

## ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Домуть Н.И., Михин П.В., Семенов П.И.  
(Воронежский государственный архитектурно-  
строительный университет, г. Воронеж)  
[vgasu@vgasu.vrn.ru](mailto:vgasu@vgasu.vrn.ru)

В начале XXI в. современные экономические отношения, вступив в новую фазу реформирования, находятся под влиянием объективных мировых процессов, среди которых глобализм, регионализм, интеграционное и международное сотрудничество. В процессе модернизации российского общества первоочередной задачей является создание необходимых условий для изменения всей экономической системы с целью ее более эффективного функционирования и обеспечения устойчивого роста. В решении указанных проблем важное значение придается не только подъему отдельных отраслей экономики, но и выбору нового типа хозяйственных структур, способных в своей деятельности в условиях рыночной экономики объединить банковский и промышленный капитал для создания эффективных видов производств. К ним в первую очередь следует отнести крупные интегрированные объединения-корпорации, финансово-промышленные группы, компании и холдинги, которые в своих стратегических намерениях умело концентрируют финансово-административные ресурсы с диверсификацией собственных производств. При таких подходах подтверждается целесообразность модели управления, благодаря которой создаются реальные условия для развития эффективных форм корпоративного бизнеса. При активном создании сложных корпоративных структур в Российской Федерации еще не выработан необходимый механизм управления эффективностью их производственной деятельностью. Для современного государства, которое предпринимает попытки выхода из глубокого системного экономического кризиса и стремится стать на путь устойчивого

экономического развития, решение данной проблемы является актуальнейшей задачей. Разработка концептуальных основ корпоративного менеджмента в современных условиях имеет свою особенность. Для нахождения новых, рациональных форм управления в условиях переходного периода и принятия соответствующих решений требуется детальная система расчетов для оценки эффективности производственной деятельности современных российских корпоративных структур [1].

Процесс моделирования и совершенствования механизмов стимулирования эффективности производственной деятельности невозможен без определения термина «эффективность», а также методов ее измерения. Только выбрав разумную сбалансированную систему измерения эффективности деятельности компании, можно будет судить о действенности применяемых механизмов стимулирования. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных решений в процессе ее повышения. Успех в измерении и анализе эффективности существенно зависит от ясности понимания всеми заинтересованными сторонами (менеджерами предприятия, работодателями, рабочими, правительственными учреждениями) того, почему это измерение важно для результатов деятельности организации, в чем искать возможности для улучшений, насколько действительны усилия по ее совершенствованию. На предприятиях эффективность измеряется для того, чтобы помочь проанализировать результативность и экономичность его работы. Ее измерение может стимулировать улучшение текущей деятельности: само намерение ввести систему измерения, ее внедрение и функционирование могут повысить производительность иногда на 10-15% безо всяких

Показатели эффективности помогают также устанавливать реалистичные цели и контрольные точки для диагностической деятельности в процессе развития организации, указывающие на «узкие» места и препятствия на пути к желаемым результатам. Более того, нельзя улучшить производственные отношения или установить правильные связи между производительностью, уровнем заработной платы и политикой участия работников в доходах без убедительной системы измерений. Показатели

эффективности полезны также при сравнении работы различных участков, выполняемом для выявления факторов, определяющих успех или неудачу.

Менеджерам нужен широкий взгляд на факторы, влияющие на общую эффективность производства. Поэтому необходимо измерять совокупную факторную производительность, а не только производительность труда.

В общем виде совокупная производительность измеряется отношением всего объема выпуска (выход) к используемым ресурсам (вход). Показатели совокупной производительности отражают связь между полным выходом (продукции или услуг) и всеми ресурсами, вводимыми в производство на предприятии:

При измерении совокупной производительности оцениваются все частные виды производительности, а затем объединяются так, чтобы учесть все ресурсы. Можно согласовать также результаты анализа совокупной производительности с реальными доходами бизнеса.

Есть много подходов к анализу и измерению эффективности. Это вызвано тем, что у различных групп разные цели. Приведем некоторые из них:

- системы измерения для планирования и анализа требований к затратам труда на одно изделие (единицу продукции);
- системы измерения производительности труда, нацеленные на определение структуры используемых трудовых ресурсов;
- измерение эффективности использования капитала;
- эффективность производства с точки зрения вновь созданной (добавленной) стоимости на уровне предприятия и т.д.

Обычно метод измерения обуславливается целью анализа эффективности. Вот три самые распространенные цели:

- сравнение деятельности предприятия и конкурентов;

$$\text{Совокупная производит.} = \frac{\text{Весь объем выпуска (выход)}}{\text{Тр.} + \text{Кап.} + \text{Матер.} + \text{Энерг.} + \text{Ост.}}$$

- определение относительных показателей работы отделов и рабочих;
- сравнение относительных выгод при использовании разных ресурсов для заключения коллективных договоров и распределения доходов.

