

УДК 330.101.8

**ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ИЗДАТЕЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ПЕЧАТНОГО СМИ)**

П.В. Лимарев, Ю.А. Лимарева

Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск  
E-mail: lavrenty\_p@mail.ru, y.limareva@mail.ru

**Лимарев Павел Викторович**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и маркетинга Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск.

E-mail: lavrenty\_p@mail.ru  
Область научных интересов: экономическая теория, маркетинг, стратегический и инновационный менеджмент, экономика предприятия и др.

**Лимарева Юлия Анатольевна**, канд. пед. наук, доцент кафедры экономики и маркетинга Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск.

E-mail: y.limareva@mail.ru  
Область научных интересов: микро- и макроэкономика, регионалистика, экономическая и социальная география России и зарубежных стран, менеджмент в туризме.

Деятельность экономических субъектов на региональных рынках информационных услуг зачастую неэффективна, поскольку управление ими осуществляется не профессионалами-экономистами, а специалистами по информационному продукту. Актуальность исследования состоит в использовании системного подхода к управлению экономической эффективностью организаций, внедрение которого позволит избежать неверных управленческих решений. Целью исследования являлось изучение инструментов управления экономической эффективностью организации – издателя печатного СМИ. В процессе исследования использовались методы экономического анализа, по результатам которого были предложены в качестве инструментов управления эффективностью панели индикаторов.

**Ключевые слова:**

Экономическая эффективность, СМИ, концептуальная модель управления экономической эффективностью, неинституциональный подход, панель индикаторов.

Переход к стабильному экономическому росту в России связан с достижением экономической эффективности организаций. Потребность в достижении экономической эффективности предопределяет поведение организаций. Наиболее перспективным является интенсивный метод экономического развития, т. е. изыскание внутренних резервов и возможностей роста, хотя в настоящее время значительно чаще используется экстенсивный метод, или метод привлечения дополнительных средств.

Достижение необходимого уровня эффективности в настоящее время является важнейшей практической задачей управления. Для решения этой задачи необходима разработка инструментов управления эффективностью, позволяющих в рамках выбранной экономической стратегии разработать линию поведения хозяйствующего субъекта на рынке и создать оптимальную систему организации текущей деятельности.

Региональные печатные средства массовой информации (СМИ) нуждаются в такой инструментарию значительно сильнее, чем организации иного профиля. Развитие организаций-издателей в регионах России существенно затрудняется тем, что их руководители уделяют недостаточно внимания управлению эффективностью организационных структур, технологических процессов, продаж, при том что эффективная экономическая деятельность организации способствует стабильности её функционирования.

Организации – издатели региональных печатных СМИ в настоящее время занимают важное место в жизни регионов, зачастую являясь единственными поставщиками информации местного уровня, как социально-политической, так и рекламной, на всех рынках информационных услуг. И на сегодняшний день для таких организаций не создан полноценный пакет инструментов управления экономической эффективностью.

Экономические проблемы российских полиграфических организаций рассмотрены в трудах Г.М. Авраменко, В.А. Бирюкова, В.А. Богомоловой, М.В. Васильевой, В.В. Ворошилова, А.П. Грицука, П.С. Гуревича, С.М. Гуревича, С.В. Дацко, О.В. Дмитриевой, В.К. Кондрашовой, А.Е. Марголина, Е.М. Марголина, Е.М. Мерзликиной, А.Н. Назайкина, Э.В. Никольской, А.П. Репьева, Г.Н. Степановой, К.К. Чаплыгина, Р.А. Чванова, Е.К. Фроловой и др. [8].

Применение комплексного механизма управления экономической эффективностью организациями – издателями региональных печатных СМИ сдерживает отсутствие единого методического подхода к созданию системы управления эффективностью, дефицит квалифицированных специалистов, недостаток финансовых средств и знаний в области теории управления и недооценка практической отдачи от внедрения инструментария.

Выбор инструментов управления экономической эффективностью печатного СМИ обусловлен рядом особенностей. Развитие издательских организаций в регионах наилучшим образом демонстрирует роль свободной конкуренции в экономике, саморегулируемый рынок автоматически приходит в равновесие. Экономическая среда, в которой действуют полиграфические организации, характеризуется жесткой конкуренцией по типу олигополии.

Полиграфические организации как производители полиграфической продукции работают на олигополистическом рынке, но, с другой стороны, являются и основными покупателями полиграфического оборудования и материалов, следовательно, деятельность подобных хозяйствующих субъектов регулируется на олигономических рынках [6, с. 57].

