взаимодействии с руководством организации и другими подразделениями;  $n$  – число первичных показателей;  $S_i$  – коэффициенты значимости конкретных первичных показателей.

Для выявления динамики суммарных показателей эффективности работы подразделения за исследуемый период (например, за год) следует определить индексные показатели эффективности взаимодействия:

$$I_{Ci} = G_{Cim} / G_{Cin},$$

где  $G_{Cim}$  – суммарный показатель эффективности работы подразделения в текущем периоде времени;  $G_{Cin}$  – суммарный показатель эффективности работы подразделения в прошедший период.

*Третье направление* применения методики связано с оценкой функционирования организации при ее взаимодействии с органами власти, общественными организациями, СМИ, финансовыми институтами и другими субъектами хозяйствования. Эффективность менеджмента в данном случае проявляется в создании устойчивого положительного образа организации в сознании членов трудового коллектива, потребителей, деловых партнеров и в широких кругах общественности. Для оценки ресурса применяются первичные показатели, свидетельствующие об уровне кадрового, финансового, информационного, технического и методического обеспечения. В основу оценки результата деятельности должны быть положены показатели, свидетельствующие об участии в совместных совещаниях и конференциях, разработках совместных программ развития и решении проблемных вопросов при их реализации, совместной организации выставок и других мероприятий в целях повышения эффективности работы организации. Экспертным путем задается и средневзвешенный параметр коэффициента значимости первичных показателей ( $S_i$ ). Сумма всех коэффициентов значимости для всех первичных показателей равна единице ( $\sum S_i = 1$ ). Для оценки эффективности функционирования организации необходимо рассчитать групповые показатели:

$$G_{Ci} = \sum_{i=1}^n S_i C_i,$$

где  $C_i$  – первичные показатели эффективности работы подразделения в ходе взаимодействия с властями, общественными структурами, СМИ, финансовыми институтами и другими субъектами хозяйствования;  $n$  – число первичных показателей;  $S_i$  – коэффициенты значимости конкретных первичных показателей.

Для определения динамики изменения групповых показателей оценки эффективности работы организации за исследуемый период времени следует определить индексные показатели эффективности взаимодействия:

$$I_{ci} = G_{Cim} / G_{Cin},$$

где  $G_{Cim}$  – групповой показатель эффективности работы организации при взаимодействии с властными структурами за текущий период;  $G_{Cin}$  – групповой показатель эффективности работы организации при взаимодействии с властными структурами за прошлый период.

Общую оценку работы производственной организации за отчетный период можно определить как сумму оценок групповых показателей по каждому направлению методики.

Таким образом, каждое направление предлагаемой методики позволяет дать оценку обеспеченности базовыми ресурсами процесса выполнения конкретных функций и получения результатов работы членов трудового коллектива или структурных подразделений в относительных уровневых и индексных показателях за конкретный исследуемый период.

Однако для оценки эффективности управления социально-экономической системой производственной организации необходимо провести анализ и других аспектов управления, поскольку в условиях обострения конкуренции важно обеспечить высокий уровень конкурентоспособности организации. По нашему убеждению, данная характеристика всецело зависит от эффективности управления персоналом производственной организации и эффективности управления изменениями в ее рамках.

#### Библиографический список

1. Большой толковый словарь русского языка / под ред. С.А. Кузнецова. СПб., 2009.
2. Сидорова Е.Ю., Андриянова Е.А. Теоретические положения эффективного развития управления молочнопродуктовым подкомплексом // Вестн. Саратов. гос. аграр. ун-та им. Н.И. Вавилова. 2013. № 6.
3. Сидорова Е.Ю., Зубрилин И.Н. Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Изв. Саратов. ун-та: Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2014. № 3.
4. Сидорова Е.Ю. Внедрение и развитие процессного управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий // Изв. Саратов. ун-та: Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2012. № 3.
5. Тришин В.Н. Словарь русских синонимов. 2013. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_synonims/158146](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_synonims/158146).
6. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М., 1972.