

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК: 338

JEL: 23

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ



**Алина Вадимовна Никонова**

помощник бухгалтера ООО «Терминал-Моторс», Россия, Бийск, магистрант Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, [aliya\\_bsk@mail.ru](mailto:aliya_bsk@mail.ru)



**Татьяна Алексеевна Акимочкина**

кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, [akimochkina@mail.ru](mailto:akimochkina@mail.ru), ORCID 0000-0002-0797-9552

**Резюме.** В статье предложен подход к формированию системы оценки эффективности компании с учетом экономической, управленческой и маркетинговой составляющих. Авторами проанализировано текущее положение ООО «Терминал-Моторс», с акцентом на оценку эффективности экономической, маркетинговой и организационной деятельности организации предприятия.

**Ключевые слова:** оценка эффективности, эффективное управление организацией, маркетинг, финансовый анализ

**Для цитирования:** Никонова А. В., Акимочкина Т. А. Оценка эффективности в системе управления предприятием // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2022. № 15. С. 64–71.

## EVALUATION OF EFFICIENCY IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Alina V. Nikonova**

Assistant Accountant Limited Liability Company "Terminal-Motors", Russia, Biysk, master student of Altai State University, Russia, Barnaul, [aliya\\_bsk@mail.ru](mailto:aliya_bsk@mail.ru)

**Tatyana A. Akimochkina**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, [akimochkina@mail.ru](mailto:akimochkina@mail.ru), ORCID 0000-0002-0797-9552

**Resume.** The article proposes an approach to the formation of a system for evaluating the effectiveness of a company, taking into account the economic, managerial and marketing components. The authors analyzed the current state of the enterprise “Terminal-Motors”, with an emphasis on assessing the effectiveness of the economic, marketing and organizational activities of the organization “Terminal-Motors”.

**Keywords:** performance evaluation, effective organization management, marketing, financial analysis

**For citation:** Nikonova A. V., Akimochkina T. A. Evaluation of Efficiency in the Enterprise Management System. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2022;15:64–71. (In Russ.).

**Актуальность**  
Мировые условия глобального рынка создают неопределенность, с которой сталкивается любая бизнес в ходе своей деятельности. Реализация бизнес-целей в первую очередь определяется условиями функционирования. Компании подвержены постоянным изменениям окружающей среды, а также влиянию со стороны конкурентов, стремящихся к расширению масштабов пребывания на рынке за счет повышения качества своей продукции и предоставления услуг.

В этой связи компании вынуждены направлять силы на поддержание стабильной и конкурентоспособной позиции на рынке, принимать грамотные стратегические решения и достигать своих экономических целей, анализируя и контролируя свое финансовое состояние, свою эффективность с точки зрения экономики и управления. Контроль и анализ финансового состояния является залогом успешного ведения бизнеса. Благодаря ему компания может предотвратить кризисные явления, неплатежеспособность и банкротство.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации позволяет получить качественную оценку положения компании на рыночной арене и принимать обоснованные управленческие решения. Финансовые менеджеры должны проводить регулярный мониторинг экономического здоровья организации, вовремя реализуя превентивные меры по обеспечению необходимыми ресурсами, инвестированию и погашению обязательств для дальнейшего эффективного функционирования.

Современные условия рыночной экономики диктуют новые правила конкуренции, в которых компании пытаются организовать свою деятельность с целью максимальной эффективности от вложенных инвестиций. Для мониторинга и регулирования своей деятельности каждая компания прибегает к различным методам прогнозирования с помощью оценки своей экономической, маркетинговой и организационной эффективности.

**Оценка эффективности деятельности организации: теоретический аспект**

На всех этапах развития экономической и управленческой науки вопрос о сущности эффективно-

сти является дискуссионным. Определения терминов «эффективность», «результат» и «результативность» являются схожими по своему значению, это и является главной дилеммой современности. Стоит отметить, что если связывать анализ эффективности и анализ результата или результативности, то на выходе мы получим соответственно разную информацию, что и является главным отличием всех этих терминов. Анализ эффективности в системе управления предприятием не есть анализ результата управления организацией. Это лишь направляющая, которая способна привести к наилучшему результату. Если вовремя провести анализ эффективности управления организацией, можно предотвратить множество выявленных проблем в процессе. Проанализировать эффективность предприятия значит понять, правильно ли расходуются ресурсы и каковы перспективы развития предприятия.