Термин «олигономия» (oligonomy) был образован слиянием понятий «олигополия» и «олигопсония» и введен в оборот в 2002 году Стивом Хэннафордом [1]. Олигономический рынок характеризуется тем, что положение на рынке контролируется и несколькими продавцами, и несколькими покупателями. Поскольку организация – издатель печатного СМИ приобретает необходимую продукцию и услуги, будучи одним из нескольких возможных потребителей, а предлагает свой продукт конечному потребителю опосредованно, она является полноценным участником этого рынка.

Организации – издатели региональных печатных СМИ в подавляющем большинстве случаев опираются на функциональный подход к управлению. Однако этот подход, оправдывавший себя в условиях индустриального общества, сегодня не может удовлетворить потребности ни самого хозяйствующего субъекта, ни его клиентов.

Рассматривая организацию как систему и опираясь на институциональный подход, необходимо сказать, что современная организация испытывает воздействия как внутренней, так и внешней среды. Поэтому управление должно быть построено таким образом, чтобы обеспечить организации гибкость и эффективную приспособляемость к внешним воздействиям.

В основе процессно-ориентированной организации, а именно так мы и определяем организации – издатели региональных печатных СМИ, лежит принцип регулирования последовательности операций. В то время как организационная структура хозяйствующего субъекта предполагает деление системы на подсистемы (отделы, подразделения, должности), организация процессов выступает как инструмент контроля выполнения задач, а также координации временных и пространственных аспектов их исполнения. Понятие процессного подхода впервые было предложено Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи в 1993 году [10].

Сущностная характеристика категории «процесс» связана с динамическим описанием потока событий, т. е. с изменением моделируемых явлений в пространстве и времени. Рациональная структура процесса всегда определяется исходя из целей его «выхода». Кроме традиционно упоминаемых «входов» (входные ресурсы), «преобразований», «выходов» и «обратных связей» важны также правила и механизмы реализации процесса.

Системные отношения представляют собою отношения обратной связи. Вместе с тем для эффективного управления необходимо налаживать:

- отношения взаимодействия, формируемые на основе согласования целей участников цепочки ценностей (поставщиков ресурсов, их переработчиков и потребителей готовой продукции);
- рефлексивные отношения субъектов внутренней и внешней среды;
- конкурентные отношения между участниками различных стадий цепочки ценностей;
- отношения между бизнес-процессами и производственными процессами на различных иерархических уровнях организации.

Целью процессного подхода является создание эффективного менеджмента, обеспечивающего сбалансированность показателей организации. Для управления процессами необходимо обеспечить их описание, представить их в виде определенной схемы или управленческой модели.

Управление экономической эффективностью представляет собой совокупность управляющих воздействий на организационные, производственные и бизнес-процессы, имеющих целью оптимизировать бизнес-стратегию организации. В качестве инструментов управления могут выступать финансовое планирование и бюджетирование, управление деловой активностью, управление персоналом, управление движением денежных средств, управление экономической прибылью.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2008 [7], моделирование бизнес-процессов – это упрощенное отражение субъективного видения реально существующих в организации процессов, которое, используя графические, табличные, текстовые способы представления, дает дополнительную информацию.

Так как процессный подход официально заложен в основу построения системы менеджмента качества организации ГОСТ Р ИСО 9000–2008, то это обстоятельство усиливает актуальность совершенствования системы процессов организации, а также ее сертификации.

Издательский бизнес в регионах характеризуется высоким уровнем конкурентной борьбы, обусловленной ограниченными ресурсами, которые может предоставить региональный рынок печатных СМИ (как рынок рекламных услуг, так и рынок информации). Низкая покупательная способность населения в регионах не позволяет реализовать производственный потенциал организации-издательства, а низкая востребованность местной, являющейся доступной для всех конкурентов-СМИ информации на областном и федеральном уровне не позволяет быть конкурентоспособными на глобальном информационном рынке.

Производственный процесс выпуска периодического издания имеет свои особенности. В процессе приватизации начала 90-х годов XX века организации-издательства оказались поделенными на две части: собственно издательство и типография. В результате издательства оказались привязаны к деятельности типографий, лишившись возможности влиять на значительную часть производственного процесса, напрямую связанного с появлением материальной сущности производимого издательством продукта.

Инструментами управления экономической эффективностью следует рассматривать управляющие воздействия на производственные и бизнес-процессы. В разработанной модели как воздействие, так и его результат проявляются в панели индикаторов (рис. 1), основой для формирования которых могут служить определенные показатели (элементы, формирующие добавленную стоимость, доходность труда, чистую прибыль, стоимость бизнеса). Панели индикаторов, в свою очередь, служат базой для анализа результатов применения инструментов управления экономической эффективностью и представляют собой информационную систему бизнеса, построенную на основе интеграции данных, в качестве которых выступают показатели результативности, интенсивности, деловой активности организации [8].

