

Д. М. Глушень

Научный руководитель

Е. Г. Толкачева

*Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В современных условиях одним из важнейших условий функционирования и инновационного развития организации является эффективная система управленческой деятельности.

Среди вопросов, которые необходимо решить сегодня, в первую очередь следует выделить формирование эффективной системы управления с учетом изменений внешней и внутренней среды. В настоящее время исследованию данной тематики посвящено достаточно много работ. Однако ряд вопросов, связанных с методикой анализа эффективности управления деятельностью субъектов хозяйствования, которая бы учитывала особенности конкретной организации, до сих пор остается не решенными.

Необходимо отметить, что формирование системы управления в организациях опирается больше на опыт, аналогию, стандартные решения и интуицию, чем на строгую методологию и методiku, базирующуюся на научных методах и принципах менеджмента и экономического анализа. Такой подход приводит к негативным явлениям и необратимым процессам, отрицательно сказывающимся на эффективности системы управления организацией.

Под «эффективностью системы управления» следует понимать результат ее функционирования, обеспечивающий организации в условиях конкуренции достижение поставленных целей при наименьших затратах на управление.

В таблице 1 представлены обоснованные нами индикаторы, свидетельствующие о неэффективности управления деятельности организации торговли.

Таблица 1 – Показатели, свидетельствующие о неэффективности торговой деятельности

Наименование показателя	Значение на качество управленческой деятельности/экономическое значение
Положительный разрыв между темпом роста товарных запасов и темпом роста выручки от реализации товаров	Приводит к замедлению товарооборачиваемости и замораживанию средств в обороте, а следовательно, к несвоевременному погашению задолженности перед кредиторами, в связи с этим возникает риск падения деловой репутации
Отрицательный разрыв между темпом роста товарооборота райпо и средним темпом роста по отрасли (стране или конкурентов)	Приводит к сокращению рыночной доли райпо на потребительском рынке и свидетельствует о потере обслуживаемых клиентов
Повышение разрыва между уровнем расходов на реализацию райпо и средним уровнем расходов на реализацию по отрасли (стране или конкурентов)	Свидетельствует о неспособности обеспечить контроль за расходами по торговой отрасли, что приводит к снижению прибыли от реализации товаров
Рост удельного веса условно-постоянных расходов на реализацию товаров	Может привести в условиях падения объемов деятельности к значительным потерям прибыли от реализации вследствие воздействия эффекта операционного рычага
Повышение разрыва между уровнем валовой прибыли райпо и средним уровнем валовой прибыли по отрасли (стране или конкурентов)	Свидетельствует о неэффективной ценовой политике, что приводит к снижению востребованности торговых объектов потребительской кооперации и падению товарооборота
Повышение разрыва между темпом роста выручки от реализации товаров начисленной и темпом роста выручки полученной (в оптовой торговле или предприятиях производственной сферы деятельности)	Свидетельствует об отвлечении средств в расчеты с дебиторами
Рост отрицательного разрыва между фактической выручкой от реализации товаров и точкой безубыточности	Свидетельствует о росте убытков, о недостаточности валовой прибыли для покрытия суммы расходов на реализацию товаров и управленческих расходов
Опережающий темп роста долгосрочных активов над темпом роста краткосрочных активов	Приводит к замедлению вложенных (инвестированных) средств в активы организации, снижению собственных оборотных средств и требует наращивания собственного капитала

В качестве интегральной оценки анализа предлагаем балльно-весовую оценку эффективности управления организацией (таблица 2). Данная система показателей раскрывает результативность работы организации, ее платежные возможности, финансовую устойчивость, эффективность расчетов с дебиторами и кредиторами, конкурентную среду, состояние и развитие отрасли.

Таблица 2 – Балльно-весовая оценка качества управления организации

Показатели	Балльная оценка показателей	Вес показателя, %
Наличие и динамика прибыли (убытка)	Прибыль увеличивается быстрее, чем уровень инфляции – 1 балл. Прибыль увеличивается в пределах уровня инфляции – 2 балла. Прибыль уменьшается – 3 балла. Убыток уменьшается – 4 балла. Убыток увеличивается – 5 баллов	15
Динамика объема продаж, %	Более уровня инфляции – 1 балл. От 0 до уровня инфляции – 2 балла. Менее 0 – 3 балла	15
Динамика активов, %	Более уровня инфляции – 1 балл. От 0 до уровня инфляции – 2 балла. Менее 0 – 3 балла	10

Окончание таблицы 2

Показатели	Балльная оценка показателей	Вес показателя, %
Значение рентабельности продаж, %	Превышает среднюю рентабельность продаж по отрасли – 1 балл. От 0 до среднего значения по отрасли – 2 балла. Менее 0 – 3 балла	5
Динамика средней заработной платы, %	Увеличилась в пределах роста производительности труда – 1 балл. Увеличилась сверх роста производительности труда – 2 балла. Уменьшилась – 3 балла	3
Наличие и динамика просроченной кредиторской задолженности	Отсутствует – 1 балл. Уменьшилась – 2 балла. Увеличилась – 3 балла	3
Наличие и динамика просроченной дебиторской задолженности	Отсутствует – 1 балл. Уменьшилась – 2 балла. Увеличилась – 3 балла	4
Платежеспособность организации	Организация платежеспособна – 1 балл. Организация неплатежеспособна – 2 балла. Неплатежеспособность организации приобретает устойчивый характер – 3 балла. Неплатежеспособность имеет устойчивый характер – 4 балла	10
Финансовая устойчивость организации	Показатели финансовой устойчивости соответствуют нормативам, имеются собственные оборотные средства – 1 балл. Показатели финансовой устойчивости соответствуют нормативам, отсутствуют собственные оборотные средства – 2 балла. Показатели финансовой устойчивости не соответствуют нормативам, чистые активы имеются – 3 балла. Показатели финансовой устойчивости не соответствуют нормативам, чистые активы отсутствуют – 4 балла	10
Доступность кредитных ресурсов (имеется ли возможность кредитоваться в банке)	Организация кредитоспособна и банк может выдать кредит – 1 балл. Банк может выдать кредит на менее выгодных условиях – 2 балла. Банк не выдаст кредит в связи с высоким риском его непогашения – 3 балла	5
Имеются ли планы по дальнейшему развитию и увеличению объемов продаж и рынков сбыта продукции	Планируется увеличение объемов продаж и рыночной доли – 1 балл. Планируется сохранить объем продаж на нынешнем уровне – 2 балла. Планируется сокращать объемы хозяйственной деятельности – 3 балла	10
Наличие и динамика конкурентов в регионе (отрасли)	Нет новых конкурентов – 1 балл. Появляются новые предприятия – 2 балла. Значительный рост новых предприятий (более 10%) – 3 балла	10

Таблица 3 – Интерпретация результатов оценки качества управленческой деятельности организации на основе интегрального показателя

Количество баллов	Экономическое содержание интегрального показателя
От 1,00 до 2,30	Менеджмент эффективен
От 2,35 до 3,00	Менеджмент недостаточно эффективен
От 3,05 до 3,60	Менеджмент не эффективен

По результатам расчета интегрального показателя, который дает обобщенную характеристику результативности и состояние бизнеса, оценивается эффективность менеджмента организации, угрозы и возможности ее дальнейшего существования, рассматривается вопрос о смене руководства и поиске альтернатив развития.