

ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Н. С. Барышникова

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
Новосибирск, Россия

А. Д. Борисюк

ООО «Модульбухгалтерия»,
Новосибирск, Россия

Повышение эффективности деятельности является актуальной задачей для всех организаций. Понятие эффективности в данном ключе неразрывно связано с успешностью организации, которая определяется достижением высоких экономических результатов и обеспечением конкурентных преимуществ в области управления ресурсами. В настоящее время в условиях высокой конкуренции, постоянно изменяющейся внешней среды вопрос поддержания и повышения эффективности деятельности любой коммерческой организации, в том числе и в сфере промышленного производства, стоит наиболее остро и требует принятия современных решений.

Ключевые слова: оценка эффективности, ключевые факторы успеха, системы показателей, эффективность организаций кабельной промышленности.

Успех в обеспечении стабильного роста эффективности — это баланс многих составляющих, как финансовых, так и нефинансовых, а не сосредоточение на каком-либо показателе, характеризующем деятельность организации «однобоко» [1]. Исходя из этого, оценить эффективность деятельности не всегда бывает легко. Ни один показатель, используемый в единственном числе, не дает полного представления о состоянии организации и об эффективности ее деятельности.

Такие количественные показатели как прибыль, маржа позволяют оценить лишь «эффект» от работы организации, но не дают возможности оценить эффективность с точки зрения соотношения объема инвестиций (затрат) и получаемой от них отдачи. В то же время традиционные показатели рентабельности характеризуют отдачу от использования активов и капитала, но с помощью их одних невозможно сделать вывод об эффективности деятельности организации в целом. Актуальность проводимого исследования состоит в том, что при оценке эффективности деятельности организации необходим комплексный подход, который предполагает анализ совокупности показателей из различных областей ее функционирования (производственной, финансовой и других).

В настоящее время в вопросе оценки эффективности широкое распространение получили системы показателей. Так, система показателей DuPont (американская модель, разработанная финансовыми специалистами химической компании «DuPont de Nemours» еще в 20-е годы XX века), основанная на декомпозиции показателя ROE (Return on Equity —

рентабельность собственного капитала), является одним из наиболее эффективных инструментов финансового менеджмента, так как позволяет контролировать отдельные элементы («драйверы»), формирующие результирующий показатель, и своевременно управлять ими в целях повышения эффективности деятельности организации в целом (к таким элементам относятся рентабельность продаж, оборачиваемость активов, финансовый рычаг) [2]. Каждый бизнес существует, в первую очередь, с целью повышения благосостояния его владельцев, поэтому построение системы показателей оценки эффективности на основе отдачи, получаемой с капитала, вложенного собственниками, является весьма логичной и обоснованной. При этом важно помнить, что сам по себе показатель рентабельности собственного капитала не самодостаточен и не дает полного представления об эффективности: необходима его декомпозиция и анализ всей совокупности факторов в системе. Несмотря на все преимущества, модель DuPont обладает и рядом недостатков:

она не может быть применима к убыточной организации;

данная модель недостаточно полезна для целей долгосрочного планирования; система мотивации, основанная на ключевых показателях эффективности, представленных факторами в модели, также несовершенна: стремление работников организации, например, к достижению высоких значений рентабельности продаж в настоящем периоде может стать причиной экономического спада для организации в перспективе;

пятифакторная модель включает в себя такой фактор как «процентное бремя», однако механизм расчета таков, что в данном показателе учитываются не только проценты к уплате (получению), но и прочие расходы и доходы организации, которые являются «одноразовыми» и могут искажать интерпретацию полученных значений.

В последнее время особое внимание уделяется стоимостным показателям эффективности бизнеса, например, экономической добавленной стоимости (EVA – Economic Value Added), и выстраивании системы показателей именно на их основе (разложение EVA на такие факторы как стоимость капитала WACC, прибыль NOPAT (продажи и издержки), размер и структура капитала). Преимущество систем оценки на основе стоимостных показателей состоит в том, что при расчете «эффекта» от деятельности учитывается стоимость использования всего капитала: как заемного, так и собственного. При расчете чистой прибыли стоимость собственного капитала не учитывается, однако, как известно, любой капитал, используемый организацией, является платным, поэтому считается, что показатель EVA является более «справедливой» прибылью [3]. Однако расчет EVA сложен и неоднозначен (существуют различные методики расчета) [4]. Кроме того, само по себе значение показателя EVA несет мало информации об эффективности деятельности, затруднительно и сравнение организаций между собой по данному показателю.