Основной задачей панели индикаторов выступает анализ производственных и бизнес-процессов, протекающих в организации, позволяющий достичь ускорения корпоративных процессов и обеспечивающий максимальную эффективность и достижение стратегических целей.

**Первая панель** (рис. 1) отражает аллокационную эффективность.

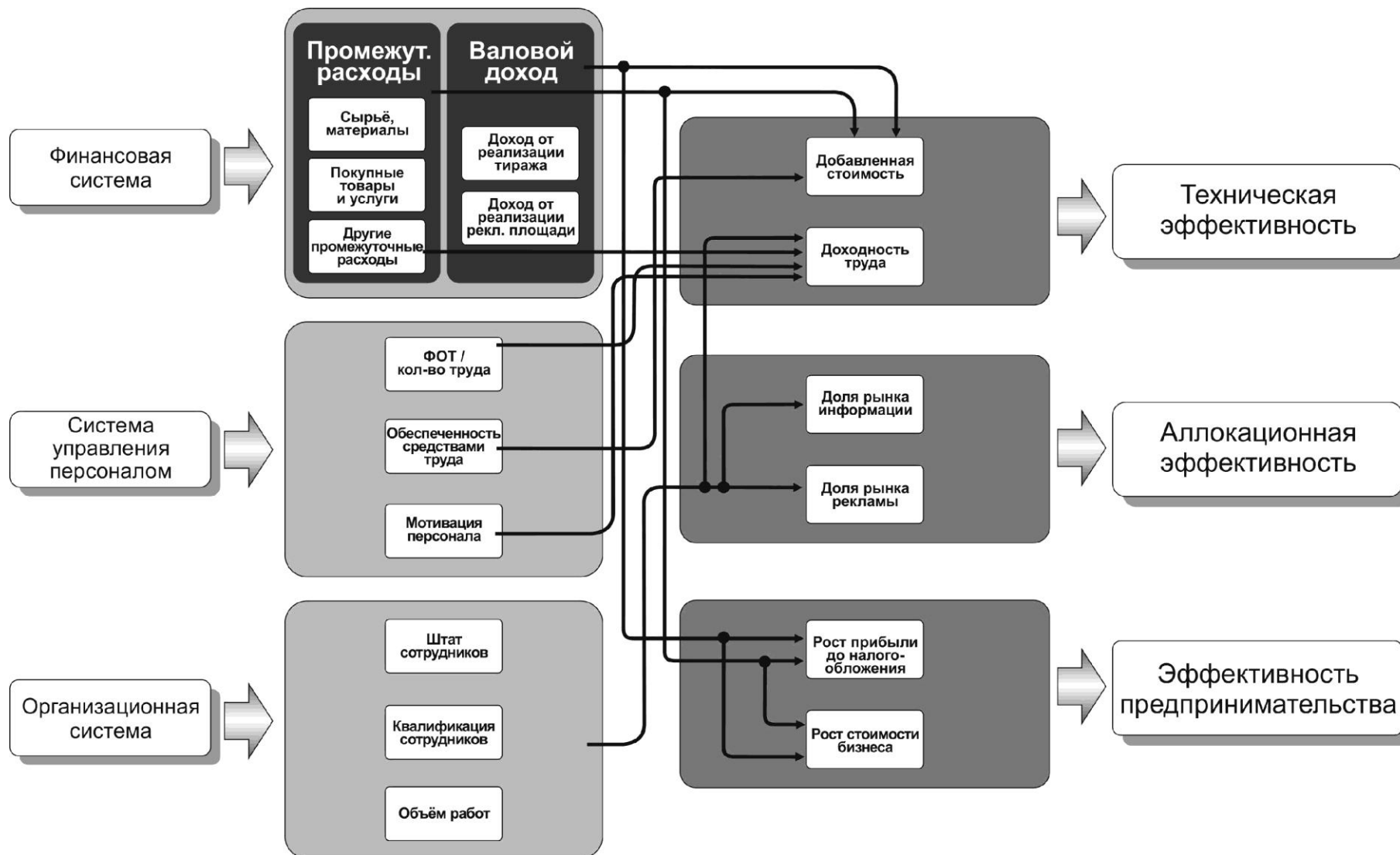
В качестве изменяемых параметров первой панели индикаторов определим долю рынка организации и уровень конкуренции.

Ассортимент не является значимым фактором – все участники рынка предлагают только два продукта, информацию и рекламу (дополнительные услуги представлены следующим комплексом: доставка сторонней корреспонденции, производство макетов. Дополнительные услуги учитываются по факту).

