

УДК 65.014 JEL M10

DOI 10.26425/1816-4277-2021-3-19-24

**Стафеева Ирина Анатольевна**  
магистрант, ФГБОУ ВО «Пермский  
национальный исследовательский  
политехнический университет»,  
г. Пермь, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-1185-578X  
**e-mail:** [stafeeva.irina.96@mail.ru](mailto:stafeeva.irina.96@mail.ru)

**Широнина Елена Михайловна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Перм-  
ский национальный исследова-  
тельский политехнический уни-  
верситет», г. Пермь, Российская  
Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-5625-956X  
**e-mail:** [ElenaShironina@yandex.ru](mailto:ElenaShironina@yandex.ru)

## ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** При рассмотрении эффективности системы управления организацией необходимо разграничивать: организационную структуру управления как формализованную описательную схему распределения задач и обязанностей и организационную систему управления как подходы, методы, применяющиеся в отношениях между объектом и субъектом управления. В статье приведены инструменты оценки в случае рассмотрения эффективности функционирования управляемой системы в целом или ее элементов: сравнение рыночной стоимости организации и балансовой стоимости ее активов или собственного капитала; сравнение размера выручки, чистой прибыли, среднеотраслевых показателей рентабельности и показателей конкретной организации; сравнение нефинансовых показателей, например, доли рынка, производительности труда, удовлетворенности работников и др. Показано, что для оценки эффективности управления в узком смысле как результативности собственно управленческой деятельности используются индексные и коэффициентные методики. Предложена методика оценки эффективности системы управления организацией. Показаны результаты практического исследования по предложенной методике на примере отечественного и зарубежного промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** организационная структура, организационное проектирование, система управления, эффективность, методика оценки, управленческая деятельность, управленческий персонал, промышленное предприятие

**Для цитирования:** Стафеева И.А., Широнина Е.М. Практические аспекты оценки эффективности системы управления промышленным предприятием // Вестник университета. 2021. № 3. С. 19–24.

**Irina A. Stafeeva**  
Master's Degree Student, Perm  
National Research Polytechnic  
University, Perm, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-1185-578X  
**e-mail:** [stafeeva.irina.96@mail.ru](mailto:stafeeva.irina.96@mail.ru)

**Elena M. Shironina**  
Cand. Sci. (Econ.), Perm National  
Research Polytechnic University,  
Perm, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-5625-956X  
**e-mail:** [ElenaShironina@yandex.ru](mailto:ElenaShironina@yandex.ru)

## PRACTICAL ASPECTS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** It is necessary to differentiate when considering the effectiveness of the organization's management system: the organizational structure of management as a formalized descriptive scheme for the distribution of tasks and responsibilities and the organizational management system as approaches, methods used in the relationship between the object and the subject of management. The article provides assessment tools in the case of considering the efficiency of the functioning of the managed system as a whole or its elements: comparison of the market value of the organization and the book value of its assets or equity; comparison of the amount of revenue, net profit, industry average profitability indicators and indicators of a particular organization; comparison of non-financial indicators, for example, market share, labor productivity, employee satisfaction, etc. It is shown that index and coefficient methods are used to assess the effectiveness of management in the narrow sense as the effectiveness of the actual management activity. The method for assessing the effectiveness of an organization's management system is proposed. The results of practical research on the proposed method are shown on the example of domestic and foreign industrial enterprises.

**Keywords:** organizational structure, organizational design, control system, efficiency, assessment methodology, management activities, management personnel, industrial enterprise

**For citation:** Stafeeva I.A., Shironina E.M. (2021) Practical aspects of evaluating the effectiveness of the industrial enterprise management system. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 19–24. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-19-24

© Стафеева И.А., Широнина Е.М., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Stafeeva I.A., Shironina E.M., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## Введение

Вопрос организационного проектирования непосредственно связан с повышением эффективности деятельности организации. Система управления организацией должна быть спроектирована таким образом, чтобы обеспечить оптимальный межвременной выбор между настоящим и будущим, между стабильным функционированием и развитием. Данное обстоятельство актуализируется становлением новой управленческой парадигмы «субъект – субъект управления» [7].

При рассмотрении эффективности системы управления организацией необходимо отметить следующие теоретические аспекты.

