

**Власов Виталий Сергеевич**

студент магистратуры  
Московский университет им. С.В. Витте  
Москва, Россия

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>**

---

**Аннотация**

Рассматриваются вопросы оценки эффективности деятельности организаций в современных условиях. Проводится анализ ключевых методик, включая KPI, сбалансированную систему показателей, экономическую добавленную стоимость, окупаемость инвестиций, социальный возврат на инвестиции, а также подходы, основанные на анализе данных и интегрированной отчетности. Результатами исследования являются выявление преимуществ и ограничений указанных методов, определение областей их применения и типичных показателей. Сделан вывод о необходимости комплексного использования различных подходов для повышения эффективности управления организацией.

**Ключевые слова:** эффективность деятельности, сбалансированная система показателей; экономическая добавленная стоимость

---

Оценка эффективности деятельности организаций является ключевым элементом стратегического управления и принятия решений. При этом многогранность понятия «эффективность» приводит к использованию различных методологических подходов. Как отмечают исследователи, проблема эффективного управления актуальна на всех уровнях экономики – от макроуровня до конкретных хозяйствующих субъектов [3]. В современных экономических условиях развитие методик оценки стимулируется внедрением новых технологий и возросшим вниманием к нефинансовым аспектам (ESG-принципы, устойчивое развитие).

Цель исследования – представить аналитический обзор современных подходов к оценке эффективности, выявить их сильные и слабые стороны и оценить применимость в российском контексте.

Материалы и методы исследования: методологическую основу исследования составляют методы сравнительного анализа, системного подхода и обобщения научных публикаций. В качестве материалов использованы научные работы отечественных и

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: Гончаренко Лариса Николаевна, канд. экон. наук, Московский университет им. С.В. Витте

зарубежных авторов, а также нормативные документы и практические примеры применения рассматриваемых методик

В научных публикациях различные методики оценки эффективности получают комплексное рассмотрение. KPI описывают как «числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей». ССП (BSC) трактуется как инструмент стратегического управления, позволяющий связать видение и стратегию предприятия с набором ключевых показателей по нескольким перспективам (финансовой, клиентской, бизнес-процессов, обучения) [1]. Финансовые показатели типа ROI и EVA отражают доходность инвестиций и экономическую добавленную стоимость соответственно [2]. Современные исследования отмечают также важность нефинансовых и устойчивых показателей: метод SROI учитывает социально-экологические эффекты, а интегрированная отчётность объединяет финансовую и нефинансовую информацию для оценки создания стоимости в долгосрочной перспективе.

KPI (Key Performance Indicators, КПЭ) – это количественные метрики, позволяющие контролировать выполнение ключевых задач компании. KPI служат основой системы управления эффективностью (Performance Management) и привязаны к стратегическим целям организации. Их основное преимущество – простота формулировки и гибкость настройки под конкретные цели; однако без чёткого стратегического контекста выбранные показатели могут быть неэффективными.

ССП (Balanced Scorecard) расширяет концепцию KPI, представляя стратегию через несколько перспектив:

- 1) Финансовая перспектива: финансовые результаты и эффективность инвестиций;
- 2) Перспектива клиента: удовлетворённость и лояльность клиентов;
- 3) Бизнес-процессы: качество и скорость внутренних операций
- 4) Обучение и рост: развитие персонала и инновационный потенциал.

Такой подход обеспечивает баланс между финансовыми и нефинансовыми целями, отражает причинно-следственные связи между показателями. Преимущества BSC – стратегическая фокусировка и системность управления. К ограничениям относятся сложность внедрения, необходимость адаптации системы к изменениям внешней среды и регулярного пересмотра стратегических карт.

*ROI* (Return on Investment) и *EVA* (Economic Value Added) – классические финансовые показатели эффективности. *ROI* определяется как отношение прибыли к вложенным инвестициям, что позволяет оценить рентабельность проекта или бизнеса. *EVA* рассчитывается как чистая операционная прибыль после налогов за вычетом затрат на используемый капитал ( $EVA = NOPAT - WACC \times IC$ ). Эти показатели учитывают стоимость капитала и дают представление об экономической прибыли предприятия. Преимуществами *ROI/EVA* являются объективность и сравнительная простота расчёта – их можно применять для оценки различных проектов и подразделений. Ограничения: они отражают в основном финансовые результаты и не учитывают нематериальные, социальные или экологические аспекты деятельности.

Примеры финансовых метрик:

$$1. ROI = \frac{\text{прибыль от инвестиций}}{\text{сумма инвестиций}}$$

$$2. EVA = NOPAT - WACC \times \text{инвестированный капитал}$$

*SROI* (Social Return on Investment) – методика оценки эффективности для социальных и экологических проектов. *SROI* определяют как «метод измерения экологической и социальной ценности по отношению к затраченным ресурсам» [7]. Она позволяет монетизировать социальный эффект (обучение, здоровье, экологические улучшения) и сопоставить его с инвестициями. Преимуществом *SROI* является возможность оценить нематериальную пользу инициатив в денежном выражении. К ограничениям относятся субъективность оценок (выбор финансовых прокси для социальных результатов) и трудности верификации данных.