Уровень конкуренции издательства определяется для платных изданий по тиражу, для бесплатных – по соотношению площади рекламы и площади издания.

Доля рынка информации (для платных изданий) определяется отношением тиража издания к сумме тиражей всех изданий направления.

Доля рынка рекламы определяется по отношению поступлений от рекламы издания к сумме поступлений за рекламу всех изданий направления.



**Рис. 1.** Панели индикаторов, отражающие влияние на компоненты эффективности

**Вторая панель** отражает техническую эффективность.

В качестве изменяемых параметров второй панели индикаторов определим добавленную стоимость, доходность труда. Добавленная стоимость определяется как разница между выручкой и промежуточными расходами.

К промежуточным расходам организации – издателя печатного СМИ отнесем: газетную бумагу; затраты на изготовление макетов сторонними организациями; печать; логистические, транспортные расходы; расходы на связь и амортизацию основных средств.

Доходность труда определяется как отношение прибыли до уплаты налогов к фонду оплаты труда.

Прибыль до налогообложения определяется как разность между добавленной стоимостью и операционными расходами.

Фонд оплаты труда определяется суммой начисленной оплаты труда за отработанное и неотработанное время; стимулирующими доплатами и надбавками; компенсационными выплатами, связанными с режимами работы и условиями труда, другими стимулирующими выплатами сотрудникам на регулярной основе.

**Третья панель** отражает эффективность предпринимательства.

В качестве изменяемых параметров третьей панели индикаторов определим прирост чистой и экономической прибыли и соотношение входящих и исходящих денежных потоков.

Чистая прибыль на конец отчетного периода сравнивается с чистой прибылью на начало отчетного периода. Чистая прибыль определяется как разница между прибылью до налогообложения и налоговыми платежами с обязательными выплатами во внебюджетные фонды, включая проценты по кредитам.

Экономическая прибыль рассчитывается как разность между рентабельностью вложенного капитала (материальным выражением которого являются чистые операционные активы) и средневзвешенной стоимостью капитала, умноженной на величину вложенного капитала.

Основываясь на принципах системного подхода, при индикации необходимо учитывать изменяемые параметры для каждой системы.

*Панель индикаторов финансовой системы* организации предполагает использование следующих изменяемых параметров: в части расходов – материалы и сырьё; полуфабрикаты и покупные комплектующие изделия; услуги и работы производственного характера, выполненные другими организациями; топливо; оплата нематериальных услуг; командировочные расходы в части оплаты проезда к месту служебной командировки и обратно и расходы по найму жилого помещения; арендная плата. В части доходов – стоимость одного экземпляра издания; количество проданных экземпляров; стоимость единицы рекламной площади; количество проданных единиц рекламной площади.

*Панель индикаторов системы управления персоналом* предполагает использование следующих изменяемых параметров:

1. Коэффициент материальной заинтересованности сотрудников.
2. Обеспеченность средствами труда.
3. Наличие дополнительных материальных стимулов.
4. Наличие дополнительных нематериальных стимулов.

*Организационная панель индикаторов*, предполагающая оценку производительности организационной системы, включает следующие изменяемые параметры:

1. Численность штатного персонала – отдел информации:
  - сокращение численности штатного персонала ведет к снижению себестоимости продукта за счет сокращения расходов на оплату труда и связанные с ней платежи во внебюджетные фонды;
  - сокращение численности штатного персонала ведет к снижению выручки из-за потери качества контента (снижение количества проданных экземпляров).
2. Численность внештатного персонала – отдел информации:
  - увеличение количества внештатных сотрудников ведет к увеличению себестоимости издания из-за роста фонда оплаты труда;

- увеличение количества внештатных сотрудников ведет к увеличению выручки за счет повышения качества контента.

### 3. Численность штатного персонала – отдел продаж:

- сокращение численности штатного персонала ведет к снижению себестоимости продукта за счет сокращения расходов на оплату труда и связанные с ней платежи во внебюджетные фонды;

- сокращение численности штатного персонала ведет к снижению выручки из-за снижения количества проданных единиц рекламы.

### 4. Затраты на повышение квалификации персонала:

- повышение квалификации персонала должно вести к увеличению производительности труда сотрудников и, как следствие – к увеличению чистой прибыли.

При анализе экономической ситуации печатных СМИ следует обратить внимание, что издания предлагают к реализации два основных продукта: информацию и рекламную площадь. В нашем случае дополнительные усилия по продвижению продукта не могут привести к существенному росту объемов продаж, поскольку возможности как рекламного рынка, так и рынка информации ограничены.

