

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2014 Бородин Денис Владимирович  
Дмитровский институт непрерывного образования  
Филиал Международного университета природы, общества и человека “Дубна”  
141801, Московская обл., г. Дмитров, мкр-н ДЗФС, д. 23  
E-mail: bdw777@mail.ru

Раскрывается сущность понятия “эффективность”, рассматриваются подходы к определению эффективности деятельности предприятия, установлению критериев полезности достигнутого повышения эффективности какой-либо отдельно взятой части предприятия. Доказывается необходимость выработки нового подхода к оценке эффективности, а также формирования методики оценки деятельности отечественных предприятий и их роли в обеспечении национальной экономической безопасности России.

*Ключевые слова:* эффективность, организационная структура, эффект, затраты, результативность, предприятие.

По общему представлению эффективностью характеризуются развитые системы, процессы или явления. Можно сказать, что эффективность служит индикатором развития и его важнейшим стимулом. В стремлении к повышению эффективности деятельности предприятия руководство определяет конкретные меры, способствующие развитию прогресса, и отсекает меры, ведущие к регрессу. В этом смысле эффективность всегда связана с практикой. Она, как явление, приобретает характер целевого ориентира управленческой деятельности, делает эту деятельность более обоснованной, необходимой, оправданной и достаточной. Эффективность выступает качественной категорией, связанной с интенсивностью производственной деятельности, она отражает глубинные процессы модернизации, происходящие во всех внутриорганизационных элементах и системах, исключая при этом механистические подходы<sup>1</sup>. Эффективность можно назвать сравнительной оценкой результата деятельности предприятия, отражающей не только его возможности по обеспечению экономического роста предприятия, но и способность к стимулированию прогрессивных структурно-качественных изменений. Обычно эффективность определяется соотношением результата (иначе - эффекта) и затрат, которые обуславливают полученный результат. Эффект является одним из компонентов, которые в процессе решения задач по оптимизации соотносятся между собой. Параллельно этому между понятиями “эффект” и “эффективность” наблюдаются некоторые различия. Эффект есть отражение резуль-

тата экономической деятельности, иными словами, того состояния, к которому стремится организация. Можно воспринимать понятия “эффект” и “результат” как тождественные и использовать в качестве ориентира при построении или совершенствовании управленческой системы конкретного предприятия. Такой тип управления, в международной практике получивший название “управление по результатам”, целенаправлен на количественный прирост результативных показателей, между тем, как подразумевает и изменение качественных характеристик.

Наиболее распространен подход, по которому оценка экономической эффективности производится при сопоставлении результатов производства и затрат<sup>2</sup>. При этом таковыми считаются полезные конечные результаты его деятельности в виде:

- материализованного результата процесса производства, который измеряется объемом продукции в натуральной форме и стоимостной форме;
- народно-хозяйственного результата деятельности предприятия, включающего количество изготовленной продукции и охватывающего ее потребительскую стоимость.

Конечный результат за определенный промежуток времени производственно-хозяйственной деятельности предприятия - это чистая продукция (или вновь созданная стоимость), а конечный финансовый результат коммерческой деятельности - прибыль. По отдельным признакам эффективность производства может быть классифицирована таким образом:

- экономическая, социальная и экологическая эффективность (по последствиям);

- локальная (хозрасчетная) и народно-хозяйственная;

- первичная, одноразового эффекта или мультипликационная, повторяющаяся многократно (по степени увеличения или повторения);

- абсолютная, характеризующая общую величину эффекта, из расчета на единицу затрат или ресурсов, и сравнительная, появляющаяся при выборе наилучшего варианта из нескольких предложенных хозяйственных или иных решений.

В совокупности из всех видов эффективности формируется общая интегральная эффективность деятельности предприятия. Для измерения эффективности производства предполагается установление критерия экономической эффективности, единого для всех экономических звеньев, от отдельно взятого предприятия до народного хозяйства. Рост производительности общественного труда, таким образом, является общим критерием определения экономической эффективности производства<sup>3</sup>. На основе этого критерия, который выражается в максимизации роста национального дохода (или чистой продукции) на единицу труда, в настоящее время и оценивается экономическая эффективность производства. Формой единого критерия эффективности деятельности предприятия может выступать максимизация его прибыли.