Вышеперечисленные модели оценки эффективности являются универсальными для всех организаций, независимо от отрасли и масштаба: это как их преимущество, так и недостаток. Каждой компании необходимо модифицировать данные системы показателей под специфику своей деятельности, текущие возможности, потребности и ограничения. Альтернативой представленным моделям будет являться построение собственной комплексной системы оценки, состоящей из ряда разнообразных показателей, объединенных в единый интегральный коэффициент.

Отметим, что предварительным этапом при составлении собственной модели может являться оценка эффективности деятельности по модели DuPont. Такая оценка позволит выявить основные наиболее общие финансовые проблемы организации (направления развития), а в собственной интегральной системе они будут детализированы. Ключевыми факторами успеха, или ключевыми показателями эффективности, включенными в модель, могут быть как сильные стороны организации, которые являются точками роста, так и слабые, которые необходимо усовершенствовать. Совокупность показателей для каждой организации должна быть уникальной и коррелировать с выбранной стратегией развития, бизнес-моделью, стадией жизненного цикла, а также учитывать отраслевую специфику, масштабы деятельности, систему управления (организационной структуры), квалификацию менеджеров.

В рамках данного вопроса нельзя не вспомнить карту сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [5], которая оценивает как финансовые, так и нефинансовые показатели (удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала). Некоторые авторы впоследствии предлагали выделять в отдельные группы показатели, оценивающие эффективность работы поставщиков, стоимость и качество товаров и услуг [3]. Безусловно, оценка всего комплекса показателей, в том числе характеризующих нефинансовую составляющую, важна для определения перспектив развития организации, обеспечения ее успеха в долгосрочной перспективе. Однако вследствие того, что показатели качества товаров и услуг, «восприятия» организации клиентами, ее работниками – субъективны и предполагают проведение дополнительных исследований (анкетирование, фокус-группы), в контексте данной работы сосредоточимся на тех показателях, которые можно оценить объективно (например, на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности). Иными словами, сфокусируемся на финансово-экономическом аспекте управления эффективностью.

Традиционно к ключевым финансовым показателям эффективности относят денежный поток, общую сумму дебиторской и кредиторской задолженностей, объем продаж и другие [3]. Однако даже эти, казалось бы, универсальные, показатели не могут быть однозначно применимы ко всем организациям на каждом этапе их развития. Например, у организации, которая решает провести модернизацию производства, может быть значительный отток денежных средств по инвестиционной деятельности, который не будет покрываться ни притоком от основной, ни притоком от финансовой деятельности. Если бы у данной организации был введен такой ключевой показатель как «чистый денежный поток за период», то получение его отрицательных значений было бы индикатором падения эффективности. Однако очевидно, что для организации такая ситуация, наоборот, предвещает устойчивое развитие и рост эффективности в долгосрочной перспективе. В этом случае оптимальным был бы выбор для включения в систему показателя денежного потока от основной деятельности и показателя «инвестиционной активности» (отношение оттока по инвестиционной деятельности к общему оттоку денежных средств), рост по которому будет свидетельствовать о наращивании стратегического потенциала организации. Ведь в системе важен учет не только текущих показателей, но и показателей, которые способны спрогнозировать траекторию движения организации. В этом и состоит суть построения собственной комплексной системы показателей, адаптированной под реалии (нужды и ограничения) конкретного бизнеса.

Итак, для того чтобы создать систему показателей, которая будет являться полезным аналитическим инструментом для управления эффективностью конкретной организации (как минимум, с точки зрения финансового аспекта), необходимо обеспечить:

1) наличие в системе различных групп показателей, характеризующих разные стороны бизнеса;

2) наличие показателей, ориентированных как на прошлое (такие показатели имеют превентивный характер), так и на будущее (имеют прогнозный характер);

3) наличие в системе только тех показателей, которые приведут к значимым результатам и фактическому росту эффективности (оптимально сосредоточение не более чем на 20 показателях [3]);

4) индивидуальность и специфичность системы показателей: система должна быть полезна организации в текущей ситуации (учитывается фаза жизненного цикла, текущее финансовое состояние и насущные проблемы);

5) построение системы на основе результатов анализа внешней среды прямого и косвенного воздействия (ситуационный анализ);

6) измеримость и объективность показателей (имеются целевые, рекомендуемые или нормативные значения), наличие единого интегрального показателя.