Среди наиболее важных требований к тщательному измерению эффективности особое внимание необходимо уделять следующим:

- результаты измерения должны указывать источник прибыли, т.е. возникает ли прибыль благодаря реальному росту эффективности производства или из-за инфляционного ценообразования;
- система измерения, будучи понятной, менеджерам и работникам, должна пользоваться их доверием;
- все ресурсы и все виды деловой активности должны быть включены в измерение;
- результаты измерения должны, насколько это возможно, отражаться в бухгалтерской отчетности;
- результаты должны давать ясные сигналы для принятия управленческих решений и осуществления действий по повышению прибыльности.

Последний пункт особенно важен, так как большинство компаний включают прибыль в свои стратегические цели, но этот момент заслуживает некоторой критики. Прибыль является «бухгалтерским показателем и зависит от применяемой в компании учетной политики. Кроме того, прибыль является показателем, который определяется по итогам конкретных периодов (месяц, квартал, год), а, значит, не учитывает эффекта от управленческих решений, который ожидается в долгосрочном периоде; но именно такие решения, в конечном счете, определяют успешность компании и увеличение ее стоимости для владельцев.

Вывод о том, является ли организация деятельности «совершенной», можно сделать на основе анализа количественных показателей работы компании и ее, не поддающейся количест-

венной оценке способности к выживанию в условиях меняющегося рынка.

Примерами типичных количественных показателей, по которым судят о степени совершенства в работе, являются:

1. уровень эффективности и темпы роста производства;
2. общая тенденция в изменении доли рынка;
3. средняя прибыль на общую стоимость активов, собственный капитал и объем продаж.

Даже если «совершенство» организации определяется на основе анализа эффективности деятельности компании за несколько десятилетий, получаемая при этом оценка все равно остается статической. Необходимо признать, что стремительно изменяющийся промышленный «профиль» мира делает, безусловно, необходимым учет неколичественных динамических факторов, которые могут обеспечить выживание компаний на новых рынках сегодня и в перспективе.

Таковыми неколичественными динамическими факторами являются:

1. способность определять будущие потребности рынка и развивать соответствующие этим потребностям технологии на основе интегрированных подходов;
2. способность быстрее и с меньшими издержками, чем конкуренты, создавать и поставлять на рынок новые, более качественные товары и услуги;
3. готовность лиц, ответственных за принятие решений, идти на риск;
4. умение создавать оптимальный для человека режим сопряжения технологического оборудования и программного обеспечения, уделяя при этом особое внимание потенциалу работника;
5. способность улучшать качество рабочей среды, включая установление гармоничных партнерских отношений между администрацией и работниками с целью максимизации их интеллектуального вклада и фактической производительности труда.

Узнать о различных признанных способах определения «совершенных» организаций можно также, изучив системы

присуждения признанных международных или национальных наград, таких, как японская награда Деминга, и Канадская национальная награда. Хотя между ними есть некоторые различия, наборы требований, применяемых при отборе победителей, в основном совпадают.

В Японии претенденты на получение награды Деминга оцениваются по шести категориям: показатели работы системы управления; качество продукции (услуг); объемы и сроки поставок; технологические возможности производства и их способность к развитию; развитие человеческих ресурсов и моральное состояние сотрудников; безопасность.

Показатели работы системы управления включают объем продаж, условно - чистую прибыль, собственный капитал предприятия, точку безубыточного производства, уровень заемных средств, оборачиваемость товарных запасов, снижение издержек производства, добавленную стоимость, объем продаж и выпуска на одного работника.

По категории качество продукции рассматриваются такие показатели, как доля рынка, процент поступивших жалоб, возвращенных изделий, поломок, степень удовлетворенности потребителей, процент дефектов в процессе производства и другие относительные показатели, характерные для той отрасли, которую представляет претендент.

По категории объемы и сроки поставок оценке подлежат объемы производства, число случаев нарушения контракта, число задержек в поставках, количество дефектных товаров в общем объеме отгруженных товаров, процент своевременных поставок и время выполнения заказа.

Для того чтобы оценить технологические возможности производства и их способность к развитию, рассматривают такие показатели, как расширение ассортимента изделий, доля новых товаров в общем объеме продаж, количество новых товаров, период их разработки и оценка товаров рынком.