Итак, целевой ориентацией такого соотношения результата к затратам является стремление к максимизации, задача при этом ставится максимизировать результат, который приходится на единицу затрат. Но возможно и обратное соотношение, при котором показатель затрат относят к показателю результата. Сравнительный показатель при этом минимизируется<sup>4</sup>. В практической деятельности предприятия часто используется показатель эффективности, который базируется на отношении результата к затратам. Он более полным образом отражает ее целевую ориентацию. Также не исключается принципиальная возможность использовать обратное соотношение, которое не позволяет наглядно представить направление самых существенных процессов, но тем не менее способно дать итоговую характеристику динамики предприятия. Этот подход приобретает особую значимость в изменчивых рыночных условиях и с дальнейшим развитием рыночных отношений. Экономическая деятельность

предприятия, которое стремится наращивать конкурентные преимущества для обеспечения устойчивости собственных рыночных позиций, использует в качестве целевого ориентира широкую совокупность количественных и качественных результирующих. Сюда включается увеличение целевого сегмента, прирост объема продаж и прибыли, приспособление к потребностям потребителей продукции характеристик производимого товара и пр. Для таких ориентиров, как и для наиболее экономичных способов их достижения, требуется четкое знание общих понятий относительно различных видов эффективности сложных систем и осознание восприятия их сущности. Только ясно понимая все, что касается эффективности производства, можно применять существующее теоретическое понятие к управленческим решениям, принятым для достижения операционного и стратегического успехов в организационной деятельности предприятий.

Следовательно, эффективность выступает показателем стремления к конечному результату, но не сам результат является эффективностью при этом, а правильный вариант точного направления к конечному результату. То есть для правильного определения понятия эффективности следует отказаться от ее привычного понимания под видом простого коэффициента или соотношения. Организацию можно назвать эффективной, если движется в нужном, правильном для экономического развития направлении, т.е. имеет определенный вектор движения. Вектор можно рассматривать как направленный отрезок; также вектором такого рода может быть совокупность эквивалентно направленных отрезков; параллельный перенос или элемент векторного пространства. При каждом из подходов к этому понятию вектор является геометрическим объектом, который характеризует направление, величину или правила сложения векторов. Используя подобное понимание эффективности, можно уяснить смысл понятия. И становится понятнее высказывание П. Друкера из курса его лекций по менеджменту: эффективность - следствие того, что "вещи создаются правильно". Слово "правильно" при этом отражает направление вектора, поскольку в правильном направлении движется к успеху организация и развивается производство<sup>5</sup>.

Рассматривая эффективность в качестве характеристики системы, в которой внутренние

связи между ее базовыми элементами выступают основным системообразующим фактором, можно отметить, что выражение “вектор” будет более точным ее отражением, означающим перемещение в пространстве и времени данных связей и отношений<sup>6</sup>. Чтобы подтвердить предлагаемую позицию, можно привести следующее рассуждение. Согласно бытующему мнению, самым эффективным выбором направления развития является тот, который определяется соотношением результата и затрат, что происходит при ориентации на прибыль, но период времени получения такой прибыли может быть краткосрочным. Соответственно, эффективность, устанавливаемая соотношением результата и затрат, практически не определяет наиболее оптимального, “правильного” направления развития экономики предприятия, когда вместо краткосрочной прибыли критерием выбран ориентир инновационного и долгосрочного, соответственно, более перспективного (несмотря на меньшую прибыльность) развития производства. Эффективность и рентабельность (как числовой феномен) нельзя назвать одной и той же категорией, и такая точка зрения становится все более признанной среди западных экономистов. По этой причине замена категории “эффективность-коэффициент” на категорию “эффективность-вектор” более точно будет способствовать пониманию процессов, которые протекают в экономике. Признание адекватности категории “эффективность-вектор” позволит более точно сформулировать категории, которые мы употребляем при измерении, определении и оценке организационной эффективности систем производства. Раскрывая эффективность экономики предприятия векторным методом, складывать и вычитать их можно более легким образом.