Пример расчёта *SROI*:

$$SROI = \frac{\text{суммарная социальная выгода}}{\text{общие затраты}}$$

В последние годы организации внедряют data-driven подход – принятие решений на основе анализа данных. Такой подход позволяет повышать точность прогнозов и оперативно корректировать KPI [8]. Анализ больших данных (big data) выявляет скрытые зависимости между операционными показателями и результативностью бизнеса. Внедрение машинного обучения и аналитических платформ расширяет набор инструментов оценки эффективности. Согласно исследованию Сбера, компании, освоившие data-driven управление, растут в два раза быстрее конкурентов и

демонстрируют существенный рост прибыльности [6]. Главным ограничением является зависимость от качества и полноты данных: без развитой IT-инфраструктуры и компетенций результаты анализа могут быть ненадёжными.

Направления data-driven метрик:

- 1) Клиентская аналитика: анализ поведения и удовлетворённости клиентов (CLV, NPS и др.);
- 2) Операционная аналитика: мониторинг производственных и логистических процессов;
- 3) Предиктивная аналитика: прогнозирование спроса, продаж, оттока клиентов;
- 4) Панели управления (BI-дашборды): визуализация ключевых метрик в реальном времени.

Интегрированная отчётность объединяет финансовую и нефинансовую информацию о деятельности компании, отражая способность создавать стоимость во времени [5]. По определению Международного совета по интегрированной отчетности, интегрированный отчёт «объединяет в себе финансовую и нефинансовую информацию, отражает возможности компании создавать и поддерживать свою стоимость в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе». Этот формат предусматривает раскрытие стратегии, модели создания ценности, ключевых рисков и возможностей (в том числе ESG-факторов). В России интегрированные отчёты пока редки: одним из первых стал годовой отчёт ФК «УРАЛСИБ» по стандарту GRI G4 и IR. Плюсы интегрированной отчётности – прозрачность, привлекательность для инвесторов, системное видение бизнеса. Ограничения – высокая стоимость подготовки, сложность сбора и верификации нефинансовых данных, а также риск субъективности при оценке долгосрочной ценности.

Ключевые компоненты интегрированного отчёта:

- 1) Стратегия и модель создания стоимости;
- 2) Анализ ключевых рисков и возможностей (в том числе экологические и социальные);
- 3) Финансовые результаты и прогнозы;
- 4) Нефинансовые показатели (кабинет ESG, социальные эффекты и т.п.).

## Сравнительный анализ методов

1. *KPI* и *BSC*: позволяют увязать стратегию с операционными показателями и дают обратную связь по ключевым направлениям. Преимущества – гибкость и оперативность управления; ограничения – необходимость чёткой стратегии и риска формализма при выборе метрик.

2. *ROI*, *EVA*: обеспечивают объективное отражение финансовой эффективности с учётом капитала. Преимущества – простота сравнения различных проектов; ограничения – не учитывают нематериальные активы и социальный эффект.

3. *SROI*: расширяет анализ на социально-экологические результаты, что важно для НКО и проектов устойчивого развития. Ограничения – субъективность оценок и новизна методики.

4. *Data-driven* метрики: обеспечивают адаптивность и точность решений, позволяют быстро выявлять тенденции. Ограничения – зависимость от качества данных и потребность в развитой аналитической инфраструктуре.

5. Интегрированная отчётность: предоставляет комплексный взгляд на бизнес (финансы + нефинансы), отвечая современным требованиям раскрытия информации. Трудности – интеграция разнородных данных и большие затраты на подготовку отчёта.

Таблица 1 – Сравнительный анализ методов [3].

| Метод                    | Преимущества   | Ограничения   | Сфера применения  | Примерные метрики  |
|--------------------------|--|---|---|--|
| KPI                      | Простота формулировки, гибкость, оперативность управления                          | Требует чёткого стратегического контекста; риск формализма при выборе показателей | Корпоративное и государственное управление              | Выручка, прибыль, производительность                             |
| ССП (Balanced Scorecard) | Связь стратегии и показателей; комплексный учёт финансовых и нефинансовых факторов | Сложность внедрения; необходимость постоянного обновления стратегических карт     | Крупные организации, проекты стратегического управления | ROI, доля рынка, удовлетворённость клиентов, мотивация персонала |
| ROI, EVA                 | Учет стоимости капитала; универсальность использования                             | Не учитывают нематериальные активы и социальный эффект                            | Инвестиционные проекты, финансовый анализ               | ROI = доход/инвестиции; EVA (NOPAT – WACC×IC)                    |

| Метод               | Преимущества  | Ограничения   | Сфера применения   | Примерные метрики                                       |
|---------------------|---|---|--|---|
| SROI                | Учитывает социально-экологический эффект; демонстрирует общественную ценность | Субъективность оценок; сложность сбора данных             | Социальные и экологические проекты, НКО                    | $SROI = (\text{социальная выгода})/(\text{инвестиции})$ |
| Data-driven метрики | Повышенная точность и адаптивность решений                                    | Зависимость от качества данных; требует IT-инфраструктуры | Компании с развитой аналитикой (IT, ритейл, финансы и др.) | Аналитические KPI: конверсия, CLV, NPS и др.            |



Рисунок 1 – Блок-схема системы оценки эффективности на основе BSC, KPI, ROI/EVA и SROI [1].

