

УДК 338.242.2

М. В. Егоров

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», г. Москва,
email: MVEgorov@rosatom.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ПРОВЕРКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБЩЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРПОРАЦИЙ И ХОЛДИНГОВ

Ключевые слова: анализ, подходы к анализу, источники информации для анализа, оценка эффективности, критерии эффективности, показатели эффективности деятельности, деятельность корпораций, деятельность холдингов, внутренний контроль, внутренний аудит.

Вопрос оценки эффективности деятельности компании регулярно встает перед собственниками и менеджментом организаций. Ответ на него является основой для принятия управленческих решений. Авторами рассмотрена проблема определения оптимальных подходов к проверке эффективности деятельности организаций, особо значимого для крупных организационных структур с многоуровневой системой управления. В качестве решения указанной проблемы авторами предложен подход, базирующийся на поэтапной оценке универсальных критериев эффективности деятельности организации, также предложенных авторами.

М. V. Egorov

State Atomic Energy Corporation "Rosatom", Moscow, email: MVEgorov@rosatom.ru

FORMATION OF APPROACHES TO VERIFICATION OF THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF INDIVIDUAL BUSINESS ENTITIES IN ORDER TO ENSURE THE OVERALL PERFORMANCE OF CORPORATIONS AND HOLDINGS

Keywords: analysis, approaches to analysis, sources of information for analysis, performance assessment, performance criteria, performance indicators, activities of corporations, activities of holdings, internal control, internal audit.

The issue of assessing the effectiveness of the company's activities regularly arises in the face of the owners and management of organizations. The answer to it is the basis for making management decisions. The authors consider the problem of determining the optimal approaches to checking the effectiveness of organizations, which is especially important for large organizational structures with a multi-level management system. As a solution to this problem, the authors proposed an approach based on a step-by-step assessment of the universal criteria for the effectiveness of an organization's activities, also proposed by the authors.

Проблематика эффективности деятельности имеет высокое значение для собственников и руководителей любой организации. Найдя ответ на вопрос «Эффективно ли ведется деятельность?», они получают основу для принятия управленческих решений.

Особое значение данный вопрос имеет для крупных организационных структур с многоуровневой системой управления. Так как именно в них наиболее остро ощущаются последствия отсутствия должного уровня прозрачности и контроля за деятельностью отдельных структурных единиц (организаций, входящих в холдинг, в целом, либо их подразделений, групп работников или каждого работника в отдельности) [7, с. 99].

Осуществление систематических проверок эффективности деятельности позволяет минимизировать отмечаемые негативные составляющие, вместе с тем возникает другой вопрос. Вопрос определения оптимальных подходов к проверке эффективности деятельности.

Уделим немного внимания терминологии. Выше неоднократно использовался термин «эффективность». Для целей настоящей статьи возьмем определение эффективности, представленное в ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Согласно указанному стандарту «Эффективность» – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Кроме того,

в п. 3.7.11 данного стандарта приведен еще один значимый термин – «Результативность», который трактуется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [5]. Результат, который должен быть достигнут это «Цель». Оценивая эффективность деятельности на предмет этих двух параметров, мы фактически отвечаем на вопросы «достигнута ли цель?», «как достигнута цель?»/

И если цель проверки эффективности деятельности очевидна (формирование понимания эффективности деятельности выбранной организации), то с целью деятельности объекта проверки все не всегда так очевидно.

Где можно увидеть цель организации?

Цели деятельности организации традиционно определяются в стратегии (миссии, видении), которые утверждаются высшими органами управления организации.

Если этого нет, то опираемся на положения Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) [1]. Согласно п. 1 ст. 50 ГК РФ юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли, в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации). При этом цель деятельности некоммерческой организации в соответствии с п. 4 ст. 52 ГК РФ будет обязательно прописана в уставе организации.

Таким, образом коммерческая организация, как минимум, должна быть прибыльна, некоммерческая – должна выполнить задачи, прописанные в ее уставе.

Указанное очевидно не дает нам понимания о конкретных мероприятиях и показателях. В этом нам могут помочь принятые и документально оформленные решения собственников или учредителей (для некоммерческих организаций).