Оценка деятельности организации предполагает анализ финансового состояния, системы управления персоналом и производительности организационной системы. Все эти параметры являются факторами, влияющими на экономическую эффективность деятельности организации, поэтому система индикации построена по принципу совмещения: факторы, влияющие на оценку этих критериев, учитываются при оценке эффективности деятельности организации.

Оценка исследуемых параметров определяется на основе индикации: мы предлагаем оценивать результат управляющего воздействия по рассмотренным выше изменившимся показателям-индикаторам.

Эффективность деятельности организации может быть определена путем сравнения результата управляющего воздействия на производственный или бизнес-процесс с эталонным показателем, характеризующим данный процесс. Эталонными показателями, используемыми для сравнения с фактически полученными, могут служить показатели, заложенные в плане или бюджете организации в момент его формирования [8].

Финансовое планирование деятельности организации – издателя печатного СМИ строится на принципах бюджетирования. Планируются расходы для каждого подразделения, организуется отдельный управленческий учет затрат (выделяются постоянные, переменные и смешанные затраты), а калькуляция себестоимости продукции составляется методами, позволяющими обеспечить наглядное представление о структуре издержек и уровне постоянных и переменных затрат. Однако бюджетирование имеет ряд недостатков, связанных с линейно-функциональной системой управления, характерной для организаций – издателей региональных печатных СМИ. Затруднено использование инструментов контроля, отсутствует организация центров ответственности, не регулируется формирование портфеля заказов (речь идет о долгосрочных договорах на размещение рекламы, которые включаются в бюджет), кроме того, в большинстве случаев у менеджеров, ответственных за формирование бюджета, отсутствует опыт и необходимая компетентность.

Использование панелей индикаторов в качестве инструмента управления экономической эффективностью проводилось в двух издательствах: ООО «Знак» и ООО «Топливное предприятие «Уралнефть»». АНО «Редакция газеты «Магнитогорский рабочий»» выступило в качестве организации, исполняющей функции контрольной группы.

В процессе эксперимента издатели использовали программное обеспечение (ПО), разработанное для работы с бюджетом организации. Для полноценного использования ПО издательства в декабре 2011 года утвердили бюджет по предоставленной нами форме (таблица в формате Excel, размеченная для загрузки планируемых показателей, фактических показателей и разницы между планируемым и фактическим показателями). Основное принципиальное отличие такого формата бюджета от аналогичных в том, что и плановые, и фактические результаты учитывались не ежеквартально, а ежемесячно, что дало возможность оперативно учитывать изменение и показателей, и результатов управляющих воздействий [8].

Эксперимент проходил в течение 2012 года. Все расходы и доходы фиксировались через первичную бухгалтерскую документацию; кроме того, фиксировались налоговые платежи, выплаты заработной платы и т. д. Фактически были учтены все входящие и исходящие денежные потоки. Движение средств учитывалось как таблицей бюджета, так и программой построения панелей индикаторов GrafMaster, использующей авторский алгоритм.

Программа GrafMaster учитывает суммы ежемесячных расходов и доходов по каждому их источнику, строит графики, показывающие динамику расходов и доходов, и формирует индикаторы, по которым можно оценивать эффективность управляющих воздействий. Кроме того, программа позволяет наглядно сравнивать планируемые показатели с фактическими, а также отслеживать влияние внешних и внутренних факторов на результаты деятельности организации.

Например, *панель индикаторов службы управления персоналом* использовалась нами для определения эффективности работы групп персонала (журналистского корпуса, отдела продаж, группы подготовки номера) или для определения потребности в дополнительном обучении. Панель индикаторов представляет собой диаграмму, которая отражает значения показателей эффективности.

Использование динамики результатов в панели индикаторов позволило локализовать кадровую проблему и принять решения, эффект от которых больше, а расходы на реализацию – ниже.

Как показано на рис. 2–4, индикаторами эффективности управления персоналом служат доходность труда, доля рынка информации и доля рынка рекламы. Благодаря таким диаграммам в организации создана конкурентная атмосфера, способствующая повышению эффективности работы персонала.