Про соотношение результативности и эффективности говорится в вышеупомянутой работе П. Друкера, который писал, что для сохранения успешности в долгосрочном периоде, чтобы выжить на рынке и достичь своих целей, предприятие должно быть как эффективным, так и результативным. П. Друкер считал, что результативность - это следствие нужных и правильных поступков руководства. Одинаково важны обе категории. Результативность, выступающая, по Друкеру, тем, что “делаются правильные вещи”, можно считать чем-то неосязаемым и трудноопределимым, особенно в случае внутренней не-

эффективности организации. Зато ее эффективность обычно измеряется и выражается количественно, потому что определяется денежная оценка ее входов и выходов<sup>7</sup>. Результативность является показателем, отражающим “правильное делание вещей” по Друкеру, а значит, она должна иметь количественное выражение. Следовательно, результативность выступает определенным показателем определенного процесса, показателем того, что по завершении процесса получается заранее запланированный результат. Сущность результативности можно охарактеризовать достигнутым результатом, составляющим некое число, иными словами, традиционным отношением результата к затратам. Различая эффективность и результативность, можно выделить такие виды руководства предприятием:

- 1) эффективное руководство, которое обеспечивает стратегический успех предприятию и его перспективное, инновационное развитие;
- 2) результативное руководство, которое обеспечивает возможность временного достижения краткосрочных целей.

Основа управления - определение эффективности инновационной и инвестиционной деятельности. Оценка эффективности каждого инновационного проекта проводят, основываясь на единых методологических принципах определения эффективности инвестирования в инновационную деятельность.

В сложившейся практике выделяют такие общие основные принципы по осуществлению инвестиционных проектов в инновационную деятельность:

- сопоставлять затраты и результаты, оценивать эффективность инвестиционных проектов при учете изменения во времени ценности денег;
- при разработке и реализации инновационных и инвестиционных проектов сочетать научно-технологический и коммерческий анализ, финансово-экономический анализ и социальный анализ для обеспечения комплексности подхода к осуществлению разработки проектов;
- при разработке и реализации инновационных и инвестиционных проектов обязательно учитывать риски и неопределенность, которые связаны с реализацией проекта.

Любой владелец предприятия стремится повысить и продуктивность, и эффективность его деятельности. Как решается эта задача практически, с чего стоит начать и какой составить план

действий - вот вопросы, которыми задается руководство организаций. Разумеется, стоит начать процесс оптимизации организационной структуры предприятия и оптимизации бизнес-процессов, ввести бюджетирование и пр. С помощью таких действий, если предприятие слабо организовано и управление неэффективно, можно несколько повысить эффект путем фрагментарной оптимизации, но такой эффект будет далеким от потенциальных возможностей предприятия. Для настоящего повышения эффективности предприятия необходимо выстраивать отношения между различными элементами связи, предварительно "познав сущность целого"<sup>8</sup>.

Итак, решение задачи повышения эффективности деятельности предприятия следует начинать с решения вопроса "о сущности целого", т.е. сущности бизнеса и предприятия в целом. Причем этот вопрос нельзя назвать теоретическим, поскольку каждый конкретный бизнес имеет собственную суть и специфику, не разобравшись в которых, на оптимистичный результат рассчитывать не стоит.

Только небольшая часть руководства и собственников предприятий придает надлежащее значение этой проблеме. Зачастую вопрос ставится так: "требуется внедрение системы планирования ресурсов на предприятии" или "требуется внедрение системы управления взаимоотношениями с потребителями". Тем не менее, уделяя внимание только одному сектору управления, невозможно в целом улучшить работу всего предприятия, а наоборот, результаты ухудшаются. К примеру, ранее сложившаяся уже существующая организационная система может оказаться расстроенной. К тому же предстоит выяснить: каковы критерии полезности достигнутого повышения эффективности какой-либо отдельно взятой части предприятия? какие позитивные или негативные стороны того, что результативность деятельности какого-либо сектора повысилась в 2 раза и что даст такая эффективность предприятию в частности и бизнесу в целом? Таким образом, все снова сводится к вопросу о сущности предприятия и сущности бизнеса. Не определившись с сутью целого, нельзя достоверно установить, к каким последствиям для предприятия могут привести те или иные частные изменения в его структуре и организации<sup>9</sup>. Соответственно, перед владельцем или руководством предприятия встает первоочередный и основной вопрос: в чем

заключается сущность его бизнеса, как она определяется, измеряется и оценивается?