Согласно Федеральным законам «Об обществах с ограниченной ответ-

ственностью» [2], «Об акционерных обществах» [4] и «О некоммерческих организациях» [3] высшие органы управления должны определять приоритетные направления деятельности. В практике многих компаний приоритетные направления деятельности закрепляются в виде утверждаемых планов деятельности и дорожных карт развития организации в целом или реализации отдельных проектов (направлений).

Еще более полное представление о конкретных мероприятиях и цифрах (необходимых к реализации и достижению) могут дать «key performance indicator» (сокращенно – «KPI»), применяемые в российских организациях все шире с каждым годом.

В отечественной литературе можно встретить разный перевод и толкование термина «key performance indicator» [6, с. 51]. Так, в разных источниках можно встретить перевод «ключевой показатель результативности (КПР)», «ключевой показатель эффективности (КПЭ)», «ключевой показатель исполнения (КПИ)» и даже «ключевой показатель деятельности (КПД)».

Для целей настоящей статьи наиболее подходящей видится трактовка KPI как показателей, по которым оценивается результативность и эффективность действий персонала, процессов и функций управления компанией, эффективность конкретной производственной, технологической или иной деятельности. А в качестве перевода – «ключевые показатели эффективности» (сокращенно – «КПЭ»).

Учитывая, что при постановке целей и, как следствие, в КПЭ применяются критерии SMART (критерии грамотно поставленной цели, каждая буква аббревиатуры обозначает критерий, который необходимо учесть для эффективной постановки целей: «Specific»/«Конкретность», «Measurable»/«Измеримость», «Achievable or Attainable» /«Достижимость», «Relevant»/«Актуальность/Реалистичность» и «Time bound»/«Ограниченность во времени») [9], можно ожидать в них четко прописанные мероприятия, сроки и цифры.

Дополнительно необходимо сделать акцент на том, что при правильной постановке КПЭ должны увязываться со стратегическими и тактическими целями организации. Фактически КПЭ выступает индикатором достижения этих целей.

КПЭ могут быть как финансовыми (например, выручка, прибыль, объем затрат и др.), так и нефинансовыми (в частности, объем реализации, производительность труда и пр.), как количественными (объективно оцениваемые в конкретных единицах измерения), так и качественными (оцениваемыми субъективно на предмет соответствия каким-либо характеристикам) [8];

Как мы видим КПЭ – это конкретизированные и оцифрованные данные о целях и задачах организации. Под их выполнение выстраиваются внутренние процессы в организации. От качества реализации данных процессов (или, иными словами, эффективности данных процессов) зависит достижение целей, а также эффективность организации в целом.

Еще одним источником информации о целях и задачах организации фактически выступают заключенные организацией договоры. При заключении договора организация берет на себя обязательства по исполнению его условий и также руководствуется этим при организации внутренних процессов.

Вернемся к термину эффективность. Проверка эффективности деятельности организации – это фактически проверка достижения целей организации и сопоставление полученного результата с затраченными ресурсами. В случае коммерческой деятельности (в части процессов материально-технического обеспечения, производства и реализации) объем понесенных затрат возможно сравнивать с полученной выручкой (фактически проанализировать полученный финансовый результат). В случае некоммерческих организаций и инвестиционных процессов в коммерческих компаниях затраты возможно сравнивать с их плановыми значениями (при условии отсутствия сомнений в объективности их установления).

С эффективностью деятельности организации сформировалась ясность. Теперь рассмотрим вопрос определения эффективных подходов к проверке эффективности деятельности. Как уже отмечалось выше «Эффективность» – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Эффективными подходами к проверке будут те, что дают наибольший результат (большой охват объектов анализа, более точное определение областей, требующих детальной проверки), при имеющихся, зачастую небольших, человеческих и временных ресурсах.

Увеличение охвата возможно при сокращении объема проверяемых параметров или автоматизации их анализа, «большая точность» – при объективной расстановке акцентов проверки (выбора предмета проверки, исходя из выводов, которые возможно сформировать по итогам проверки). Или, иными словами, в нахождении критериев, анализ которых не будет влечь серьезные трудозатраты, но при этом будет давать наиболее объективную информацию об эффективности деятельности организации.

