УДК 338.43:631.11

Хаткевич Галина Владимировна,
старший преподаватель
Белорусский государственный
экономический университет

Бычков Николай Александрович
ведущий научный сотрудник,
кандидат экономических наук, доцент
Институт экономики НАН Беларуси

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются подходы и показатели оценки эффективности организационных преобразований предприятий, которые должны отвечать следующим требованиям: соответствовать цели организационных преобразований; быть пригодными для использования, т. е. простыми, понятными, выраженными в количественной форме и полными в достаточной мере для определения результата преобразований.

Ключевые слова: Организационные преобразования, эффективность, организационная эффективность, факторы, инструменты, показатели, оценка.

Организационные преобразования предприятия – это процесс целенаправленного перевода предприятия в целом или какого-либо его значимого элемента в новое качественное состояние, сопровождающийся ростом экономических показателей эффективности. В процессе реализации мероприятий по преобразованию предприятия изменениям могут подвергаться все его значимые элементы деятельности: производственный процесс, финансы, имущественный комплекс, организационная структура управления и персонал. Эффективность организационных преобразований должна строиться на следующих принципах: измеримость с помощью количественных показателей; многоэтапность оценки (оценивать результаты преобразований необходимо на каждом отдельном этапе их проведения); учет влияния рисков, возможных при реализации проекта организационных преобразований.

Организационная эффективность как часть стратегии развития предприятия, является актуальным вопросом для современного производства, когда организациям необходимо системное и долгосрочное планирование развития. Развитие предприятия зависит от пути процесса трансформации его структурной конфигурации, что достигается при реализации стратегии развития [1].

С точки зрения теоретической проработанности, сущность организационной эффективности предприятий рассматривается среди ряда авторов. Признанными авторитетами в этой области являются Фей К., Денисон Д., Дафт Р., Гибсон Дж., Доннелли Д. Вместе с тем несмотря на исследования влияния институциональных, структурных преобразований на эффективность работы организаций, до сих пор эта проблема не изучена достаточно полно.

В настоящее время сохраняются разные точки зрения к определению понятия «организационная эффективность» и выделению показателей, характеризующих её (таблица 1).

Таблица 1

Содержание дефиниций «эффективность» работы организации

№ п/п	Автор дефиниции «эффективность»	Суть дефиниции
1	К. Фей, Д. Денисон [1]	Эффективность организации выражается в общей результативности, доле рынка, росте продаж, прибыльности, удовлетворенности сотрудников, качестве продукции и услуг, развитии новых продуктов.
2	Р. Дафт [2]	Организационная эффективность определяет способность организации быть конкурентной в своем сегменте бизнеса и достигать поставленных бизнес-целей с наиболее выгодным соотношением результатов и затрат.
3	Дж. Гибсон, Д. Доннелли [3]	Конечный критерий организационной эффективности – способность организации сохранять своё положение внутри «среды», а промежуточными критериями они считают «продуктивность, качество, гибкость, удовлетворённость, конкурентоспособность, развитие.
4	А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов [4]	Предприятие можно назвать эффективным: – если достигнутый финансовый результат выше уровня, достигнутого конкурентами; – если прогнозируемый (расчетный) рост финансового результата в ближайшей перспективе выше уровня, достигнутого конкурентами на текущий момент (или прогнозируемого в ближайшей перспективе); – если предприятие выделяет достаточные ресурсы на поддержку и развитие своей деятельности, правильно их использует
5	Ю.И. Арутюнян, Н.В. Погребная, Д.А. Агеев, Р.И. Майгур [5]	Эффективность предприятия определяется как соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами, и охватывает широкий спектр аспектов, включая производительность, качество продукции, затраты и инновации

Из приведенных выше рассуждений следует, что учёные рассматривают термин «организационная эффективность» значительно шире, чем термин «эффективность деятельности организации». То есть термин «организационная эффективность» – это термин для оценки эффективности организации, функционирующей во внешней среде. При организационном преобразовании изменяется сущность объекта, а не только его система управления. Некоторые авторы отождествляют организационные преобразования организации с её «организационной трансформацией», которая направлена на решение следующих задач:

- изменение организационных процессов;
- преобразование системы управления;
- цифровую трансформацию.