Эффективность можно рассматривать как интегральный показатель, отражающий степень полноты и качества достижения поставленных задач, степень удовлетворения запросов и потребностей конечно-го потребителя.

Достижение результатов при минимуме затрат или достижение наилучшего результата при заданном объеме ресурсов дает возможность охарактеризовать деятельность организации как эффективную.

Эффективность деятельности организации напрямую пересекается с эффективным выполнением ее органами управления своих должностных обязанностей и управленческих функций на всех уровнях с позиции достижения поставленных целей функционирования и развития.

Приведем несколько определений понятия «эффективность». Так, Питер Друкер связывал понятие эффективности с умением получать результаты с наименьшими затратами ресурсов (Друкер, 1994), Э. М. Коротков рассматривал эффективность с позиции достижения поставленных целей организации под влиянием таких факторов, как профессионализм руководителя, используемая методология принятия решений, стратегическое видение, оперативность и гибкость управления, качество системы финансового мониторинга и ситуационный анализ (Коротков, 1998).

На всех этапах развития экономической и управленческой науки вопрос о сущности эффективности является дискуссионным. Определения терминов «эффективность», «результат» и «результативность» являются схожими по своему значению, это и является главной дилеммой современности. Чтобы в полной мере раскрыть значение термина «эффективность» в отечественной научной литературе, важно обратить внимание на историю происхождения данного термина.

Впервые использовал термин «эффективность» Д. Рикардо в своем учении «Теория сравнительных преимуществ» в 1817 г. В то же время в трудах В. Парето появляется упоминание о термине «эффективность». Их трактовка данного понятия и является основополагающей для имеющихся дискуссий (Ядгаров, 2009).

В Большом экономическом словаре А. Б. Борисова эффективность трактуется как результативность процесса, что имеет схожие характеристики в трактовке с Д. Рикардо и В. Парето (Штелле, Вечерковская, 2017).

Стоит заметить, что все три автора соотносят понятие эффективности с результативностью.

Существует и иной взгляд на данные понятия. Л. А. Наскина, чтобы развести данные термины, предлагает соотношение результата к затратам относить к результативности, как некий коэффициент полезного действия, а эффективность понимать как показатель верности выбранного направления (Наскина, 2015).

Стоит отметить, что если связывать анализ эффективности и анализ результата или результативности, то на выходе мы получим соответственно разную информацию, что и является главным отличием всех этих терминов. Анализ эффективности в системе управления предприятием не есть анализ результата управления организацией. Это лишь направляющая, которая способна привести к наилучшему результату. Если вовремя провести анализ эффективности управления организацией, можно предотвратить множество выявленных проблем в процессе. Проанализировать эффективность предприятия значит понять, правильно ли расходуются ресурсы и каковы перспективы развития предприятия.

Эффективность может быть рассмотрена как сточки зрения представления организации на рынке — внешняя эффективность (деловая репутация, доля на рынке, рост числа клиентов, развитие партнерских отношений и т. д.), так и с позиции умения рационально распределять имеющиеся ресурсы — внутренняя эффективность (прибыль, рентабельность, оборачиваемость, производительность и т. д.).

Эффективность может быть оценена с экономической, управленческой и маркетинговой точек зрения.

Экономическая эффективность чаще всего оценивается с помощью применения методов экономического анализа (вертикальный анализ, горизонтальный анализ, коэффициентный анализ, факторный анализ) и прогнозирования показателей платежеспособности, финансовой устойчивости, прибыльности и рентабельности, производительности, оборачиваемости и т. д.

Эффективность управления может быть оценена как с помощью количественных показателей, полученных на основе экономических расчетов, так и на основе качественных характеристик, экспертных оценок, экономических и социальных последствий от принятых оперативных и стратегических решений и скорости их принятия.

Специфика рыночных отношений, развитие коммуникаций с внешней средой и зависимость от нее организаций формируют потребность в оценке эффективности с позиции соответствия полученных результатов поставленным целям маркетинговой деятельности. При этом компания может ориентироваться на повышение стоимости бизнеса, применять трехуровневую систему управления маркетингом (оценивать эффективность маркетинга, маркетинговой деятельности и маркетинговых мероприятий), опираться на состояние информационной системы, обеспечивающей выполнение маркетинговых задач, оценивая стратегические и тактические аспекты деятельности предприятия).