Возможный перечень из пяти критериев представлен ниже в таблице 1.

При этом предполагается, что проверка критериев будет производиться поэтапно (от первого к последнему). Количество проверяемых составляющих зависит от имеющихся ресурсов (человеческих и временных, от объема которых зависит какое количество критериев изначально планируется рассмотреть: два, три, четыре или все пять), а также от полученных в ходе проверки результатов (наличие недостатков в каком-либо из первых четырех критериях, указывает на целесообразность проверки составляющих пятого критерия). Указанное особенно актуально в ситуации, когда необходимо провести проверку эффективности деятельности большого объема организаций. С подобной задачей зачастую сталкиваются в корпорациях и холдингах (от эффективности работы каждой организации, входящей в контур управления, зависит общая результативность данных крупных организационных структур).

Таблица 1

Критерии оценки эффективности деятельности организации

Критерий эффективности	Подкритерии	Пример вывода по критерию («крайности»)
1. Исполнение обязательств	1.1. Своевременность, полнота и качество исполнения обязательств	« + » Фактов неисполнения обязательств организацией не установлено. Целевые значения эффективности при исполнении обязательств достигнуты. « – » Установлены факты неисполнения организацией обязательств/предпосылок неисполнения. Целевые значения эффективности при исполнении обязательств не достигаются.
	1.2. Достижение плановых значений эффективности при исполнении обязательств	
2. Наличие/отсутствие негативных фактов	2.1. Наличие фактов нарушения требований безопасности	« + » Отмечается отсутствие/незначительное количество негативных фактов в деятельности организации. « – » Отмечается значительное количество негативных фактов в деятельности организации.
	2.2. Наличие претензий контрольно-надзорных органов и контрагентов	
	2.3. Наличие жалоб на горячую линию (при наличии в организации/холдинге)	
3. Финансовые результаты	3.1. Динамика финансового состояния организации	« + » У организации положительная динамика финансового состояния. Бюджетные показатели исполняются. « – » У организации отмечается негативная динамика финансового состояния. Бюджетные показатели не исполняются.
	3.2. Выполнение плановых/бюджетных показателей	
4. Долгосрочные цели деятельности и их достижение (в т.ч. предпосылки достижения)	4.1. Наличие стратегии и долгосрочной программы развития	« + » Организация обладает стратегией развития, согласующейся со стратегическими целями головной компании, и необходимыми для ее реализации ресурсами. « – » У организации отсутствует долгосрочная стратегия развития/ресурсы для ее достижения.
	4.2. Наличие КПЭ руководства	
	4.3. Наличие ресурсов для достижения целей	
	4.4. Иные выбранные факторы	
5. Эффективность функционирования	5.1. Кадровая работа	« + » В процессе функционирования организации признаков неэффективности не установлено. В организации присутствуют работающие системы повышения эффективности и мотивации. « – » В процессе функционирования организации установлены признаки неэффективности, в частности (например): – необеспечение сохранности ОС и МПЗ; – отсутствие работы с несоответствиями; – несоблюдение норм расходования. Также отмечается отсутствие в организации работающих систем повышения эффективности и мотивации.
	5.2. Работа по повышению эффективности	
	5.3. Работа системы управления рисками	
	5.4. Качество коммуникаций	
	5.5. Качество закупочной деятельности	
	5.6. Управление основными средствами и материально-техническими запасами	
	5.7. Иные выбранные факторы	

Источник: составлено автором

Выбор именно этих критериев не случаен. Анализ только первых двух критериев уже позволяет сформировать минимально достаточный вывод об эффективности деятельности организации, найдя ответы на вопросы «Справляется ли организация со своими обязательствами или нет?», «Если справляется, то как?». Акцент внимания в случае коммерческих организаций при этом делается на договорах, в которых организация является исполнителем (именно они являются основой формирования доходной составляющей в деятельности организации), в случае некоммерческих – на задачах, закрепленных уставом, и, при наличии, программах деятельности, а также заключенных в их развитие договоров.