В промышленности и торговле современные компании нередко внедряют ССП и KPI для комплексного мониторинга финансовых и операционных показателей. Например, производственные предприятия строят стратегические карты ССП, включающие метрики качества, скорости производственных процессов и рентабельности. Финансовый сектор и крупные корпорации всё чаще публикуют интегрированные отчёты, объединяющие показатели эффективности и устойчивости – первым примером в России стал отчёт ФК «Уралсиб» по стандартам GRI и IR. В социальном секторе и у НКО метод SROI помогает обосновать эффективность проектов устойчивого развития. В IT- и финансовых

компаниях data-driven подходы автоматизируют сбор данных и позволяют в режиме реального времени корректировать бизнес-процессы.

Анализ показал, что универсального метода оценки эффективности не существует. KPI и BSC фокусируются на внутренней стратегии и кратко- и среднесрочных целях, тогда как ROI/EVA традиционно ориентированы на финансовый результат. Метод SROI и интегрированная отчётность расширяют поле оценки на социальные и долгосрочные аспекты. Data-driven метрики повышают адаптивность систем управления, но требуют серьёзных технологических вложений. При этом выбор конкретных инструментов должен соответствовать стратегическим приоритетам организации: например, компании с государственным участием привязывают КПЭ к национальным целям, а экспортно-ориентированным фирмам важно демонстрировать устойчивость и долгосрочные перспективы через интегрированные отчёты.

В статье выполнен сравнительный анализ современных подходов к оценке эффективности организаций. Показано, что каждый метод имеет свою предметную область и ограничения. KPI и BSC хорошо подходят для увязки целей и показателей внутри компании; ROI и EVA – для финансового анализа и инвестиций; SROI – для измерения социальной отдачи; интегрированная отчётность – для комплексного представления бизнеса инвесторам и стейкхолдерам [4]. Растущее значение data-driven подхода обеспечивает более точное прогнозирование через аналитику данных. С учётом российского контекста (регулирование КПЭ, развитие стандартов отчётности об устойчивом развитии) рекомендуется комбинировать несколько методов оценки в единой системе управления.

Ниже сформулированы основные рекомендации по применению проанализированных методов:

1. Устанавливать KPI только на основе чётко определённых стратегических целей и национальных приоритетов. При внедрении BSC важно разработать стратегическую карту и обеспечить регулярный пересмотр показателей.

2. Для инвестиционных проектов и оценки проектов роста применять метрики ROI и EVA, учитывающие стоимость капитала. Эти показатели пригодны при наличии данных бухгалтерского и управленческого учёта.

3. Социально-ориентированным организациям следует включать метод SROI в практику оценки эффективности, особенно если проектам сопутствуют невидимые (неприбыльные) результаты.

4. Крупным корпорациям и компаниям, ориентированным на инвесторов, рекомендуется выпускать интегрированные отчёты: это повысит доверие к стратегии компании и продемонстрирует внимание к ESG-факторам.

5. Для повышения оперативности управления необходимо развивать data-driven инфраструктуру: внедрять системы сбора и обработки данных, аналитические панели и машинное обучение. Это позволит интегрировать финансовые, операционные и социальные цели и гибко адаптировать систему показателей к изменяющимся условиям.

Во всех рекомендациях следует сочетать несколько подходов. Только комплексный анализ, учитывающий как финансовые, так и нефинансовые аспекты, позволяет получить полную картину эффективности и обеспечить устойчивость развития организации

#### **Список использованных источников**

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 322 p.
2. Stewart G. B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. — New York: Harper Business, 1991. — 781 p.
3. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. — М.: Вильямс, 2007. — 224 с.
4. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — Boston: Pitman, 1984. — 292 p.
5. Международный совет по интегрированной отчетности (IIRC). Международные основы интегрированной отчетности. — Лондон, 2013. — 37 с.
6. Министерство экономического развития Российской Федерации. Методические рекомендации по разработке ключевых показателей эффективности государственных компаний. — М., 2014.
7. Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T. A Guide to Social Return on Investment. — London: The Cabinet Office, 2012. — 108 p.
8. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business. — Sebastopol: O'Reilly Media, 2013. — 414 p.