Организационные преобразования – одно из направлений совершенствования работы низкоэффективных организаций в целях повышения их финансовой устойчивости и конкурентоспособности производства. Подходы к изучению сущности «эффективности» предприятия, можно систематизировать, выделив основные из них:

Институционально-эволюционный – оценка эффективности проводится с позиции институциональных условий функционирования организаций.

Ресурсно-результативный либо экономический – учитывает соотношение между полученным результатом и фактическими затратами.

Функционально-целевой (целевой) – рассматривает эффективность как степень достижения поставленных целей.

Системный – охватывает комплексный учет взаимодействия элементов всей производственной системы организации, включая внешние и внутренние факторы.

Выборочный – рассматривает эффективность группы организаций.

Использование потенциала – учитывает реализацию собственного потенциала организации или имеющихся потенциальных возможностей во внешней среде.

Экологически ориентированный – предполагает учет экологических факторов при проведении оценки.

Можно выделить следующие виды организационной эффективности предприятий: *внешняя, внутренняя, общая, рыночная, инвестиционная, социально-экономическая, стратегическая, эффективность на уровне структурного подразделения* [6].

Внутренняя эффективность организации определяется эффективностью использования ее ресурсов. Высокий уровень внутренней эффективности обеспечивает конкурентоспособность организации на рынке и оказывает прямое влияние на ее способности по укреплению своих рыночных позиций, однако сама по себе внутренняя эффективность не является достаточным фактором или гарантом благосостояния организации, так как ее положительные эффекты могут быть нивелированы внешними факторами – кризисными явлениями, неблагоприятной ценовой, налоговой политикой и т.п.

Внешняя эффективность существенно зависит от состояния внешней среды и адаптационных способностей организации и свидетельствует о ее возможностях по приспособлению к условиям внешней среды.

Общая эффективность организации представляет собой совокупный показатель внешней и внутренней организационной эффективности. Высокого уровня общей эффективности можно достичь за счет оперативной реакции на изменения внешней среды деятельности организации, которая позволяет обеспечить наилучшую комбинацию использования рыночных и внутренних возможностей организации. Только совместные высокие показатели внутренней и внешней организационной эффективности обеспечивают максимальную общую эффективность деятельности организации.

Показатель рыночной организационной эффективности основывается на том, что деятельность любой организации направлена на получение прибыли через удовлетворение потребительских нужд. Каждая организация может выбрать различные пути к удовлетворению своих потребителей, а рыночная эффективность показывает, насколько выбранный путь хорош по сравнению с альтернативными вариантами. Для обеспечения стабильных высоких показателей рыночной эффективности организации необходимо не только удовлетворять текущие запросы потребителей, но и предвидеть потенциальные нужды. Вся деятельность организации должна быть нацелена на выявление и удовлетворение реальных и потенциальных потребностей клиентов. Рыночная эффективность зависит от способности организации адаптироваться к изменениям в потребностях рынка.

Стратегическая эффективность определяется способностью организации реализовать выбранную стратегию. Для определения уровня стратегической эффективности используются различные группы показателей. Эти показатели касаются динамики экономических целей организации (объем продаж и прибыли, рентабельность).

Социально- экономическая эффективность касается динамики групповых целей организаций (дивиденды, заработная плата, количество сотрудников и др.).

Понятия «эффективность» и «организационная эффективность» не являются тождественными. Предприятие с высоким уровнем организационной эффективности может уступать конкуренту в эффективности общей. Е.С. Балашова [6] отмечает, что высокий уровень организационной эффективности, может сопровождаться более низким уровнем общей эффективности, поскольку последняя в немалой степени зависит от внешней среды предприятия, от условий, в котором оно функционирует.

Существуют различные инструменты определения эффективности:

– фактические данные сравнивают с нормативными, плановыми или с показателями за прошлые годы;

– применяют качественную оценку эффективности с помощью экспертов;

– применяют эмпирические формулы для расчета показателей, характеризующих эффективность производства и управления.

