

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье описаны показатели стратегической эффективности организации в современных условиях. По каждому из четырех показателей эффективности рассмотрен механизм его влияния на хозяйственную деятельность. Предложен вывод по максимизации стоимости организации через управленческие решения.

**Ключевые слова:** эффективность, показатель, организация, управленческое решение, структурное подразделение, затраты.

Для выявления показателей, ориентированных на достижение стратегических целей, необходимо обозначить факторы, по которым индексы эффективности сегодня столь неудовлетворительны, а оценка эффективности зачастую представляет собой сложный и затруднительный процесс.

Вне сферы экономики и управления эффективность заключена в деятельности людей и машин: это их функции и достижения, что является словарным определением. Например, приведем такое объяснение термина «эффективность» (performance): «Исполнение. Акт исполнения или что-либо исполненное... Исполнение команды, обязанностей, цели, обещания и так далее. Также выполнение, исполнение. Часто по значению противоположно обещанию» [1, с. 113]. Понятие эффективности заключено в настоящем (в момент исполнения или функционирования) или в прошлом (в форме достижений) и может быть в принципе наблюдаемым и измеримым. Эффективность здесь не относится к будущему времени.

Напротив, экономическая эффективность включает в себя элемент если не обещания, то ожидания. Следуя высказыванию Франклина Фишера, экономическая эффективность компании состоит в размерах денежного потока (его еще необходимо получить), дисконтированного по текущей стоимости [1, с. 113].

Стратегическая эффективность служит измерением устойчивости компании в долгосрочной перспективе, в качестве целевой функции стратегической эффективности выступает максимизация стоимости компании. В данном случае важно, что ни денежный поток, который еще необходимо получить, ни долгосрочная эффективность и устойчивость не являются ни прошлыми действиями, ни текущими достижениями. В нашем случае они становятся следствиями достижений и действий. В таком качестве они будут раскрываться только с течением времени.

Существующие сегодня системы оценки эффективности организаций вызывают растущее недовольство. Большинство организаций сомневается в том, что их системы функционируют правильно. Крупные и сложно устроенные организации требуют больше показателей оценки, чем небольшие и более просто устроенные компании. В мелких фирмах назначение показателей состоит лишь в том, чтобы прогнозировать будущее, оценивать прошлое, а также мотивировать

---

\* © Ермолина Л.В., 2011

Ермолина Лилия Валерьевна (ermolina@mail.ru), кафедра экономики города и муниципального управления Поволжского института бизнеса, 443010, Российская Федерация, г. Самара, ул. Галактионовская, 141.

и вознаграждать сотрудников. В крупных и более сложных компаниях дополнительно предполагается, что показатели должны обобщаться по уровням организации снизу вверх, распределяться каскадом сверху вниз и способствовать сопоставлению эффективности структурных подразделений (бизнес-единиц) и функциональных участков.

В настоящее время исследователи [2] выделяют 4 вида показателей, характеризующих эффективность деятельности организации: показатели оценки организации на финансовых рынках – рыночной оценки (добавленная экономическая стоимость, добавленная стоимость акционерного капитала); финансовые и бухгалтерские показатели (размер прибыли, рентабельность, денежные потоки); нефинансовые показатели (удовлетворенность клиентов, лояльность клиентуры, соответствие качества продукта техническим требованиям), а также показатели затрат.

Рассмотрим первый тип показателей – рыночную оценку. Оценка компаний на финансовых рынках является средством измерения эффективности всей организации в целом, но не отдельных структурных подразделений (бизнес-единиц), функциональных участков и рабочих групп. Рыночная стоимость организаций обращена в будущее в той мере, в который финансовый рынок эффективен, т. е. отражает в своих оценках информацию, относящуюся к денежным потокам в будущем. Она широко используется для мотивации и вознаграждения топ-менеджеров. Этот показатель нельзя ни получить путем обобщения показателей снизу вверх, ни системно разукрупнить простым способом сверху вниз. Это явление подтверждает мнение о том, что концепция управления акционерной стоимостью организации интересна прежде всего для акционеров, потенциальных инвесторов, аналитиков.

Таким образом, несмотря на то, что рыночная оценка стоимости организации очень помогает внешним пользователям сравнивать эффективность организации, но она не дает возможности сравнивать показатели эффективности внутри организации, поскольку их, как параметры, основанные на рыночной стоимости, сложно свести к уровню структурных подразделений (бизнес-единиц) или функциональных участков.

Также необходимо отметить, что стоимостные показатели основываются в основном на показателях фондового рынка (капитализация компании, котировки акций, доход по облигациям и паевым инвестиционным фондам) [1, с. 115]. Говорить сегодня о развитии инструментов фондового рынка в РФ не приходится. Поэтому применение в нашем случае для оценки эффективности деятельности организации рыночных показателей представляется некорректным.

Финансовые показатели немного глубже проникают в конструкцию хозяйственного субъекта и могут применяться для урегулирования обширного перечня задач. Эти показатели выступают здесь индикаторами эффективности как организации в целом, так и ее структурных подразделений (бизнес-единиц) (имеющих автономную финансовую отчетность), но они не могут являться индикаторами эффективности рабочих групп и иных функциональных участков.

Финансовые показатели суммируются снизу вверх, с уровня структурных подразделений (бизнес-единиц) (но не с уровня рабочих групп и иных функциональных участков) до уровня компании в целом. Разукрупнение информации происходит сверху вниз с уровня всей организации до отдельных структурных подразделений (бизнес-единиц) (но не с уровня рабочих групп и иных функциональных участков) и способствует осуществлению сравнения эффективности различных процессов.