Давно известен факт, что целью любой экономической деятельности является финансовый результат. Тем не менее финансовый результат, достигнутый предприятием, дает неполную информацию в целом относительно отрасли или бизнеса, его недостаточно для того, чтобы спрогнозировать, что ожидает отрасль в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Сущность бизнеса состоит не столько в получении незамедлительного результата, сколько в стабильно увеличивающемся финансовом результате предприятия<sup>10</sup>.

Предприятие можно назвать эффективным в том случае, если:

- финансовый результат превышает уровень, достигнутый рыночными конкурентами;
- в ближайшей перспективе прогнозируемый (или расчетный) рост финансового результата превышает уровень, достигнутый на текущий момент конкурентами или прогнозируемый ими в ближайшей перспективе;
- предприятие выделяет достаточное количество ресурсов на поддержку и развитие своей деятельности, при этом правильно их используя.

Предприятие нельзя назвать эффективным, если убрать какой-либо из приведенных показателей, поскольку каждый из этих критериев является необходимым. В том случае, если предприятие достигло более низкого финансового результата, чем конкуренты, оно не считается эффективным, тем не менее, может стать эффективным в перспективе в том случае, если выделяет достаточное количество ресурсов на развитие своей деятельности, правильно их используя. Если расчетный рост финансового показателя ниже, чем рост показателя у конкурентов, то велик риск того, что предприятие быстро потеряет имеющиеся конкурентные преимущества. Также если эффективное предприятие не выделяет в достаточном количестве ресурсов для поддержки и развития производства или неправильно их использует, то велик риск, что предприятие не сможет достичь прогнозируемых показателей и со временем утратит имеющуюся эффективность. Данные положения позволяют определить такие показатели, как: полученный финансовый результат; прогнозируемый рост финансового результата; ресурсы для поддержки и развития предприятия по секторам. Затем возникает следующий вопрос, касающийся перехода от целого

к частностям, причем требуется оценка эффективности каждого структурного подразделения предприятия по отдельности, поскольку если подразделения не работают эффективно, то не будет эффективной работа и всего предприятия.

Основу любого предприятия составляют человеческие ресурсы, иными словами, персонал предприятия: руководство всех уровней и работники<sup>11</sup>. Известный факт: один человек способен эффективно управлять приблизительно семью подчиненными. Таким образом, предприятие делится на части. Обычно разделяют от пяти до семи частей верхнего уровня, затем продолжается деление на части каждой части верхнего уровня до тех пор, пока не останется на нижнем уровне около семи работников. Неделимо только предприятие, человеческие ресурсы которого состоят из одного сотрудника, все остальные предприятия вне зависимости от желаний руководства либо собственника делятся на структурные подразделения. Основная задача подобного деления - определить эти части правильно, наполнив их реальным содержимым, адекватным их функциям, установить отношения между структурными подразделениями и определить показатели эффективности для каждого подразделения. Каждое подразделение можно назвать “предприятием в предприятии”, оно имеет собственную цель, при этом цель подразделения является подчиненной по отношению к основной цели предприятия.

Но структурные подразделения не имеют собственных финансовых результатов в отличие от предприятия в целом, даже в том случае, если подразделение занимается реализацией продукции и получает от реализации выручку, поскольку получена эта выручка не только трудом отдельно взятого подразделения по продажам, но и трудом всего предприятия в целом: проектных, производственных, технологических и прочих имеющих подразделения. Поэтому вопрос показателей эффективности и их метрик, или эффективности деятельности отдельно взятого структурного подразделения, гораздо более сложен, чем вопрос о деятельности целого предприятия. Сформировать организационную структуру предприятия можно по самым разным признакам<sup>12</sup>.

Приведем основные виды современных организационных структур:

- организационная структура линейного типа с функциональной группировкой подразделений;

- организационные структуры линейного и дивизионального типов с продуктовой группировкой подразделений (или продуктовые структуры);

- организационная структура линейно-функционального типа;

- организационная структура матричного типа и прочие.