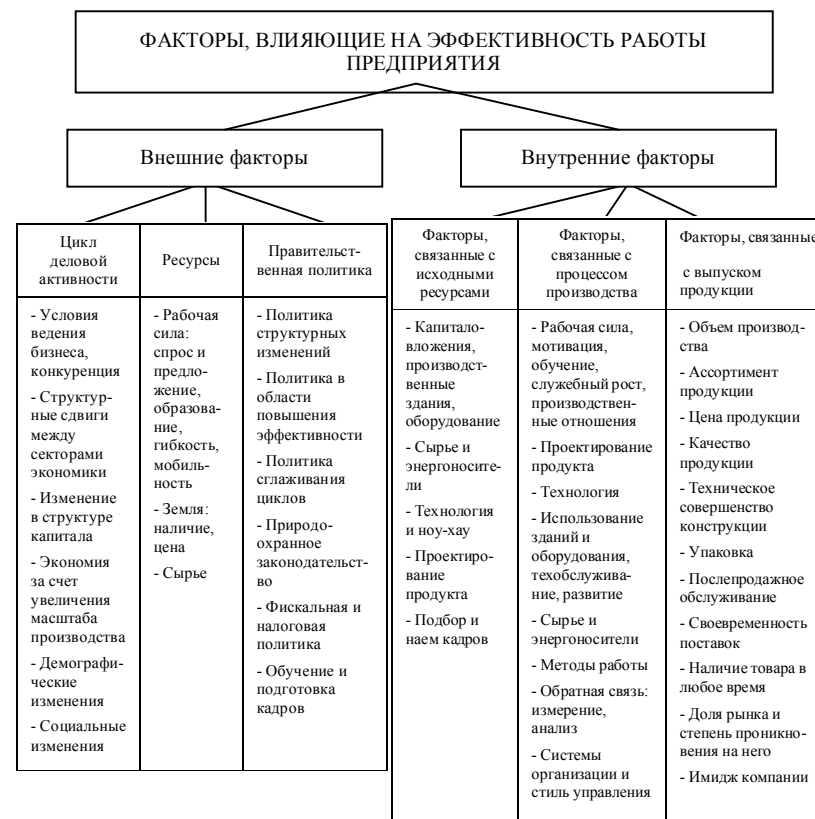
В то время как японская награда присуждается за общие показатели деятельности в течение последних 6 лет (которые отслеживаются специально назначенными лицами в ходе интенсивного наблюдения в течение 3 последних лет и путем

анализа документального отчета о деятельности компании за предыдущие три года), Канадская национальная награда за отличные достижения в бизнесе присуждается по отдельным категориям, а именно предпринимательство, окружающая среда, проектные разработки промышленных товаров, инновации, изобретательство, партнерство между администрацией и работниками, маркетинг и качество.

Премия по категории предпринимательство присуждается предпринимателям в знак признания их выдающихся заслуг в создании, развитии независимого венчурного бизнеса или существенном изменении его профиля, в ходе чего были продемонстрированы неординарное лидерство, смелость и изобретательность в преодолении новых, ранее не встречавшихся проблем. Оценке подвергаются такие характеристики, как использование стратегических и инновационных подходов, личная подверженность цели деятельности, модель управления и результаты, а также экономические показатели.

Премия за проектные разработки получают производители канадских товаров, внедрившие выдающиеся технологии. Особое внимание уделяется интегрированному подходу к организации проектно-конструкторских работ, объединяющему исследование рынка, определение продукта, формирование его эстетических показателей, отбор материалов, производство и маркетинг. Оцениваются также процесс организации исследований и разработок, выполняемые функции и качество товара, нововведения и влияние на торговлю.

Анализируя различные системы выявления эффективных организаций, делаем вывод, что на эффективность производственной деятельности влияют различные факторы. Приведем интегрированную модель факторов эффективности производства, дающую представление об общей картине их взаимодействия.



Вторая большая группа в рамках этой модели объединяет факторы эффективности производства, которые являются внутренними для данной организации, т.е. полностью находятся под контролем ее руководства. Эта группа в свою очередь разбита на три подгруппы в зависимости от стадии производственного процесса.

Основой для разработки измерительных систем служит анализ системы управления. Модель системы управления

состоит из трех компонентов: того, кто управляет (менеджер); того, чем управляют (организационная система); а также соответствующих элементов взаимодействия между ними: решения/действия, измерения данных, информационного описания/восприятия [3]. Менеджеры принимают решения, которые трансформируются в действия, совершаемые над тем, чем они управляют, т.е. организационной системой. В этой системе проводятся измерения, данные собираются и хранятся. Затем с помощью методов управления они извлекаются, обрабатываются и анализируются для принятия решений в целях совершенствования деятельности.

### **Литература**

1. Андронов В.В. *Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях*. – м.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2003. – 479 с.
2. *Корпоративное управление*. М.: Джон Уайли энд Сонз, 1995
3. Ленский Е.В. *Корпоративный бизнес*. Минск: Армита-маркетинг-менеджмент, 2001