

**Просалова Вероника Сергеевна**

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Кандидат экономических наук, доцент  
*Prosalova Veronika Sergeevna*  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
*Associate Professor*  
E-Mail: prosalova@mail.ru

**Просалов Константин Николаевич**

ЗАО компания «Энерготелеком»  
Начальник цеха  
*Prosalov Konstantin Nikolaevich*  
*JSC Company «Energotelekom»*  
*Foreman*  
E-Mail: prosalova@mail.ru

08.00.00 – Экономические науки

**Разработка методики оценки эффективности и управления на  
кондитерских предприятиях**

Develop a methodology for evaluating the effectiveness of confectionery enterprises

**Аннотация:** В рамках данной статьи предложена авторская методика оценки эффективности управления на кондитерских предприятиях. Практическая апробация данной методики представлена на примере расчетов для ООО «Кондитерский дом «Тортония»

**Abstract:** In this article the author 's methodology for evaluating the effectiveness of confectionery companies. Practical testing of this technique is shown in the example calculations for «Confectionery House" Thorton "

**Ключевые слова:** Стратегическое управление, оценка эффективности управления кондитерскими предприятиями.

**Keywords:** Strategic management, evaluating the effectiveness of management confectionery businesses.

\*\*\*

Среди вопросов, решения которых сегодня требует организация хозяйственной деятельности кондитерских предприятий, следует выделить проблему формирования эффективной системы управления с учетом изменений внешней и внутренней среды. В настоящее время исследованию данной тематики посвящено достаточно работ [1, 2, 3]. Однако ряд вопросов, связанных с организационно-экономическим механизмом создания и функционирования системы управления до сих пор остается не решенным.

Необходимо отметить, что формирование системы управления на отечественных кондитерских предприятиях опирается больше на опыт, аналогии, стандартные решения и интуицию, чем на строгую методологию и методику, базирующуюся на научных методах и принципах менеджмента и маркетинга.

Такой подход приводит к негативным явлениям и необратимым процессам, отрицательно сказывающимся на эффективности системы управления предприятием.

Каждый из существующих подходов имеет свои преимущества и недостатки, но не является объективным и всеобъемлющим. На основе проведенной нами оценки вышеизложенных подходов предлагаем использовать комплексный метод анализа эффективности управления кондитерскими предприятием, использующий несколько групп показателей.

Предложенный нами и описанный выше метод позволит, на наш взгляд, оценить эффективность системы управления организацией комплексно, а, следовательно, существенно повысить объективность результатов анализа.

Параллельно проводится расчет, предложенной нами методики оценки эффективности системы управления на примере ООО «Кондитерский дом «Тортона».

В первом блоке оценки определяется наличие и соответствие организации своей миссии. Миссия, а также цели компании представлены в приложении А.

Для осуществления оценки, нами были составлены анкеты, с соответствующими вопросами, которые оценивались по 10 балльной шкале. В качестве респондентов были выбраны: руководство компании, менеджеры, финансовый отдел, работники производственных цехов, работники магазинов, а также постоянные клиенты компании. Количество анкет, по которым производилась оценка равно 50. При обработке были учтены отклонения, расчет проводился по средне-взвешенному показателю.

**Таблица 1**

**Оценка эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона»  
по Стратегическому блоку**

№п/п	Оценочные показатели Блока 1	Средняя сумма баллов
1	Наличие миссии	10
2	Степень соответствия организации своей миссии	8
3	Степень выполнения краткосрочных целей организации (выполнение конкретных мероприятий)	9
4	Степень выполнения стратегических целей организации (выполнение конкретных мероприятий)	6,5
5	Наличие кодекса корпоративного поведения	0
6	Среднее значение баллов	7,8

Основываясь на разработках авторов по оценке эффективности управления на предприятиях нами была составлена «оценочная шкала» для Блока 1 (1).

**Таблица 2**

**Шкала оценки эффективности управления предприятием по Стратегическому блоку**

№ п/п	Уровень эффективности управления	Среднее значение баллов по Блоку 1
1	Неэффективное	0 - 3
2	Малоэффективное	4 - 5
3	Эффективное	6 - 8
4	Высокоэффективное	9 - 10

Согласно проведенной оценки, уровень эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона» по Стратегическому блоку рассчитан, как эффективный.