Нефинансовые показатели имеют более сложную форму. С одной стороны, они сами по себе всеобъемлющи, поскольку именно процессы хозяйственной деятельности организации определяют ее финансовые показатели и рыночную оценку данной деятельности. Этим обусловлено существование разнообразия нефинансовых показателей. С другой стороны, поскольку функциональные участки в пределах отдельно взятой организации традиционно бывают специализированными, большая часть нефинансовых показателей, характеризующих процессы функционирования организации, неприменима для участков с другой специализацией (например, показатели эффективности работы конструкторского отдела неприемлемы для маркетинговых подразделений). Сравнить функциональные участки между собой в канве нефинансовых показателей сложно, и нелегкой является дилемма укрупнения нефинансовых показателей для обобщения оценки эффективности нескольких составных компонентов организации.

Из этого следует, что, во-первых, нефинансовые показатели измеряют эффективность функциональных участков, но не структурных подразделений (бизнес-единиц) и организации в целом; во-вторых, большую часть нефинансовых показателей сложно суммировать снизу вверх или разукрупнять сверху вниз по уровням организации, и чем более специфической является информация о процессах функционирования организации, содержащаяся в том или ином нефинансовом показателе, тем сложнее и нецелесообразнее производить подобные действия; в-третьих, нефинансовые показатели способствуют сравнению эффективности различных участков, выполняющих одну и ту же функцию в разных частях организации.

Применение показателей затрат носит локальный по сравнению с другими типами показателей характер, так как они фиксируют эффективность неполностью. Оценивая эффективность в первом приближении, целесообразнее провести сопоставление затрат и доходов, чем рассмотрение только затрат. Индексы затрат сообщают нам о том, сколько было уже потрачено, хотя, конечно, линия кривой затрат направлена в будущее. Неспособность управлять затратами может привести организацию к негативным результатам.

Как правило, нормативы затрат не применяют для вознаграждения и мотивации сотрудников, хотя это возможно там, где крайне важно контролировать затратный механизм. Однако индексы затрат обладают двумя интересными свойствами. Во-первых, диапазон индексов затрат для организации гораздо важнее, чем другие их виды. Индексы затрат можно обобщать, суммируя их снизу вверх с уровня исполнителя до верхнего уровня организации, и системно распределять, «дезагрегируя их сверху вниз, хотя правила распределения затрат не всегда при этом очевидны» [1, с. 116].

Учитывая, что у всех показателей есть свои плюсы и минусы, управленцам хотелось бы понимать, какие из показателей лучше определяют эффективность функционирования организации. Однако явного ответа на данную проблематику нет. С одной стороны, в финансовых исследованиях аналитиков зачастую пренебрегается базовой информацией, содержащейся в финансовой отчетности, равно как и более сложными показателями, такими как текущие дивиденды, экономическая добавленная стоимость (EVA) и т. д. С другой стороны, исследования, проведенные Центром деловых инноваций (Center for Business Innovation) компании «Ernst&Young», свидетельствуют, что аналитики придают нефинансовым показателям большую значимость, чем обычно требуется, но вес каждого показателя в отдельности резко отличается в зависимости от рассматриваемой отрасли экономики. Более того, чем более важными являются нематериальные

активы, например в технологических отраслях и отраслях, связанных с Интернетом, тем большую значимость приобретают нефинансовые показатели [1, с. 118].

Таким образом, мы видим, что существуют только две группы направленных в будущее показателей, которые можно использовать при разработке стратегии организации.

Как уже отмечалось, использование финансовых показателей для разработки стратегии не представляется корректным, поэтому наибольший интерес для нас представляет концепция управления стоимостью компании, которая помогает организации планировать долгосрочную финансовую устойчивость.

Суть концепции управления стоимостью организации заключается в том, что управление должно быть нацелено на обеспечение роста рыночной стоимости организации и ее акций при условии опережающего роста прибыли. Все устремления организации, аналитические методы и приемы менеджмента должны быть направлены к одной общей цели: максимизации стоимости организации при построении процесса принятия управленческих решений на ключевых факторах стоимости.

#### Библиографический список

1. Тюкавкин Н.М., Сорочайкин А.Н. Стратегическое развитие промышленных предприятий и современные методы оценки его эффективности // Экономика и управление в XXI веке. Т. 4: Анализ эффективности промышленного предприятия / Краснослободцева Е.С., Мирошниченко Н.С., Подборнова Е.С. [и др.]. Самара: Глагол, 2011. С. 81–146.

2. Экономика и управление в XXI веке. Т. 4: Анализ эффективности промышленного предприятия / Краснослободцева Е.С., Мирошниченко Н.С., Подборнова Е.С. [и др.]. Самара: Глагол, 2011. 168 с.

*L.V. Ermolina\**

#### STRATEGIC EFFECIENCY OF AN ENTERPRISE

In the article the indices of strategic efficiency of an enterprise in modern conditions are described. On each of the four indices of efficiency the mechanism of its influence on the economical activity is viewed. The conclusion on maximization of the value of enterprise through the managerial decisions is suggested.

**Key words:** efficiency, index, enterprise, managerial decision, organization development, costs.

---

\* *Ermolina Liliya Valerievna* (ermolina@mail.ru), the Dept. Economy of the City and Municipal Managment of Volga Region Institute of Business, Samara, 443010, Russian Federation.