Важно отметить, что в крупных организационных структурах зачастую отдельные организации могут выполнять какую-либо конкретную функцию в интересах всей корпорации или холдинга (например, транспортную или иную хозяйственную, такую как организация ремонтов или питания персонала). Указанное не будет являться помехой для анализа. Как показывает практика выполнение соответствующей функции фактически осуществляется в рамках внутренних (для корпораций и холдингов) договоров.

В ходе анализа значение будут иметь как суммовые характеристики исполнения (объемы, суммы и пр.), так и не суммовые (сроки исполнения обязательств, качество поставляемой продукции или услуг и пр.). При этом необходимо акцентировать внимание, не только на факте исполнения обязательств, но и на важности достижения плановые значений эффективности при исполнении обязательств (например, рентабельности, себестоимости или производительности труда). Соответствующие плановые значения должны быть определены до принятия на себя организацией соответствующих обязательств и начала их реализации (заключения договора, утверждения программы деятельности и пр.). Их отсутствие или нетипичность для соответствующего вида деятельности (например, заведомая убыточность договора) – повод провести анализ по третьему критерию эффективности.

Следующим значимым критерием эффективности деятельности организации, который целесообразно всегда прораба-

тывать, является информация о негативных фактах в деятельности организации. Указанные факты могут выражаться, в частности, в:

- нарушениях требований безопасности и соответствующих негативных фактах (случаи травм, аварий и пр.);
- претензиях контрольно-надзорных органов;
- претензиях контрагентов;
- жалобах на горячую линию или во внешние инстанции (например, ФАС);
- запросах о деятельности организации со стороны правоохранительных органов;
- негативных заключениях аудиторов или ревизионных комиссий.

Каждый отдельный факт по отдельности может не являться критичным для организации, при этом их наличие (особенно в существенных объемах) может свидетельствовать о системных проблемах в организации. В связи с чем при анализе эффективности деятельности организации целесообразно собрать информацию о соответствующих фактах и проанализировать причины их возникновения.

Как итог, анализ двух указанных критериев (из представленных пяти) позволяет дать характеристику организации на предмет ее способности эффективно исполнять свои обязательства (выполнять свою функцию), а также сделать вывод о наличии или отсутствии в ее деятельности каких-либо существенных системных проблем. Анализ дополнительных критериев (третьего, четвертого и пятого из таблицы 1) делает представление об эффективности деятельности организации обширнее, а также, что крайне важно, позволяет формировать выводы о возможных перспективах деятельности организации.

В заключение необходимо отметить, что представленный подход может применяться как непосредственно собственниками и руководителями корпораций, холдингов, а также отдельных организаций с большим количеством структурных единиц, так и специалистами по внутреннему контролю и внутренними аудиторами. Последним категориям работников предложенный подход будет интересен для целей планирования своей деятельности (позволяя установить объекты проверочных мероприятий, требующие первоочередного внимания).

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ, 16.02.1998, № 7, ст. 785.
3. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 30.12.2020) «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства РФ, 15.01.1996, № 3, ст. 145.
4. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021) // Собрание законодательства РФ, 01.01.1996, № 1, ст. 1.
5. Приказ Росстандарта «ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» от 28.09.2015 № 1390-ст // Официальный интернет-портал правовой информации (<http://publication.pravo.gov.ru/>).
6. Руденко Л.Г., Дегтярь Н.П. Сущность KPI и его роль в управлении предприятием // Вестник московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 2 (21). С. 50-53.
7. Миронов С.А., Иванова О.Е. Исследование проблем корпоративного управления в российских холдингах // Современные исследования. 2018. № 5 (09). С. 98-100.
8. KPI: какие ключевые показатели эффективности выбрать и почему. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1664140-kakie-kpi-vybrat-i-pochemu> (дата обращения: 25.06.2021).
9. SMART (SMART) – критерии грамотно поставленной цели. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/smart-SMART---kriterii-gramotno-postavlennoy-celi> (дата обращения: 17.06.2021).