

УДК 338.24

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

А.И. ГУРКО<sup>1</sup>, Д.В. КОНДРАТЕНКО<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедры «Инженерная экономика»

<sup>2</sup>студент учебной группы 10302221

Белорусский национальный технический университет  
г. Минск, Республика Беларусь

*Аннотация. В работе рассматриваются проблемы эффективного управления организацией и особенности системного подхода к оценке эффективности. Внимание акцентируется на системе сбалансированных показателей как инструменте управления целями, задачами и стратегией организации.*

*Ключевые слова: системный подход, система сбалансированных показателей, эффективность, менеджмент, управление эффективностью.*

## **SYSTEMATIC APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL ACTIVITIES**

A.I. GURKO<sup>1</sup>, D.V. KONDRATENKO<sup>2</sup>

<sup>1</sup>associate professor of the Department «Engineering Economics»

<sup>2</sup>group student 10302221

Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus

*Annotation. This paper discusses the problems of effective organizational management and the features of a systematic approach to performance assessment. The focus is on the balanced scorecard system as a tool for managing the organization's goals, objectives, and strategy.*

*Key words: systematic approach, balanced scorecard system, efficiency, management, performance management.*

Ввиду сложности и многогранности современных экономических субъектов их эффективность не может быть достоверно измерена с использованием одного лишь показателя, в связи с чем в оценку должен быть положен системный подход [2].

Организации, осуществляющие производственную деятельность, отличаются целостной организационной структурой, в которой подразделения взаимодействуют друг с другом с целью достижения общего результата. Однако, не всегда разрозненные подразделения осознают, что именно из себя представляет основная цель организации. Поэтому на практике цели деятельности экономических объектов и достигаемые результаты могут не совпадать. Главным образом это зависит именно от качества работы коллектива организации, условий деятельности и способов достижения целей. Для преодоления данного негативного свойства и необходимо системно подходить, как к организации трудовых взаимоотношений в коллективе, так и к оценке эффективности производственно-хозяйственной деятельности [1]. Оценка при применении системного подхода должна основываться на существенных свойствах и характеристиках, которые объективно отражают качество и эффективность деятельности.

Перед началом оценки необходимо определиться, что из себя представляет само понятие эффективности. Эффективность – комплексное операционное свойство деятельности экономического объекта, характеризующее его приспособленность к получению требуемого дохода [3].

Эффективность, представляя собой комплексное свойство объекта состоит из нескольких показателей, таких как мобильность, работоспособность, производительность, экономичность и т.д. Все перечисленные величины можно отнести к операционным свойствам объекта, которые можно агрегировать для удобства определения целевого показателя в три показателя эффективности:

- результативность (достижимость), определяется степенью достижения целевого показателя, определенного руководством организации;
- ресурсоемкость, характеризуется всеми видами затрат, которые необходимы для достижения цели;
- оперативность, оценивается расходом времени, которое требуется для достижения целевого показателя [5].

Каждая организация индивидуально определяет какие показатели будут отражать ситуацию по данным направлениям. При определении конкретных показателей необходимо ориентироваться на то, что показатели должны быть легко измеримы, а также была возможность интегрировать их для обеспечения комплексной оценки.

Методология формирования системы сбалансированных показателей основывается на выделении нескольких направлений, по которым определяется эффективность работы, в теории систем эти направления носят название перспективы. Распределение показателей по перспективам продемонстрировано в таблице 1.

В последствии при использовании ССП, выведенные ранее показатели могут изменяться, корректироваться либо исключаться в случае, когда они не удовлетворяют требованиям по достижению стратегической цели по эффективности оценки деятельности организации, также следует учитывать, что организация динамически изменяется и подстраивается под действие внешней среды.

В последующем после получения данных о показателях, для корректировки управления деятельностью организации необходимо определиться с методами, которые будут использоваться для достижения стратегической цели.

Можно предположить, что организация располагает списком методов для каждого из этапов процесса формирования решений и что все руководители подразделений достаточно компетентны, что использовать эти методы. Поскольку входы в систему из внешней среды разнообразны необходимо применять и широкий диапазон методов управления для достижения наивысшей эффективности [4].

Выбор метода управления может производиться на основе шести требований:

- 1) практическая применимость метода;
- 2) стоимость использования метода;
- 3) выход, получаемый при применении метода;
- 4) достоверность метода;
- 5) стабильность решения, получаемого с помощью метода;
- 6) сбалансированность данного метода с другими методами.

Таблица 1 – Система сбалансированных показателей

Составляющие	Стратегическая цель	Показатель	Единица измерения
Финансовая эффективность	Увеличение финансирования	Абсолютный прирост финансирования	руб.
		Величина превышения фактического финансирования над плановым	руб.
	Увеличение загруженности	Коэффициент загрузки койко-мест	%
Эффективность работы с клиентами	Увеличение продаж	Абсолютный прирост объема продаж	руб.
		Величина превышения фактического объема продаж над плановым	руб.
	Улучшение имиджа организации	% удовлетворенных клиентов	%
		% хороших отзывов	%
Эффективность внутренних бизнес-процессов	Повышение качества, оказываемых услуг	Потери от простоя медицинского оборудования	руб.
		Доля оборудования старше 20 лет	%
	Оптимизация бизнес-процессов	Степень внедрения автоматизации	%
		Доля положительных отзывов об автоматизации	%
	Сокращение затрат	Темпы изменения уровня переменных затрат	%
		Темпы изменения уровня переменных затрат	%
	Эффективность обучения персонала и развития организации	Улучшение работы персонала	Производительность труда одного сотрудника
Затраты на обучение одного сотрудника			руб.

Первым этапом необходимо рассмотреть сущность каждого из этих требований, а затем определить возможные стратегии формирования набора методов, удовлетворяющего этим методам.

1. Практическая применимость метода. Методы, используемые для формирования решений, могут быть эффективны лишь при определенных условиях, а также возможность их применения может быть сужена различными ограничениями. Если предварительное рассмотрение проблемы, путем оценки целевых показателей ССП показывает, что условия для эффективного применения методов не выполняются, такие методы должны исключаться из рассмотрения. Кроме того, немаловажным фактором выступает время, затрачиваемое на принятие решения, если метод предполагает длительный анализ, а при этом необходимо незамедлительное решение выявленной проблемы, метод отвергается [1].

Также серьезным ограничением выступает недостаток квалифицированного персонала. Некоторые методы крайне сложны в реализации, таким образом если в организации существует дефицит необходимых навыков реализация некоторых методов может быть временно ограничена. В связи с этим руководство организации должно выбирать метод управления, отвечающий в том числе и уровню персонала.

2. Стоимость использования метода является второй характеристикой, используемой при выборе методов решения проблемы. Стоимость формирования решения всегда должна быть менее стоимости выхода, получаемого в результате применения методик достижения данного решения.

3. Выход, получаемый при применении метода – третья характеристика, используемая при выборе методов для процесса решения проблемы, под выходом в данном случае понимается непосредственно эффективность. Хотя некоторые методы дадут довольно хорошие решения проблем организации, возможно, найдутся другие, которые позволят получить оптимальные решения. В тех случаях, когда решение проблемы обещает очень высокую отдачу, может оказаться желательным использовать более дорогие, но и более точные методы анализа и собирать большее количество данных.

4. Достоверность метода. Необходимо знать, насколько большие отклонения от реальных значений допускаются выбранным методом.

При формировании решения следует ориентироваться не только на оценку ожидаемой задачи, но и тем насколько она достоверна. Когда достоверность заранее известна, степень неопределенности и риска уменьшаются, соответственно сотрудник, принимающий решение может предпочесть решение, приносящее меньшую прибыль, но обладающий более высокой достоверностью. Это также обуславливает применение ССП для корректировки управленческих решений.

5. Стабильность решения характеризует продолжительность его использования, если предполагается, что решение будет использоваться часто и на протяжении долгого времени, то требуется его строгая стандартизация. При определении стабильности необходимо учитывать изменение структуры взаимосвязей между внешними факторами, что может потребовать непрерывной модификации решений.

6. Сбалансированность методов заставляет использовать для разных этапов формирования решения взаимно совместимые методы. Решение всегда должно рассматриваться в целом, поэтому следует рассмотреть весь процесс прохождения проблемы через весь процесс формирования решения. В свою очередь решение не может быть выше, чем наименее эффективный этап процесса формирования этого решения. Например, если на этапе выявления проблем пользоваться примитивными методами сбора данных, то на других этапах не следует применять сложный регрессионный анализ [1].