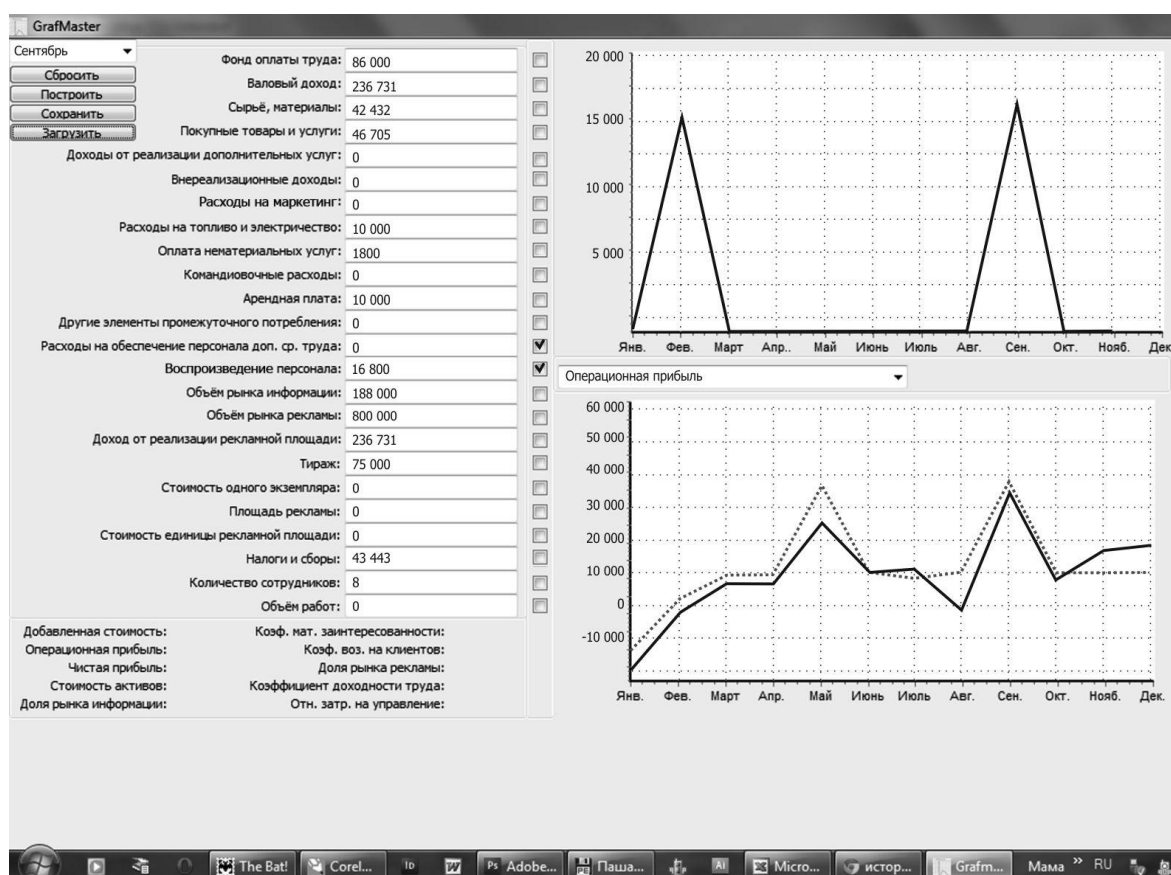


Рис. 2. Панель индикатора «Прибыль до налогообложения» издания «Магнитогорский авторнокок»