Для расчета значений Блока финансовых показателей была использована финансовая отчетность ООО «Кондитерский дом «Тортона».

**Таблица 3**

**Расчет показателей для оценки эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона» по Блоку финансовых показателей**

Показатели	2011 год	2012 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	10 829	7 703	- 3 126	-
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	11 066	6 246	- 4 820	-
3. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	25	85	60	240
4. Рентабельность продаж, %	-	1,6	1,6	-
5. Фондоотдача	3,1	2,2	- 0,9	-
6. Производительность труда	1350	1490	140	10,3
7. Капиталовооруженность	0,3	0,5	0,2	66,7

Согласно расчету показателей табл. 3 динамику финансового состояния ООО «Кондитерский дом «Тортона» можно оценить, как положительную. Не смотря на то, что в 2011 г. себестоимость продаж превышала выручку, рентабельность продаж в 2012 году увеличилась.

Если бы задачей ставилось, провести анализ финансового состояния предприятия, то исследователь бы отметил, как неустойчивое финансовое состояние, о положительных результатах однозначно говорить нельзя.

Проанализировав работы по анализу эффективности управления предприятием, а также оценки финансового состояния нами была составлена шкала оценки эффективности управления предприятием по Блоку финансовых показателей (Табл. 4). В качестве основы, мы решили использовать шкалу оценки банкротства предприятий Аргенти.

**Таблица 4**

**Оценка эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона» по Блоку финансовых показателей**

№п/п	Оценочные показатели Блока 2	Да - 1 балл / Нет - 0 баллов
1	Рост выручки	0
2	Снижение себестоимости	1
3	Увеличение прибыли	1
4	Рост рентабельности	1
5	Увеличение фондоотдачи	0
6	Увеличение производительности труда	1
Сумма баллов		4

Рассчитав сумму баллов по Блоку финансовых показателей, нами была составлена таблица, позволяющая определить уровень эффективности управления предприятием по второму блоку показателей (табл. 5).

**Таблица 5**

**Шкала оценки эффективности управления предприятием по Блоку финансовых показателей**

№ п/п	Уровень эффективности управления	Сумма баллов по Блоку 2
1	Неэффективное	0 - 3
2	Эффективное	4 - 5
3	Высокоэффективное	6

Согласно показателям таблицы уровень оценки эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона» по Блоку финансовых показателей определен как эффективный.

При расчете Блока оценки управленческой деятельности проводились, как расчеты финансовых показателей, так и результаты анкетного опроса (Табл. 6).

**Таблица 6**

**Оценка эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона» по Блоку оценки управленческой деятельности**

№п/п	Оценочные показатели Блока 3	Да - 1 балл / Нет - 0 баллов
1	Наличие оптимальной структуры управления	1
2	Все менеджеры управления имеют специальное образование	0
3	Эффективная работа управленческого персонала	1
4	Повышение рентабельности персонала управленческой деятельности	1
5	Снижение удельного веса на содержание одного работника управления в общей структуре себестоимости	1
6	Отсутствие «текучести» кадров на предприятии	1
Сумма баллов		5

**Таблица 7**

**Шкала оценки эффективности управления предприятием по Блоку оценки управленческой деятельности**

№ п/п	Уровень эффективности управления	Сумма баллов по Блоку 3
1	Неэффективное	0 - 3
2	Эффективное	4 - 5
3	Высокоэффективное	6

По полученным результатам расчетов видно, что по Блоку оценки управленческой деятельности эффективность управления в ООО «Кондитерский дом «Тортона» можно оценить, как эффективное.

Последний Блок: «Блок оценки создания условий трудовой деятельности». Как уже отмечалось результат по данному разделу наиболее просто и эффективно оценивается методом наблюдений.

**Таблица 8**

**Оценка эффективности управления в ООО «Кондитерский дом «Тортония» по Блоку оценки создания условий трудовой деятельности**

№п/п	Оценочные показатели Блока 4	Да - 1 балл / Нет - 0 баллов
1	Законодательно разрешенная длительность рабочего дня	1
2	Уровень средней заработной платы не ниже, чем средняя в регионе	1
3	Наличие дополнительных выплат	1
4	Соблюдение санитарно-гигиенических условий	1
5	Соблюдение технических условий труда	1
6	Благоприятные психологические условия труда	1
Сумма баллов		6

Благодаря отраслевым особенностям в ООО «Кондитерский дом «Тортония», результаты всех показателей оцениваются как положительные. Предприятие регулярно подвергается проверкам государственных служб и поэтому соблюдение условий труда, а также санитарно-гигиенические условия выполняются неукоснительно.