Практика внедрения управленческих решений для повышения эффективности деятельности показывает, что значительное влияние на качество реализации данных процессов оказывает непосредственно персонал, следовательно если специалисты по исследованию операций хотят, чтобы рекомендованные ими правила формирования решений выполнялись, они должны упростить эти правила и сделать их доступными руководителям и исполнителям. Мировая практика также указывает на то, что организации нуждаются в более приближенных решениях, нежели в точных, но никому не нужных [6].

После накопления опыта применения различных методов для решения конкретных задач организации, лучше понимаются их особенности, что в свою очередь упрощает выбор подходящего метода в последующем. Для дальнейшего совершенствования выбора полезно классифицировать задачи. Например, к одной группе можно отнести

проблемы, характеризующиеся большим числом возможных состояний и требующие многошагового подхода, где динамическое программирование часто оказывается эффективным. В других случаях, когда задача предполагает использование управляемых переменных для воздействия на неуправляемые, целесообразно прибегать к регрессионному анализу. Кроме того, часто задачи могут быть разделены на категории.

Также важно фиксировать какие методы применялись ранее для решения каждой из задач, чтобы в последствии на основе собранных данных можно было оценить эффективность использованных подходов и предсказать успешность их применения в аналогичных ситуациях.

Когда определены все требования для выбора методов, можно перейти к определению стратегии. На данном этапе необходимо определиться следует ли отдавать предпочтение экономичности при выборе набора методов или предпочтение должно быть дано тем, которые обеспечивают наивысшую достоверность результатов.

Анализ показывает, что зачастую необходимо прибегать к компромиссным решениям между рассматриваемыми принципами. Достижение более высокой достоверности решения обуславливается необходимостью увеличения затрат. Однако требования применимости и сбалансированности являются фундаментальными и должны удовлетворяться в приоритетном порядке, до рассмотрения остальных критериев, поскольку они служат базовыми ограничениями для последующего выбора [1].

Кроме того, при оценке методов необходимо учитывать множество факторов: содержательную природу и значимость решаемой задачи, доступность данных, затраты времени руководителей на реализацию решения, допустимый уровень риска, а также существующие организационные ограничения. В процессе формирования решения относительные веса этих факторов могут изменяться. Например, первоначальный выбор может быть основан на минимизации затрат, однако по мере возрастания значимости проблемы доминирующим критерием может стать достоверность. Таким образом, ни одна из стратегий оценки и интеграции принципов выбора методов не может считаться универсальной.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man327.htm>. (дата обращения 04.04.2025)
2. Духонин, Е. Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г. В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 269 с.
3. Калинин, С. Balanced Scorecard – новый инструмент стратегического планирования. – URL: [balancedscorecard.ru](http://balancedscorecard.ru). (дата обращения: 04.04.2025).
4. Разработка сбалансированной системы показателей: методика / Группа компаний «Современные технологии управления». – URL: [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru). (дата обращения: 04.04.2025).
5. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент» для специальности 1-27 01 01 08 «Экономика и организация производства (приборостроение)» / Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Инженерная экономика»; сост. А. И. Гурко. – Минск: БНТУ, 2023. – URL: <https://rep.bntu.by> (дата обращения 04.04.2025).
6. Электронный ресурс Министерства финансов Республики Беларусь. – URL: <https://minfin.gov.by/> (дата обращения 04.04.2025).

## REFERENCES

1. Ansoff I. Strategic Management. – URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man327.htm>. (accessed: 04.04.2025).
2. Dukhonin, E. Yu. Business Performance Management. The Concept of Business Performance Management / E. Yu. Dukhonin [et al.]; edited by G. V. Gens. – Moscow: Alpina Business Books, 2020. – 269 pages.
3. Kalinin, S. Balanced Scorecard – A New Tool for Strategic Planning. – URL: [balancedscorecard.ru](http://balancedscorecard.ru). (accessed: 04.04.2025).
4. Development of a Balanced Scorecard System: Methodology / Group of Companies «Modern Management Technologies». – URL: <http://www.businessstudio.ru>. (accessed: 04.04.2025).
5. Electronic Educational and Methodological Complex for the Discipline «Management» for the specialty 1-27 01 01 08 «Economics and Production Organization (Instrument Engineering)» / Belarusian National

Technical University, Department of «Engineering Economics»; compiled by A. I. Gurko. – Minsk: BNTU, 2023. –URL: <https://rep.bntu.by> (дата обращения 04.04.2025).

6. Electronic Resource of the Ministry of Finance of the Republic of Belarus. –URL: <https://rep.bntu.by> (дата обращения 04.04.2025).