Практической целью данного исследования является поиск способов поддержания и повышения эффективности деятельности организации в отрасли производства кабеля ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР». Как упоминалось ранее, эффективность деятельности организации в данной отрасли, как и в любой другой, весьма сложно оценить однозначно. Проблема же повышения эффективности в кабельной промышленности стоит достаточно остро, так как это по своей природе низкомаржинальный и низкорентабельный бизнес. Вследствие чего оценка эффективности лишь по показателям рентабельности не приведет к должным результатам.

Кабельная продукция находит применение в различных областях, таких как энергетика, транспорт, строительство и информационные технологии. Отрасль достаточно сильно зависима от внешней среды. Так, нестабильность экономики в 2021-2024 гг. (высокая ключевая ставка Банка России, ослабление рубля, нарушение логистических цепочек и трудности с оборудованием, высокие котировки цен на медь, которая является базовым сырьем при производстве кабеля) создала дополнительные угрозы для данной отрасли. Кроме того, отрасль производства кабеля обладает и рядом других особенностей, которые необходимо учитывать при составлении системы показателей и выработки механизма управления эффективностью¹; среди указанных особенностей наиболее значимы следующие:

– кабельный рынок достаточно инертен и консервативен;

– присутствует сильная зависимость от поставщиков – неотъемлемой частью кабельной промышленности являются производители материалов,

используемых в производстве и отвечающие за многочисленные параметры конечного продукта;

– около 50 % себестоимости электрических проводов и кабелей составляет цена меди и алюминия, а для силовых кабелей их доля составляет не менее 70%;

– бизнес организации кабельной промышленности напрямую сопряжен с сырьевыми рисками;

– операционная деятельность большинства организаций указанной отрасли предполагает примерно 30-60-дневный цикл от закупки сырья до отгрузки готовой партии кабельной продукции (длительный производственный цикл).

Исходя из перечисленных особенностей и тенденций рынка, можно сделать вывод, что сокращение хотя бы на несколько дней операционного, финансового циклов, снижение себестоимости (возможно, посредством изменения методики расчета себестоимости для отдельных номенклатурных позиций, применения ABC-метода), увеличение объема продаж (путем использования новых каналов сбыта), уменьшение долговой нагрузки станут для любой организации отрасли, которой удастся их реализовать, конкурентными преимуществами и обеспечат рост ее финансовой эффективности (то есть выступят в качестве ключевых факторов ее успеха).

ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР» (далее – НКЗ) – лидер по выручке среди четырех крупных организаций, специализирующихся на производстве кабеля на рынке Новосибирской области. Предварительная оценка эффективности НКЗ по пятифакторной модели DuPont (фактор рентабельности продаж разложен на три элемента) помогла выявить снижение эффективности деятельности организации в период 2021-2023 гг. Результаты представлены в таблице 1.

Рентабельность собственного капитала компании имела тенденцию к снижению с 78,2 % в 2021 г. до 37,7 % в 2022 г. и 23,1 % в 2023 г. Такое снижение происходило в основном под влиянием роста процентного бремени, снижения рентабельности продаж и оборачиваемости активов. Однако для принятия корректных экономически-обоснованных решений в области управления эффективностью лишь результатов данной экспресс-оценки недостаточно, требуется более детальная оценка расходов организации, оборачиваемости ее активов по отдельным группам, проведение анализа структуры финансирования. Для этого нужно продолжить декомпозицию каждого показателя («драйвера») и найти те факторы, в которых кроется проблема. Отдельные показатели внутри каждого элемента системы DuPont могут войти в основу собственной комплексной системы показателей эффективности деятельности организации. Показатели (критерии), отобранные в модель для оценки эффективности НКЗ, представлены в таблице 2.

¹ Проект Русский Кабель: Продажа, покупка кабеля, проводов, цены на кабель, справочник. URL: <https://www.ruscable.ru/> (дата обращения: 20.02.2025).