Организационная эффективность предприятия характеризуется большим числом факторов. Оценивать эффективность по одному из них (например, по показателю прибыли) недостаточно. Очевидно для определения эффективности организации необходимо использовать комплексный подход, что способствует более полному анализу. Подходы предлагается делить на два масштабных блока.

В первый блок входят объективные показатели (экономические):

– *результативность* – данный показатель отражает степень достижения поставленных организацией целей;

– *производительность* – этот показатель соотносит степень достижения целей с количеством затраченных на это ресурсов;

– *продуктивность* – данный показатель является критерием оценки количества и качества выпускаемой продукции;

– *рентабельность* – этот показатель эффективности помогает оценить прибыльность организации, оценивая весь процесс деятельности от получения ресурсов до сбыта продукции;

– *экологичность* – данный показатель очень важен, так как неэкологичное производство не удовлетворяет требованиям современности и не может эффективно функционировать;

– *энергоемкость* – минимальные затраты на энергию способствуют сокращению расходов и рациональному использованию ресурсов.

Второй блок содержит субъективные (социально-психологические) показатели:

– *трудовая, общественная активность сотрудников* – данный критерий отражает уровень психофизической и социальной жизнедеятельности сотрудников, их стремление к работе, саморазвитию и творческой деятельности, скорость выполнения своих обязанностей;

– *удовлетворенность трудовой деятельностью* – данный показатель отражает личностное отношение человека к своей работе и другим членам организации;

– *относительная стабильность организации* – данный показатель включает в себя стабильность структуры организации, целей, а также текучесть кадров;

– *межличностные отношения* – этот показатель отражает степень взаимодействия отдельный элементов организации, ее членов, а также слаженность и упорядоченность их работы.

Рассматривая эффективность организационных преобразований в контексте эволюционного подхода, следует отметить ее двойственную природу. С одной стороны, она является составным элементом системы управления общей эффективностью организации; с другой – представляет собой самостоятельный драйвер изменений, обладающий рядом отличительных черт. Во-первых, эффективность преобразований имеет выраженный инвестиционный характер. Она напрямую зависит от объема и качества привлекаемых ресурсов, направленных на модернизацию институциональной структуры, а не только на текущее производство. Во-вторых, данный вид эффективности обусловлен стратегическими целями развития. Критерием успешности выступает не сиюминутная рентабельность, а способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды. В-третьих, существует прямая причинно-следственная связь между микро- и макроуровнем. Повышение эффективности отдельных структурных подразделений в процессе трансформации не является изолированным процессом; оно создает кумулятивный эффект, который масштабируется на всю организацию, тем самым определяя динамику ее общей эффективности. При этом эффективность преобразований оценивается не только через

экономические показатели, но и через снижение трансакционных издержек внутри структурных подразделений, что в совокупности повышает институциональную устойчивость организации.

Таким образом, оценка эффективности организационных преобразований – сложный и многогранный процесс, учитывающий особенности проводимых преобразований. Задача такой оценки – выявить эффект, который достигнут организацией в результате их проведения, а также показать на сколько были правильными выбранные решения и действия

Список литературы:

1. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 15-32.

2. Дафт Р. Теория организации: пер. с англ. под. ред. Э.М. Короткова. М.: ЮНИТИ, 2006. – 736 с.

3. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с., с. 43.

4. Жемчугов, А.М. Составляющие эффективной деятельности предприятия / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Киберленинка. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 29.09.2026).

5. Основные подходы к изучению сущности эффективности сельскохозяйственных предприятий и направления ее повышения / Ю.И. Арутюнян, Н.В. Погребная, Д.А. Агеев, Р.И. Майгур // Киберленинка. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-izucheniyu-suschnosti-effektivnosti-selskohozyaystvennyh-predpriyatiy-i-napravleniya-ee-povysheniya (дата обращения: 10.10.2026).

6. Балашова Е.С. Показатели оценки организационной эффективности бизнес-процессов [Электронный ресурс]: – Режим доступа: https://institutiones.com/general/2354-pokazateli-ocenki-organizacionnoj effektivnosti-biznes-processov.html (дата обращения 13.10.2026)