Во-первых, затрагивая систему управления, следует различать:

а) организационную структуру управления. Ш. Сандермоен определяет организационную структуру как «формализованную описательную схему распределения задач и обязанностей в их взаимосвязи и функциональном единстве, направленных на достижение стратегических замыслов и целей» [5, с. 14]. По его мнению, структура – это основа любой организации, именно структура определяет, как будет в будущем осуществляться деятельность [5]. Его позицию разделяет И. Адизес, который считает, что организационная структура определяет поведение организации [1]. К основным характеристикам организационной структуры, по мнению Э. А. Гурьяновой, относятся степень централизации, формализации структуры, количество уровней управления, количество функциональных подразделений, диапазон контроля [2];

б) организационную систему управления, формирующую подходы, методы, механизмы, применяемые в отношениях между объектом и субъектом управления. Общепринятым в научной литературе является выделение трех групп методов управления: административных (также именуемые организационными или организационно-распорядительными), экономических и социально-психологических.

Во-вторых, эффективность управления можно рассматривать как в широком, так и в узком смысле, а именно, в соответствии с позицией М. В. Цыпленковой и соавторов, как: а) эффективность функционирования управляемой системы в целом и/или, как вариант, ее элементов и б) результативность собственно управленческой деятельности [6].

## Теория и методы

При рассмотрении эффективности функционирования управляемой системы в целом и/или ее элементов возможны следующие направления к определению эффективности системы управления организацией:

1) сравнение рыночной стоимости организации и балансовой стоимости ее активов. К этому направлению также относится применение коэффициента Тобина – отношения рыночной стоимости акции компании к балансовой стоимости;

2) сравнение размера выручки, чистой прибыли, а также среднеотраслевых показателей рентабельности и показателей конкретного предприятия;

3) сравнение нефинансовых количественных показателей. Например, М. В. Цыпленкова с соавторами приводят такие показатели, как доля рынка, дни, потерянные из-за забастовок, текучесть кадров, невыходы на работу, удовлетворенность работников, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и др. [6].

Преимуществом этого направления является базирование на доступных данных об организации, а также возможность сравнения результатов измерений в пространственно-временном аспекте. Недостатком этого направления является отражение прошлых событий, влияние спекулятивных воздействий рынка.

Рассматривая эффективность управления в узком смысле как результативность собственно управленческой деятельности можно выделить следующий инструментарий:

1) индексные методики. В. О. Евсеев и В. А. Корнилович предлагают выполнять оценку результативности и качества управления предприятиями на основе: индекса уровня критического управления; индекса динамики риска управления; индекса управленческой функциональности; индекса управления уровнем стоимостью [3];

2) коэффициентные методики. Наиболее детально проработанной, на наш взгляд, является методика, предложенная П. В. Пронозой и Ю. В. Вергелес. Методика предполагает расчет показателей по таким направлениям, как

оценка эффективности: а) достижения функциональных целей; б) состава системы и структуры связей; в) достижения целей экономических агентов и г) адаптации к изменениям во внешней среде [4].

В целях нашего практического исследования мы обратились к коэффициентной методике, по которой состав рассчитываемых показателей определялся исходя из таких характеристик, как наличие информации для расчета, простота расчета, оперативность, возможность сравнения и сопоставления данных в пространственно-временном аспекте. Коэффициенты разделены на два блока, первый блок характеризует организационную структуру управления, второй блок – организационную систему управления. Используемые коэффициенты и порядок их расчета приведены в таблице 1.

Таблица 1

## Авторская методика оценки эффективности системы управления организацией

Показатель	Порядок расчета	Условные обозначения
<i>Оценка организационной структуры управления</i>		
Уровень управленческих расходов	$K_1 = P_{\text{упр.}} / C_c$	$P_{\text{упр.}}$ – сумма управленческих расходов $C_c$ – общая сумма затрат на производство и реализацию продукции
Эффективность деятельности аппарата управления, тыс. руб. / чел.	$K_2 = \Pi / \text{Ч}_y$	$\Pi$ – чистая прибыль предприятия; $\text{Ч}_y$ – численность аппарата управления
Зависимость оплаты труда управленческого персонала от прибыли	$K_3 = (\Delta Z / \Pi_y) / \Delta \Pi$	$\Delta Z / \Pi_y$ – изменение заработной платы управленческого персонала $\Delta \Pi$ – изменение чистой прибыли предприятия
Соотношение численности линейных и функциональных руководителей среднего звена и общей численности	$K_4 = \text{Ч}_{\text{ср.}} / \text{Ч}$	$\text{Ч}_{\text{ср.}}$ – численность руководителей среднего звена предприятия $\text{Ч}$ – среднесписочная численность сотрудников предприятия
Степень формализации труда	$K_5 = \text{Ч}_n / \text{Ч}$	$\text{Ч}_n$ – численность сотрудников, труд которых организован на основе нормативной документации; $\text{Ч}$ – среднесписочная численность сотрудников предприятия
<i>Оценка организационной системы управления</i>		
Уровень автоматизации и механизации труда, тыс. руб. / чел.	$K_6 = T_{\text{ма}} / \text{Ч}_y$	$T_{\text{ма}}$ – стоимостное выражение количества управленческой техники и оргтехники $\text{Ч}_y$ – численность аппарата управления
Коэффициент целенаправленности организационной структуры управления	$K_7 = \text{Ч}_{\text{спец.}} / \text{Ч}_y$	$\text{Ч}_{\text{спец.}}$ – численность административно-управленческих сотрудников, занятых решением специальных проблем $\text{Ч}_y$ – численность аппарата управления
Коэффициент концентрации функций управления	$K_8 = F_{\text{осн.}} / F_{\text{вып.}}$	$F_{\text{осн.}}$ – количество основных функций $F_{\text{вып.}}$ – количество фактически выполняемых функций
Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций	$K_9 = F_{\text{св.}} / F_{\text{вып.}}$	$F_{\text{св.}}$ – количество функций управления, свойственных определенному звену управления $F_{\text{вып.}}$ – количество фактически выполняемых функций

Составлено авторами по материалам исследования

## Анализ результатов практического исследования

Практическое исследование было проведено на базе двух промышленных предприятий – производителей высокотехнологичного оптоволоконного кабеля, одно из которых является отечественным, второй завод – дочернее зарубежное предприятие. Оценки эффективности системы управления на объектах исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2

### Данные оценки эффективности системы управления на исследуемых предприятиях

Показатель	Предприятие			
	отечественное		зарубежное	
	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.
<i>Оценка организационной структуры управления</i>				
Уровень управленческих расходов	0,0720	0,0745	0,23	0,21
Эффективность деятельности аппарата управления, тыс. руб. / чел.	4 316,97	3 056,60	11 963,46	12 547,10
Зависимость оплаты труда управленческого персонала от прибыли	0,09	0,19	0,02	0,13
Соотношение численности линейного и функционального аппарата управления	0,07	0,06	0,18	0,18
Степень формализации труда	0,63	0,66	0,55	0,55
<i>Оценка организационной системы управления</i>				
Уровень автоматизации и механизации труда, тыс. руб. / чел.	106,16	80,06	57,45	60,25
Коэффициент целенаправленности организационной структуры управления	0,40	-	0,09	-
Коэффициент концентрации функций управления	1,16	-	0,66	-
Коэффициент накопления организационной структурой дисфункций	Руководители высшего звена	1,00	-	-
	Руководители среднего	1,56	-	0,98
	Руководители низшего звена	1,33	-	-

Составлено авторами по материалам исследования

Уровень управленческих расходов показывает долю затрат на управление в себестоимости продукции, другими словами, экономичность труда в системе управления. Оптимальным является его уменьшение в динамике. Как мы видим, на отечественном заводе данный показатель в 2019 г. уменьшился по сравнению с 2018 г. На зарубежной производственной площадке наблюдается увеличение данного показателя.

Эффективность деятельности аппарата управления говорит о вкладе управленческого персонала в прибыль предприятия. Оптимальным значением показателя является его уменьшение в динамике. В 2019 г. данный показатель на отечественном заводе увеличился на 1 260,37 тыс. руб., на зарубежном заводе, наоборот, уменьшился на 583,64 тыс. руб.

Зависимость оплаты труда управленческого персонала от прибыли показывает адекватность изменения заработной платы аппарата управления изменению прибыли. Значение показателя должно быть стабильным в динамике. Этот показатель снизился на обоих заводах.

Соотношение численности линейных и функциональных руководителей среднего звена и общей численности: допустимое рациональное соотношение линейного и функционального руководящего персонала предприятия к общей численности сотрудников не должно превышать 10 % на каждые 100 человек. На российском предприятии данный показатель находится в норме. На зарубежном предприятии показатель немного превышен.

Степень формализации труда показывает соотношение численности сотрудников, труд которых организован на основе нормативных документов к общему числу сотрудников. Формализация труда на отечественном заводе в 2019 г. сократилась, на зарубежном предприятии соотношение осталось на одном уровне.

Уровень автоматизации и механизации труда показывает стоимостное выражение управленческой техники на одного сотрудника организационной структуры управления. На российском предприятии в 2019 г. на одного сотрудника приходилось 106,16 тыс. руб. управленческой техники в стоимостном выражении, этот показатель увеличился по сравнению с предыдущим периодом. На зарубежной площадке наблюдается снижение этого показателя в 2019 г. на 2,8 тыс. руб., который составил 57,45 тыс. руб.

Коэффициент целенаправленности организационной структуры управления показывает соотношение численности административно-управленческих сотрудников, занятых решением специальных проблем, к общему числу сотрудников аппарата управления. На отечественном предприятии в 2019 г. этот показатель составил 40 %, а на зарубежной площадке он ниже – 19 %.

Коэффициент концентрации функций управления показывает соотношение числа стратегически и экономически значимых функций к общему числу выполняемых подразделением или отдельным сотрудником функций. В 2019 г. на отечественном заводе этот показатель составил 1,16. Так как значение показателя больше 1, это означает, что целевые функции не превышают фактически выполняемые и реализуются в полной мере. На зарубежном заводе показатель, наоборот, меньше 1, его значение в 2019 г. составляет 0,66, что свидетельствует о том, что требуется передача части функций.

Коэффициент накопления организационной структурой дисфункций позволяет выявить несвойственные управленческому звену функции и тем самым нормализовать численность персонала звена управления. На отечественном предприятии руководители среднего и низшего звеньев выполняют меньше функций, чем следует. На зарубежном предприятии, напротив, сотрудники не успевают выполнять необходимые функции.

## Заключение

Таким образом, проведенная оценка эффективности системы управления на исследуемых предприятиях показала, что на отечественном заводе эффективность деятельности аппарата управления в 2019 г. снизилась, по сравнению с предыдущим периодом, руководители среднего звена выполняют меньше функций, чем следует, соответственно, необходимы изменения организационной структуры предприятия. На зарубежном предприятии требуется пересмотр и оптимизация выполняемых функций.

Оценка эффективности системы управления организацией позволяет определить направления возможных управленческих воздействий при проведении организационных изменений.

### *Библиографический список*

1. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Гурьянова, Э. А. Влияние характеристик организационной структуры управления на уровень и структуру транзакционных издержек фирмы // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 2. – С. 17–21.
3. Евсеев, В. О., Корнилович, В. А. Оценка эффективности управления предприятиями с государственным участием // ЦИТИСЭ. – 2016. – № 5 (9). – С. 2.
4. Проноза, П. В., Вергелес, Ю. В. Оценка эффективности организационной структуры управления // Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 94–101.
5. Сандермоен, Ш. Организационная структура: Реализация стратегии на практике. – М.: Альпина Паблишер. – 2020. – 224 с.
6. Цыпленкова, М. В., Моисеенко, И. В., Гуремина, Н. В., Бондарь, Ю. А. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Академия естествознания, 2013. – 130 с.
7. Широина, Е. М. Организация как объект изменений // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 6 (176). – С. 597–605. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-597-605>

References

1. Adizes I. K. *Mastering change. The power of mutual trust and respect in personal life, family life, business and society*, Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014, 368 p. (In Russian).
2. Gur'yanova E. A. Influence of characteristics of organizational structure of management on the level and structure of the transaction costs for firms, *Proceedings of Voronezh State University, Series: Economics and Management*, 2019, no. 2, pp. 17–21.
3. Evseev V. O., Kornilovich V. A. Estimation of a management efficiency by the enterprises with state participation, *CITISE*, 2016, no. 5 (9), pp. 2. (In Russian).
4. Pronoza P. V., Vergeles Yu. V. Evaluation of the effectiveness of the organizational structure of management, *Nauchno-tekhnicheskii sbornik*, 2006, no. 71, pp. 94–101. (In Russian).
5. Sandermon Sh. *Organisational structure: Making strategy happen*, Moscow, Al'pina Publisher, 2020, 224 p. (In Russian).
6. Tsyplenkova M. V., Moiseenko I. V., Guremina N. V., Bondar' Yu. A. *Fundamentals of management: tutorial*, Moscow, Publ. House "Akademiya Estestvoznaniya", 2013, 130 p. (In Russian).
7. Shironina E. M. Organization as an object of change, *Economics and Management*, 2020, vol. 26, no. 6 (176), pp. 597–605. (In Russian). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-597-605>