Таблица 1

**Предварительная оценка эффективности ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР»
по модели DuPont за 2021-2023 гг. [2]**

Название фактора модели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение ROE за счет факторов	
				2022 г.	2023 г.
Коэффициент налогового бремени	0,854	0,799	0,798	-0,051	0,000
Коэффициент процентного бремени	1,050	0,695	0,554	-0,247	-0,076
Рентабельность продаж	0,031	0,034	0,030	0,038	-0,033
Коэффициент оборачиваемости активов	5,750	5,452	4,963	-0,027	-0,024
Коэффициент капитализации или финансовый рычаг	4,817	3,668	3,475	-0,118	-0,013
ROE	0,782	0,377	0,231	-0,405	-0,146

Таблица 2

Система показателей оценки эффективности ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР»

Критерий	Группа показателей	Показатель	Формула для расчета*	Рекомендуемые значения показателей
K1	Производственные показатели	фактический темп роста	$B1 / B0$	Рост показателя (выше 1)
K2		показатель валовой маржи	BP / B	Рост показателя
K3		фондоотдача	B / OC	Рост показателя
K4	Показатели финансовой устойчивости	чистый денежный поток (тыс. руб.)	ОДДС стр.4400	Положительное значение, рост
K5		обеспеченность запасов собственными оборотными средствами	$COС / З$	0,6-0,8 (рост показателя, учет специфики отрасли: 0,52; 0,49; 0,54; 0,35)
K6		автономия	$СК / A$	0,5-0,7
K7		структура капитала (финансовая активность)	$ЗК / СК$	0,7 и ниже. По отрасли - допустимо в пределах 2: 1,49; 1,59; 1,70; 1,69
K8		спред эффективности привлечения заемного капитала (ЗК)	$(ПП / A) - \text{Ср. стоимость ЗК}$	Положительное значение, рост показателя
K9		покрытие процентов к уплате	$ПП / \text{Проценты к уплате}$	Рост показателя (рекомендуемое значение – 2-4)
K10		текущая ликвидность	OA / KO	1,0-2,0
K11	Показатели эффективности управления оборотными активами и текущими обязательствами	оборачиваемость запасов	$B / З$	Рост показателя
K12		оборачиваемость ДЗ	$B / ДЗ$	Рост показателя
K13		оборачиваемость КЗ	$B / КЗ$	Рост показателя
K14		соотношение темпов роста выручки и запасов	$Tr B / Tr З$	> 1
K15		соотношение ДЗ и КЗ	$ДЗ / КЗ$	0,9-1,1+ (рекомендуется не более 1,5)
K16		соотношение темпов роста выручки и ДЗ	$Tr B / Tr ДЗ$	> 1
K17		среднегодовая стоимость обслуживания ДЗ в % от прибыли от продаж	$(\text{Ср. ДЗ} * \text{Ср. стоимость ЗК}) / ПП$	Снижение значения, возможно нормирование
K18	Показатели потенциала стратегического успеха	доля рынка (по Новосибирской области), %	$B / \text{Общий объем производства по отрасли ОКВЭД 27.3}$	Рост показателя
K19		инвестиционная активность (темп роста ВА)	$BA1 / BA0$	Рост показателя
K20		темпы внутреннего роста, %	$\text{Рент. активов} * \text{ННП} / (1 - \text{Рент. активов} * \text{ННП})$	Рост показателя

* *Примечание:* где В – выручка; ВП – валовая прибыль; СОС – собственные оборотные средства; З – запасы; А – активы; ЗК, СК – заемный и собственный капитал; ПП – прибыль от продаж; ОА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства; ОС – основные средства; ДЗ, КЗ – дебиторская и кредиторская задолженности; Тр – темп роста; ВА – внеоборотные активы; ННП – норма нераспределенной прибыли.

Все показатели в системе подразделены на четыре группы в зависимости от их смысловой нагрузки:

1) производственные показатели (характеризуют объем выручки, экономический рост в наиболее общем виде, валовую маржу и фондоотдачу);

2) показатели финансовой устойчивости (выступают своеобразными ограничениями – повышение рентабельности при одновременной потере финансовой устойчивости не приведет к росту эффективности, поставит существование организации под угрозу);

3) показатели эффективности управления оборотными активами и текущими обязательствами;

4) показатели потенциала стратегического успеха.