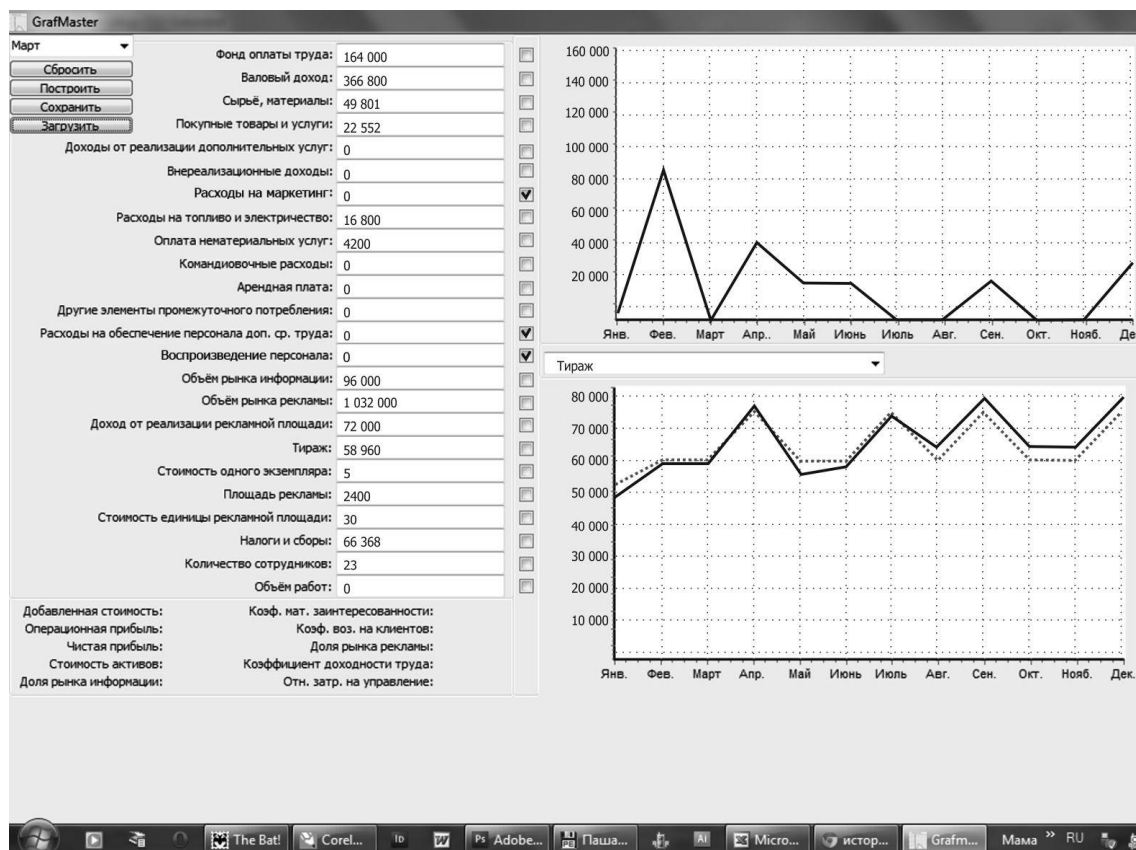


Рис. 3. Панель индикатора «Тираж» издания «Русский дом»

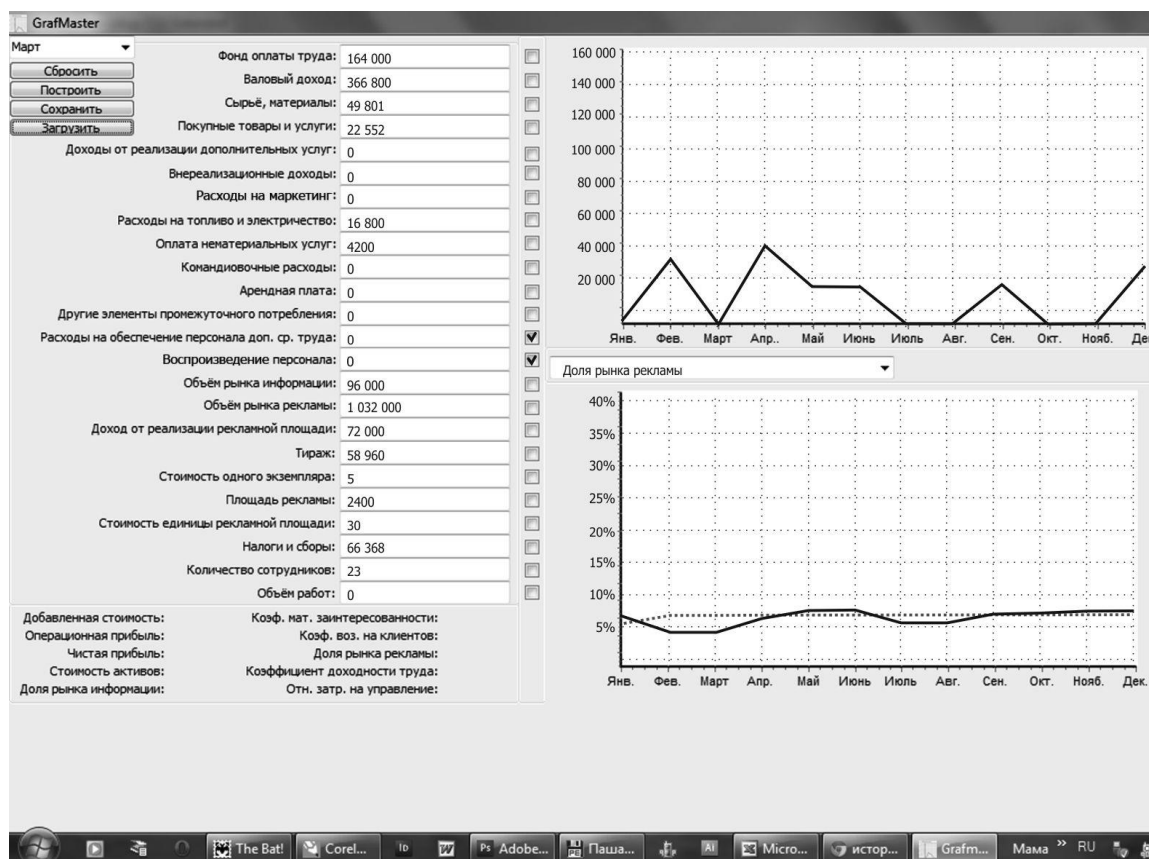


Рис. 4. Панель индикатора «Доля рынка рекламы» издания «Русский дом»



Панель индикаторов показала, что самая проблемная группа персонала в издательстве – отдел продаж. Поскольку низкая эффективность деятельности отдела напрямую сопряжена с кадровым вопросом, менеджмент издания принял решение о формировании программы лояльности.