#### **Практика оценки эффективности**

Рассмотрим организацию процесса оценки эффективности работы компании ООО «Терминал-Моторс», представителя рынка автомобильной индустрии. Компания ООО «Терминал-Моторс» занимается продажей автомобилей (в том числе с пробегом) и запчастей (шины, диски, моторное масло и др.), в том числе оригинальных комплектующих для машин «Lada», а также предлагает техническое обслуживание автотранспортных средств<sup>1</sup>.

ООО «Терминал-Моторс» работает согласно трем своим ключевым принципам:

- увеличение доли рынка за счет предоставления качественных услуг высококлассных специалистов;
- повышение эффективности путем работы с надежными поставщиками;
- обеспечение каждого сотрудника карьерным ростом путем повышения его профессиональной грамотности.

Компания отличается лояльным отношением к клиентам: она практикует применение различных скидок и акций. Миссия организации заключается

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Терминал-Моторс». URL: <https://terminal-motors.lada.ru>.

в том, что ООО «Терминал-Моторс» гарантирует качественное преимущество для своих клиентов, в том числе в части сервисного обслуживания. Под сервисным обслуживанием понимаются работы шиномонтажной мастерской и кузовного ремонтного цеха. Каждый клиент может пройти технической осмотр своего автомобиля с возможностью оформления полиса ОСАГО.

Модельный ряд автомобилей разнообразен: Granta, Vesta, XRAY, Новый Largus, Niva Travel, Niva Legend.

В услуги компании входит:

- лизинг,
- заявка на покупку автомобиля,
- тест-драйв,

- трейд-ин (возможность обменять старый автомобиль и получить за него наличные средства; оценка производится бесплатно; оформление документов за счет ООО «Терминал-Моторс»; получение выгод при приобретении машин «Lada»),
- гарантийный ремонт (компания гарантирует качественное предоставление услуг благодаря наличию сертифицированных специалистов, современного оборудования для ремонта и диагностики проблем),
- страхование,
- продажи запчастей и аксессуаров.

Территориальное и функциональное распределение основных производственных фондов и ежедневные цели компании представлены в таблице 1<sup>2</sup>.

Таблица 1

### Основные производственные фонды и ежедневные цели ООО «Терминал-Моторс»

Table 1

#### The main production assets and daily goals of «Terminal-Motors»

ЦЕЛИ	Производственный объект	Функции и задачи
— выручка 1,5 млн руб. (в том числе обслуживание автомобилей — 1 млн руб., продажа запчастей — 500 тыс. руб.) — обслуживание клиентов (50 машин в день)	Здание автоцентра	Продажа автомобилей, оформление заявок на покупку и документации по сделке
	Магазин автозапчастей, аккумуляторов, масла и др.	Продажа запчастей
	Шиномонтаж	Услуги по замене резины с учетом сезонных факторов, экспресс-замена масла, дополнительная работа по обслуживанию (за смену может быть обслужено около 30 машин)
	Автомойка	Обслуживание 20 машин за смену
	Цех по ремонту автомобилей	Покраска, ремонт вмятин, кузовной ремонт и др.

ООО «Терминал-Моторс» оборудован 55 камерами видеонаблюдения, позволяющими повысить безопасность оказания услуг для клиента.

Компания имеет широкую сеть использования рекламных инструментов продвижения в социальных сетях и интернет-ресурсах, для привлечения клиентов применяет раздачу листовок.

Любые заявки каждый клиент может оставить онлайн, что существенно повышает конкурентное преимущество.

Согласно справочнику города Бийска, на рынке присутствует 84 автоцентра, где ООО «Терминал-Моторс» является одним из лидеров, получивших положительные отзывы от потребителей услуг.<sup>3</sup>

Организационная структура представлена верхним, средним и нижним уровнями менеджмента.

Верхний уровень — директор компании, средний уровень — заместители директора по хозяйственной части и техническому обслуживанию, коммерческий и финансовый директор, нижний уровень — юридическая служба, главный бухгалтер, руководители отдела поставок и продаж (рис. 1).

Окончательные решения принимаются непосредственно генеральным директором, что усиливает загруженность верхнего звена в сфере принятия решений и контроль за их реализацией. Однако подобный тип структуры ввиду особенностей и рисков автомобильной индустрии (в частности, распространения схем мошенничества) является оправданным. Существует риск искажения полученной информации от генерального директора до исполнителя из-за трехуровневой системы менеджмента в небольшой организации (до 150 человек). Одним из главных преимуществ организации на рынке среди конкурентов является непрерывное обучение своего персонала: компания проводит тренинги по необходимому

<sup>2</sup> Официальный сайт ООО «Терминал-Моторс». URL: <https://terminal-motors.lada.ru>

<sup>3</sup> URL: <https://biisk.spravker.ru/avtosalony/25>

обучающему материалу, приглашает различных спикеров, а также за каждым новым сотрудником за-

крепляется наставник, направляющий и помогающий в его работе первые три месяца<sup>1</sup>.



Рисунок 1— Организационная структура ООО «Терминал-Моторс»

Figure 1 — Organizational structure of “Terminal-Motors”

Таблица 2

Система показателей оценки эффективности деятельности ООО «Терминал-Моторс»

Table 2

The system of indicators for evaluating the effectiveness of “Terminal-Motors”

Группа показателей	Наименование показателя	Единица измерения
Посты обслуживания автотранспортных средств	Количество	Шт.
	Выручка на единицу	Тыс. руб.
	Прибыль на единицу	Тыс. руб.
	Рентабельность на единицу	%
	Уровень технической оснащенности	%
Станции технического обслуживания	Качество оборудования (соответствие техническим стандартам)	Соответствует/не соответствует
	Уровень подготовки специалистов	Высокий/средний/низкий
Общие показатели	Объем продаж общий	Тыс. руб.
	Структура продаж: — автомобилей в различных комплектациях — запасных частей	%
	Количество обращений по гарантийному ремонту и обслуживанию	Шт.
	Удовлетворенность клиентов качеством обслуживания и сервисом	%
	Показатели оборачиваемости оборотных средств	Коэффициенты
	Эффективность использования оборудования	%
	Доля рынка	%
	Наличие комнаты для клиента	Наличие/отсутствие
	Наличие сайта компании и его характеристики	Наличие/отсутствие Посещаемость Обновление информации Количество обращений клиентов через сайт

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Терминал-Моторс». Режим доступа: <https://terminal-motors.lada.ru>.

В современных условиях компания столкнулась с необходимостью постоянного мониторинга неоднородного и технически сложного рынка и повышения качества сервисного обслуживания.

Действующая система показателей оценки эффективности работы компании ООО «Терминал-Моторс» представлена в таблице 2.

С учетом необходимости непрерывного мониторинга эффективности работы организации нами была предложена группа показателей оценки не только финансовой, но и организационной и маркетинговой составляющей работы организации.

Таблица 3

## Дополнительные показатели оценки эффективности деятельности организации

Table 3

## Additional indicators for evaluating the effectiveness of the organization's activities

Направление оценки	Наименование показателя	Формула расчета
Имидж компании	Средний темп роста доли маржинального дохода за счет привлечения новых клиентов (за период), ТР, %	$ТР_{\text{мд}} = \frac{\text{МД}^1}{\text{МД}^0} \times 100\%$ <p>МД — маржинальный доход от привлечения новых клиентов, ден. ед.; 1 — отчетный период 0 — предыдущий период</p>
Загруженность постов обслуживания	Уровень загруженности, Пз, %	$П_з = \frac{ЗВ}{ВО} \times 100\%$ <p>ЗВ — время занятости ВО — общее время работы смены</p>
Показатели эффективности обслуживания в расчете на один пост	Прибыль, Пр post, ден. ед.	$ПР_{\text{post}} = \frac{\text{ПР}}{N_{\text{post}}}$ <p>ПР — общая прибыль от обслуживания, ден. ед.; N post — количество постов обслуживания;</p>
	Рентабельность, Рpost, %	$R_{\text{post}} = \frac{\text{ПР}_{\text{post}}}{З} \times 100\%$ <p>З — затраты на один пост обслуживания</p>
Производительность труда	В натуральном (ПТ нат.) и стоимостном (ПТ, руб./чел.) выражении	$ПТ_{\text{нат}} = \frac{N_{\text{ав}}}{\text{ССЧ}}$ <p>N av — количество обслуженных клиентов в анализируемом периоде, ед.; ССЧ — среднесписочная численность работников.</p> $ПТ = \frac{В}{\text{ССЧ}}$ <p>В — выручка от реализации услуг автосервиса, руб.</p>

Отдельным блоком определены показатели и критерии оценки качества предоставляемых услуг (рисунок 2).

Поскольку оценка эффективности компании ограничивается показателями работы структурных подразделений, валовой прибылью и уровнем удовлетворенности клиентов, а также анализом средней

стоимости оказанных услуг, получить комплексное видение эффективности не представляется возможным.

Предложенные нами рекомендации по организации системы оценки эффективности позволяют решить эту задачу оптимальным для организации образом (рисунок 3).



Рисунок 2 — Показатели и критерии оценки качества предоставляемых услуг  
Figure 2 — Indicators and criteria for assessing the quality of services provided

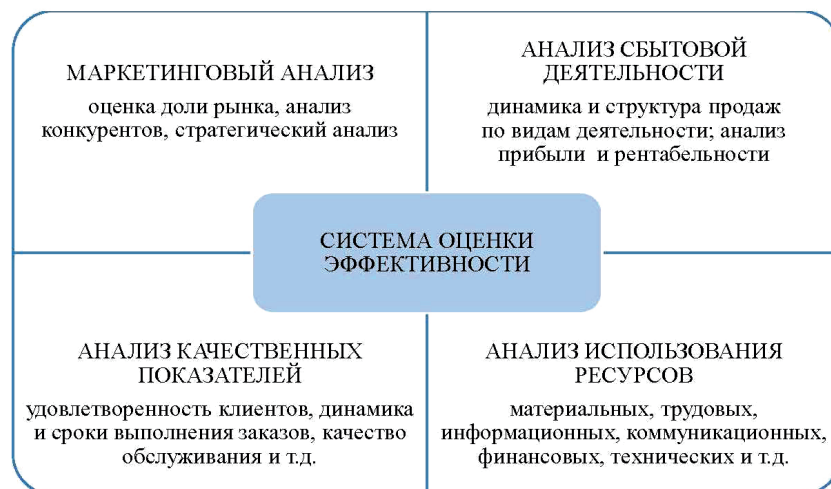


Рисунок 3 — Система оценки эффективности деятельности ООО «Терминал-Моторс» с учетом предложенных рекомендаций

Figure 3 — The system for evaluating the effectiveness of the activities of Terminal-Motors LLC, taking into account the proposed recommendations

### Выводы и рекомендации

Независимо от сферы деятельности компании система оценки эффективности должна охватывать экономические, организационные и маркетинговые аспекты ее деятельности, на основе принципа взаимосвязи результатов деятельности и удовлетворенности клиентов. Это позволяет достигать приоритетных для развития организации задач по макси-

мизации прибыли, расширению рыночного влияния, сохранения и укрепления деловой репутации в отрасли. При этом важными факторами выбора показателей эффективности становятся масштабы деятельности (малый, средний, крупный бизнес), типы поставленных задач, требующих принятия управленческих решений (оперативные, текущие, стратегические), наличие необходимых аналитических

и оценочных компетенций у сотрудников административно-управленческого аппарата, организация коммуникаций с учетом уровня централизации и децентрализации принятия решений, обеспечение необходимыми техническими средствами, позволяющими осуществлять своевременный анализ

и мониторинг. Система оценки эффективности должна быть сформирована с учетом уникальных характеристик организации, обеспеченности ее необходимыми ресурсами, позволять измерять степень достижения поставленных долгосрочных и краткосрочных целей.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Друкер Питер Ф.* Эффективный управляющий. М.: ВЦИ, 1994 [Drucker, Peter F. Efficient Manager. Moscow: VCI, 1994 (In Russ.)].
- Коротков Э. М.* Креативное образование современного менеджера. М.: Бизнес-образование, 1998 [Korotkov, E. M. Creative education of a modern manager. Moscow: Business education, 1998 (In Russ.)].
- Наскина Л. А.* Новые подходы к оценке хозяйственной деятельности в условиях развития рыночных отношений // Вестник НГИЭИ. 2015. №3. С. 70–74 [Naskina, L. A. New approaches to the assessment of economic activity in the conditions of the development of market relations. *Vestnik NGIEI = Bulletin of NGIEI*. 2015;3:70–74 (In Russ.)].
- Штеле Е. А., Вечерковская О. Б.* К вопросу о понятии «эффективность» // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №5 (464). [Shtele, E. A., Veчерkovskaya, O. B. On the issue of the concept of «efficiency». *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice*. 2017;5 (464). (In Russ.)].
- Ядгаров Я. С.* История экономических учений. М.: ИНФРА-М, 2009. 480 с. [Yadgarov, Ya. S. History of economic doctrines. Moscow: INFRA-M, 2009. 480 p. (In Russ.)].
-