Поясним необходимость введения некоторых показателей. Например, спред эффективности привлечения заемного капитала отражает разницу между отдачей от активов и стоимостью привлечения заемного капитала. В условиях быстро изменяющейся ключевой ставки, значительного объема долга, отслеживание показателя поможет управлять структурой финансирования. Среднегодовая стоимость обслуживания дебиторской задолженности в процентах от прибыли от продаж – это условный показатель, который основан на необходимости оценивать «фактическую» прибыль, рассчитанную с учетом расходов на содержание дебиторской задолженности. Ведь непосредственно показатель оборачиваемости дебиторской задолженности прямо не влияет на прибыль, поэтому для того, чтобы связать оборачиваемость и прибыль, необходимо рассматривать дебиторскую задолженность как «бесплатный кредит» покупателям (условно, организация могла бы открыть вклад в банке на данную сумму и заработать проценты): тогда «фактическая» прибыль от продаж будет равна текущей прибыли от продаж за вычетом расходов на содержание дебиторской задолженности (табл. 2). Показатель в процентах от прибыли от продаж отражает долю стоимости обслуживания дебиторской задолженности от прибыли от продаж, при росте такой доли организации необходимо пересмотреть политику взаимодействия с дебиторами. Еще одним неочевидным показателем является темп внутреннего роста. Он основан на показателе рентабельности активов и отражает максимальный темп роста, который может быть достигнут организацией без внешнего финансирования [4].

Для определения итогового индикатора эффективности может быть рассчитан интегральный показатель на основе предварительной балльной оценки всех критериев в системе (где 1 – соответствует нормативу, целевому (рекомендуемому), отраслевому значению (в зависимости от показателя); 0 – не соответствует; 0,5 – соответствует

отраслевому, но существенно ниже рекомендуемого):

$$I = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n K_i \times 100 ,$$

где K_i – индикатор, дающий оценку фактическому значению показателя;

i – номер показателя в модели;

n – количество показателей в модели.

Данный интегральный показатель прост как в расчете, так и в интерпретации полученных значений. Так, если бы данная система оценки эффективности была введена в анализируемой организации в 2020 г., то по состоянию на 2023 г. сложилась бы следующая ситуация (табл. 3).

Проведя анализ по данной методике оценки эффективности, можно сделать следующий вывод: если в 2021 г. была достаточно успешна, эффективна на 80% (выполнялись 78,9 % всех критериев ее успешного, эффективного функционирования с учетом особенностей бизнеса), то к 2023 г. эффективность резко упала до 32,5 % (иными словами, стала выполняться только треть критериев эффективности). Данный факт требует незамедлительного воздействия на «проблемные» показатели в целях повышения общей эффективности деятельности организации.

На основании системы показателей можно выделить несколько основных тезисов относительно финансовых проблем, имеющих у организации по состоянию на 2023 год:

- спад маржинальности;
- увеличение размера процентов к уплате и сокращение эффективности использования заемного капитала (спред эффективности привлечения заимствований сокращался с одновременным ростом самого объема заимствований в условиях высокой ключевой ставки и снизившейся рентабельности), что приводило к снижению чистой прибыли;
- замедление оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности под воздействием того, что данные статьи активов наращивались более высокими темпами по сравнению с выручкой (теоретически можно сказать, что их рост был отчасти не обоснован, так как не генерировал организации дополнительный доход);
- кратное превышение дебиторской задолженности над кредиторской (свидетельствует о существенном отвлечении средств из бизнеса) и увеличение стоимости ее привлечения (рост среднегодовой стоимости обслуживания дебиторской задолженности в процентах от прибыли от продаж);
- сокращение доли НКЗ на рынке Новосибирской области;
- сокращение потенциала внутреннего роста.

Оценка эффективности ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР» в 2021-2023 гг.

Критерии	Фактические значения показателей				Индикатор (K_i)		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Производственные показатели эффективности							
K1	1,04	1,74	1,24	1,16	1	1	1
K2	10,31%	9,11%	9,87%	8,58%	0	1	0
K3	85,42	116,16	154,14	155,71	1	1	1
Показатели финансовой устойчивости							
K42	-	-	16032	-19765	-	1	0
K5	0,17	0,33	0,44	0,39	0,5	0,5	1
K6	0,15	0,25	0,29	0,29	0,5	0	0,5
K7	3,46	2,27	1,69	2,06	0	1	0
K8	7,97	10,95	7,37	3,55	1	0	0
K9	3,57	4,63	3,17	2,40	1	0	0
K10	2,57	2,71	2,21	6,91	1	1	1
Показатели эффективности управления оборотными активами и текущими обязательствами							
K11	7,14	9,35	9,23	8,07	1	0	0
K12	16,62	20,08	18,39	16,45	1	0	0
K13	12,34	21,22	24,25	27,37	1	1	1
K14	0,78	1,02	1,06	0,85	1	1	0
K15	0,77	1,75	1,29	2,62	0	1	0
K16	0,78	1,14	1,00	0,86	1	1	0
K17	14%	11%	18%	23%	1	0	0
Показатели потенциала стратегического успеха							
K18	64%	72%	71%	68%	1	0	0
K19	0,98	1,57	0,89	1,25	1	0	1
K20	10%	19%	11%	7%	1	0	0
Сумма баллов					15	10,5	6,5
Кол-во учтенных показателей, n^{**}					19	20	20
Интегральный показатель эффективности, I					78,9	52,5	32,5

** Примечание: в 2021 г. денежно-потоковый показатель не учитывался в силу отсутствия открытых исходных данных.

Исходя из полученных оценок, можно сделать вывод о том, что организации следует уделить особое внимание управлению дебиторской задолженности, запасами, оптимизировать политику финансирования, ценообразования. Действительно, в период 2021-2023 гг. по всей отрасли производства кабеля наблюдался рост дебитор-

ской задолженности, а рост ключевой ставки поставил под угрозу функционирование организаций отрасли с высоким финансовым рычагом. Однако валовая маржа организаций по отрасли все же выше, чем у НКЗ (себестоимость производства по отрасли составляла в среднем около 85-90 % выручки в 2023 г.). Снижение показателей страте-

гического потенциала свидетельствует о необходимости увеличения объемов производства, развития новых (смежных) направлений деятельности или каналов сбыта продукции (например, через маркетплейсы Wildberries, Ozon), а также совершенствования маркетинговой стратегии (например, модернизация корпоративного сайта, участие в профильных мероприятиях отрасли, выставках Ассоциации «Электрокабель», Sabex и др.). Обеспечение грамотного управления оборотными активами, финансовыми ресурсами наряду с одновременным наращиванием объемов продаж, в свою очередь, способствует увеличению потенциала внутреннего роста организации без привлечения дополнительных заемных средств.

В будущем при выходе на маркетплейсы в группе показателей оценки стратегического потенциала может быть введен такой показатель как «объем выручки от реализации продукции на маркетплейсах», также может быть установлено его целевое значение относительно которого будет проводиться дальнейшая балльная оценка. Более того, развивая отсылку к сбалансированной системе показателей, можно заметить, что перспективным направлением совершенствования методики оценки эффективности исследуемой организации будет введение в комплексную модель показателей, касающихся эффективности работы поставщиков (такими показателями могут выступить цена по сравнению с другими конкурентными компаниями, своевременность поставок, процент выявленных проблем в ходе первого осмотра и т.д.) [3], так как зависимость от поставщиков организаций кабельной промышленности весьма сильная.

Предложенная авторами настоящей статьи система оценки эффективности соответствует всем вышеизложенным принципам построения и поэтому может быть применена для управления финансовой эффективностью. Ее преимущество перед моделью DuPont или иными системами показателей состоит в том, что она оценивает целую совокупность наиболее важных и актуальных для организации конкретной отрасли критериев, которые являются ключевыми факторами успеха, способными обеспечить ее конкурентное преимущество на рынке. При этом включенные в систему показатели ориентированы как на оценку прошлого, так и на прогнозирование будущего. Кроме того, по данной комплексной системе (табл. 2) можно проводить и оценку основных конкурентов (для сравнения и определения конкурентных позиций организации), ведь все показатели в системе могут быть рассчитаны на основе данных открытой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Опираясь на результаты анализа по комплексной системе показателей оценки эффективности, можно ставить перед менеджерами задачи по улучшению в следующем периоде (месяце, квартале, году) тех или иных показателей. На основе системы показателей может быть выстроена и система мотивации региональных менеджеров по прода-

жам и другого управленческого персонала. Более того, от полученных при оценке результатов в дальнейшем следует отталкиваться при финансовом планировании. При помощи данной системы оценки можно также экономически обосновывать необходимость и целесообразность внедрения тех или иных мероприятий по повышению эффективности деятельности организации.