Процесс формирования качественного трудового потенциала организации-издателя предусматривает системный подход в создании условий для максимального проявления способностей работников. Под управлением эффективностью в системе управления персоналом понимаем процесс воздействия на факторы и условия, обеспечивающие формирование и закрепление персонала компании.

Процесс развития системы управления персоналом предполагает формирование комплекса требований к личностным и деловым качествам сотрудников. Нами был составлен рейтинг и выделены наиболее значимые личностные и деловые качества применительно к сотрудникам регионального печатного СМИ, а также выявлен процент соответствия работника занимаемой им должности.

Выявленные требования, предъявляемые к качеству сотрудника на рабочем месте, нами были объединены в квалификационные группы следующих направлений:

– профессиональные ресурсы – группа профессионально значимых качеств (компетентность, деловитость, работоспособность, организованность, ответственность, преданность делу, целеустремленность);

– психологические ресурсы – группа личностных качеств (выдержка, самоконтроль, коммуникативность, морально-этические нормы, нравственные ценности личности, взаимопомощь);

– административные ресурсы – умение организовывать себя и окружающих (постановка цели, выделение задач, самонастрой, мобилизация, самокритичность, карьерный рост, способность к саморазвитию, готовность к риску, системное мышление, лояльность).

Большинство организаций – издателей региональных печатных СМИ являются экономически неэффективными. В ряде случаев экономическая эффективность не является целью функционирования издания, однако зачастую организации, лишённые финансирования из сторонних источников, не добиваются повышения эффективности, а в своей деятельности не пользуются никакими экономическими методиками. Зачастую это происходит из-за того, что руководители издательств, являясь компетентными журналистами, не обладают соответствующей экономической подготовкой, в результате чего организация-издатель, обладая высоким экономическим потенциалом, не использует его.

Достижение экономической эффективности деятельности организаций – издателей региональных печатных СМИ – задача выполнимая.

Проведенный анализ методов достижения экономической эффективности привёл к следующим результатам:

- систематизированы теоретические подходы к определению понятия «экономическая эффективность» в отношении деятельности субъектов рыночной экономики, что позволило обосновать необходимость повышения экономической эффективности деятельности региональных печатных изданий;

- изучены методические основы управления экономической эффективностью в условиях деятельности организации – издателя печатного СМИ на региональном рынке;

- сформирована концептуальная модель управления экономической эффективностью организации – издателя регионального печатного СМИ;

- разработана и апробирована методика управления экономической эффективностью на основе применения панели индикаторов в условиях деятельности организаций – издателей региональных печатных СМИ;

- в результате проведения сравнительного анализа результативности на основе показателей бюджетирования определено, что применение панелей индикаторов способствует повышению эффективности управления на различных уровнях принятия управленческих решений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Hannaford Stephen G. Market Domination! Westport // CT, Praeger Publishers. – 2007. – 184 p.

2. Абрютин М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности. – М.: Финпресс, 2002. – 176 с.
3. Белянчев В.В. Управление конкурентоспособностью субъекта производственного предпринимательства в условиях экономического кризиса: дисс. ... канд. экон. наук. – М.: НОУ ВПО «Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы», 2011. – 175 с.
4. Васильевская М.В. Оценка эффективности государственного управления экономикой издательства: дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МГУП, 2005. – 221 с.
5. Вольчик В.В. Эффективность рыночного процесса и эволюция институтов // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2002. – № 4. – С. 43–50.
6. Дацко С.В. Техническая эффективность фирмы на примере полиграфических предприятий: моногр. – М.: МГУП, 2008. – 128 с.
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Медиа Сервис, 2012. – 32 с.
8. Лимарев П.В. Инструменты управления экономической эффективностью в организации (на примере региональных печатных СМИ): дисс. ... канд. экон. наук. – М.: ГОУ ВПО МГУП, 2012. – 145 с.
9. Мерзлякина Е.М. Оценка эффективности деятельности организации: моногр. – М.: ГОУ ВПО МГУП, 2004. – 93 с.
10. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

*Поступила 10.02.2014 г.*