Из вышеперечисленных структур разделение показателей всего предприятия по отдельным подразделениям (продуктам) возможно только для продуктовых структур, причем только на верхнем уровне. Продуктовые структуры практически невозможно реализовать на нижних уровнях иерархии. По показателям всего предприятия, исходя из его сущности, следует создать показатели и их метрики по отдельным структурным подразделениям (декомпозицию), выполняющим отдельные и определенные бизнес-процессы, основные и вспомогательные<sup>13</sup>. Этими показателями должно отражаться, какой вклад в финансовый результат компании вносит каждое подразделение, даже если это подразделение и не продает на рынке продукцию или является вспомогательным, как влияет подразделение на общие показатели предприятия в ближней и дальней перспективе. Затем возникает вопрос об эффективности выпуска каждого вида продукции: какой вклад вносит в финансовый результат всего предприятия вид выпускаемой продукции? Соответственно, если выпуск той или иной продукции неэффективен, он будет снижать эффективность всего предприятия.

Таким образом, получается матрица “продукция - структурные подразделения”, при оптимизации этой матрицы оптимизируется организационная структура предприятия и производственные процессы<sup>14</sup>. Каждый вид продукции, от инновационной идеи разработки до выпуска на рынок, проходит ряд структурных подразделений. И каждый вид продукции, который запускается в производство, должен приносить финансовый результат и иметь определенное время окупаемости. То есть еще до запуска новой продукции в производство следует разработать планы всех мероприятий и рассчитать все затраты на создание продукции, производство и вывод ее на рынок по всем структурным подразделениям, а также спрогнозировать вероятную выручку, и лишь после этого принимается решение о производстве продукции. Матрица “продукция - структурные подразделения” при этом наполняется конкрет-

ным содержанием. Ею определяются и подразделения, на которые делится предприятие, и отношения между подразделениями, именно эта матрица может стать фундаментом для формирования показателей эффективности, определения их конкретных значений и метрик для всех структурных подразделений организации.

Рациональное планирование финансовых результатов деятельности предприятия и контроль его выполнения позволит предприятию отслеживать факторы, которые оказывают существенное влияние на прибыль предприятия, а также разработать систему превентивных мероприятий для реализации резервов с целью максимизации прибыли. Формирование результативного механизма управления в условиях рыночных отношений вызывает необходимость регулярной оценки функциональной действенности уже существующей системы управления предприятием, причем оценка эффективности его функционирования в целом - это оценка деятельности как управляющей, так и управляемой систем<sup>15</sup>. По этой причине актуален вопрос выработки подхода к оценке эффективности функционирования предприятия, являющейся показателем результативности всей системы управления. Следует помнить и о том, что, согласно вышеобозначенным тенденциям развития рынка, приоритетное направление развития России в период интеграции в мировое торговое пространство - это обеспечение конкурентоспособности выпускаемой ее предприятиями продукции либо услуг, которое напрямую зависит от качества продукции и эффективности управления. Данным фактом пре-

допределяется необходимость уточнения проблемы определения категории эффективности предприятия и выработки нового подхода к оценке эффективности, а также формирования методики оценки деятельности отечественных предприятий и их роли в обеспечении национальной экономической безопасности России.

<sup>1</sup> Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М., 2001.

<sup>2</sup> Фролова Т.А. Экономика предприятия: лекции. Таганрог, 2005.

<sup>3</sup> Фролова Т.А. Экономика предприятия: лекции. Таганрог, 2011.

<sup>4</sup> Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул [и др.]. СПб., 2008.

<sup>5</sup> Друкер П. Практика менеджмента. М., 2000.

<sup>6</sup> Модернизация...

<sup>7</sup> Друкер П. Указ. соч.

<sup>8</sup> Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: учеб. пособие. Петрозаводск, 2002.

<sup>9</sup> Горинов П.Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты. М., 2002.

<sup>10</sup> Фролов С.С. Указ. соч.

<sup>11</sup> Подопригора М.Г. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов. Таганрог, 2011.

<sup>12</sup> Багиев Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности. СПб., 2001.

<sup>13</sup> Горинов П.Е. Указ. соч.

<sup>14</sup> Модернизация...

<sup>15</sup> Подопригора М.Г. Указ. соч.

Поступила в редакцию 06.09.2014 г.