Таким образом, потребность в новых моделях для осуществления контроля и мониторинга успешности деятельности организации возникает при появлении у нее на том или ином отрезке времени специфических финансовых проблем, влекущих за собой падение эффективности. В связи с чем каждой организации важно разрабатывать и использовать собственную систему показателей, которая в наибольшей степени будет соответствовать особенностям ее деятельности, текущим рыночным тенденциям и вызовам, стоящим перед ней. Использование результирующего интегрального показателя позволит количественно, объективно оценивать эффективность деятельности организаций с различных сторон, а также сравнивать организации внутри отрасли.

Управление эффективностью организаций кабельной промышленности на основе комплексной системы показателей позволит менеджменту принимать грамотные, экономически обоснованные, своевременные решения, точно воздействуя на «западающие» показатели в системе или же усиливая влияние положительных факторов (конкурентных преимуществ).

Литература

1. Артеменко В. Г., Барышникова Н. С. Оценка факторов успеха организации реального сектора экономики // Сибирская финансовая школа. 2011. № 1 (84). С. 99–105.
2. Борисюк А. Д. Поиск резервов повышения эффективности деятельности предприятия в отрасли производства электрического оборудования при помощи модели DUPONT / В сборнике: Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы // Материалы VIII Международной научно-практической конференции (Кемерово, 05–06 декабря 2024 г.); в 2-х частях. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 2024. С. 30–34.
3. Браун М. Сбалансированная система показателей: на марше внедрения / Пер. с англ. Ю. Сакулина. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 226 с.
4. Росс С., Вестрфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов: Ключ к успеху коммерческой организации – финансовое планирование и управление / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 1188 с.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Пер. с англ. М. Павлова; 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 294 с.

Сведения об авторах

Барышникова Наталья Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративного управления и финансов ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», г. Новосибирск, Россия.
E-mail: barns111@rambler.ru

Борисюк Алиса Денисовна – младший специалист департамента бухгалтерского обслуживания ООО «Модульбухгалтерия».
E-mail: borisukalisa@mail.ru

THE FINANCIAL ASPECT OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION IN THE FIELD OF INDUSTRIAL PRODUCTION

N. Baryshnikova

*Novosibirsk State University of Economics and Management,
Novosibirsk, Russia*

A. Borisjuk

*Modulbukhgalteriya LLC,
Novosibirsk, Russia*

Improving operational efficiency is an urgent task for all organizations. The concept of efficiency in this context is inextricably linked to the success of an organization, which is determined by achieving high economic results and ensuring competitive advantages in the field of resource management. Currently, in conditions of high competition and a constantly changing external environment, the issue of maintaining and improving the efficiency of any commercial organization, including in the field of industrial production, is the most acute and requires modern solutions.

Keywords: efficiency assessment, key success factors, indicator systems, effectiveness of organizations in the cable industry.

References

1. Artemenko V. G., Baryshnikova N. S. Assessment of the success factors of the organization of the real sector of the economy, *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2011, No. 1 (84), pp. 99–105. (In Russ.).

2. Borisjuk A. D. Search for reserves to increase the efficiency of an enterprise in the field of electrical equipment production using the model DUPONT, *Voprosy sovremennoi nauki: problemy, tendentsii i perspektivy* [Issues of modern science: problems, trends and prospects], Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (Kemerovo, December 05-06, 2024); in 2 parts, (Kemerovo: Kuzbasskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet im. T. F. Gorbacheva, 2024, pp. 30–34. (In Russ.).

3. Braun M. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: na marshe vnedreniya* [Balanced scorecard: on the march of implementation], Moscow: Al'pina Publisher, 2005, 226 p. (In Russ.).

4. Ross S., Vestrild R., Dzhordan B. *Osnovy korporativnykh finansov: Klyuch k uspekhу kommercheskoi organizatsii – finansovoe planirovanie i upravlenie* [Fundamentals of Corporate Finance: The key to the success of a commercial organization is financial planning and management], Moscow: Olimp-Biznes, 2021, 1188 p. (In Russ.).

5. Kaplan R. S., Norton D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: ot strategii k deistviyu* [Balanced scorecard: from strategy to action], Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 2004, 294 p.

About the authors

Natalia S. Baryshnikova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Governance and Finance, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.
E-mail: barns111@rambler.ru

Alice D. Borisjuk is a junior specialist in the Accounting Services Department of Modulbukhgalteriya LLC, Novosibirsk, Russia.
E-mail: borisukalisa@mail.ru