**Таблица 9**

**Шкала оценки эффективности управления предприятием по Блоку оценки создания условий трудовой деятельности**

№ п/п	Уровень эффективности управления	Сумма баллов по Блоку 4
1	Неэффективное	0 - 3
2	Эффективное	4 - 5
3	Высокоэффективное	6

По полученным результатам расчетов видно, что по Блоку оценки создания условий трудовой деятельности эффективность управления в ООО «Кондитерский дом «Тортония» можно оценить, как эффективное.

На следующем этапе разработки методики, был определен вес каждого показателя. В данном случае мы воспользовались сравнительным анализом весов, занимаемыми показателями в методиках различных авторов (Таблица 10).

**Таблица 10**

**Определение удельного веса показателей Блоков в методике оценки эффективности управления предприятием**

Наименование показателя	Место показателя в методике	Вес показателя в методике
Результат расчета стратегического блока	2	0,275
Результат расчета блока финансовых показателей	1	0,325
Результат расчета блока оценки управленческой деятельности	3	0,225
Результат расчета блока оценки создания условий трудовой деятельности	4	0,175

Следующим этапом разработки нашей методики оценки эффективности управления на кондитерском предприятии, являлось определение формулы расчётов рейтинговой оценки уровня эффективности управления. Для этого была использована следующая формула (1):

$$S = \sum_{i=1}^n W_i * P_i, \quad (1)$$

где: S – суммарная оценка показателей;

$W_i$  – удельный вес i-го показателя;

$P_i$  – категория i-го показателя;

n – число показателей (в используемой нами модели это число равно 4).

Подставив формулу (1) в разрабатываемую нами методику, получили формулу (2) расчёта итоговой рейтинговой оценки.

$$S = 0,275 * Z_{сб} + 0,325 * Z_{фп} + 0,225 * Z_{уд} + 0,175 * Z_{оутд} \quad (2)$$

где:  $Z_{сб}$  – сумма баллов по стратегическому блоку;

$Z_{фп}$  – сумма баллов по блоку финансовых показателей;

$Z_{уд}$  – сумма баллов по блоку оценки управленческой деятельности;

$Z_{оутд}$  – сумма баллов блоку оценки создания условий трудовой деятельности.

Используя данные таблиц, установили минимальные и максимальные значения показателей, а также минимальное и максимальное количество баллов, которое может быть присвоено анализируемому предприятию для характеристики эффективности управления в зависимости от полученной рейтинговой оценки (Таблица 11).

**Таблица 11**

**Классификационные группы уровня эффективности управления предприятием**

Итоговая рейтинговая оценка S	Оценка эффективности управления предприятием	Баллы
1 – 2,6	Неэффективное	0
2,7 – 4,3	Малоэффективное	25
4,4 – 6,0	Эффективное	75
6,1 – 7,1	Высокоэффективное	100

Таким образом, была проведена оценка эффективности управления персонала в ООО «Кондитерский дом «Тортона», на основании которой ей была присвоена соответствующая категория. Кроме того, при присвоении категории эффективности управления, анализируемому предприятию присваивается балльная оценка. Данная оценка необходима для проведения дальнейших расчетов по определению уровня эффективности всей деятельности.

Разработанная нами методика может использоваться не только оценки эффективности управления кондитерскими предприятиями Приморского края, но и кондитерскими предприятиями всей России.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дежкина, И. Оценка эффективности организационных структур управления / И. Дежкина ; Г. Поташева. // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №5. - С. 80-85.
2. Кочетков, А. А. Концептуальный анализ эффективности управления/А. А. Кочетков // Банковские услуги. – 2011. – № 11. – С. 32-37.
3. Тараненко, Р. Г. Оценка эффективности менеджмента организации в системе управленческого аудита / Р. Г. Тараненко // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - № 5. - С. 135-151.

**Рецензент:** Кривошапова Светлана Валерьевна, доцент, канд. экон. наук, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса.