Жемчугов А.М.
выпускник философского факультета
Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова
a.zhemchugov@gmail.com

Жемчугов М.К.
канд. тех. наук,
главный специалист ООО «Корпоративные системы Интернет», г. Москва
mich.zh@mail.ru

*С*оставляющие эффективной деятельности предприятия

*Э*ффективность деятельности предприятия

Аннотация

При повышении эффективности деятельности компании за счет оптимизации отдельно взятых функций и структурных подразделений невозможно достичь существенного результата. Предприятие – это единый целостный организм, включающий в себя различные функции и подразделения, но рассматривать их можно только во взаимной связи, да и само разграничение функций и подразделений должно проводиться не произвольно, а исходя из самой сути предприятия.

Ключевые слова: эффективность деятельности предприятия, показатели эффективности, определение эффективного предприятия, декомпозиция, организационная структура предприятия, бизнес-процессы, показатели структурных подразделений

Любой собственник стремится повысить эффективность деятельности предприятия. Как решить эту задачу? С чего начать? Каков план действий? Можно заняться оптимизацией бизнес-процессов, оптимизацией организационной структуры предприятия, вводить бюджетирование и т.д. Таким образом, если предприятие организовано очень слабо, можно еще получить некоторый эффект от фрагментарной оптимизации, эффект, далекий от потенциальных возможностей. По-хорошему же, необходимо познать сущность целого, и, исходя из этого, выстраивать связи между различными элементами.

Часть и целое

Решение задачи повышения эффективности деятельности необходимо начинать с решения вопроса о сущности целого: сущности предприятия, сущности бизнеса. Причем, это воп-

рос далеко не академический, так как каждый конкретный бизнес имеет свою собственную сущность, не поняв которую невозможно надеяться на хороший результат.

К сожалению, лишь некоторые руководители и собственники понимают эту проблему. Многие ставят задачу так: «Мы хотим внедрить систему планирования ресурсов предприятия, или систему управления взаимоотношениями с клиентами». Но, обращая внимание только на одну часть, невозможно серьезно улучшить работу целого, наоборот, можно даже расстроить уже сложившуюся организованную систему.

Да и как понять полезность достигнутого повышения эффективности какой-либо отдельной части предприятия? Ну, повысили эффективность деятельности такого-то участка в два раза, хорошо это или плохо? Если хорошо, то что это дает компании, бизнесу? И мы снова возвращаемся к вопросу о сущности предприятия, сущности бизнеса. Не познав сущности целого, невозможно даже понять, к чему же приводят те или иные изменения в частях.

Следовательно, перед собственником предприятия встает всего один основной и первоочередный вопрос: в чем заключается сущность его бизнеса? Как ее определить, измерить, оценить?

Условия эффективности

Ни для кого не секрет, что цель любого бизнеса – финансовый результат. Но достигнутый предприятием финансовый результат дает довольно мало информации о самом бизнесе, он ничего не говорит о том, что будет завтра, в следующем квартале, в следующем году. Сущность бизнеса не только в получении сиюминутного результата, а в стабильном и увеличивающемся финансовом результате предприятия в долгосрочной перспективе.

Когда предприятие можно назвать эффективным:

1) если достигнутый финансовый результат выше уровня, достигнутого конкурентами;

2) если прогнозируемый (расчетный) рост финансового результата в ближайшей перспективе выше уровня, достигнутого конкурентами на текущий момент (или прогнозируемого в ближайшей перспективе);

3) если предприятие выделяет достаточные ресурсы на поддержку и развитие своей деятельности, правильно их использует.

Если убрать любой из приведенных показателей, то компания не может быть названа эффективной, так как все эти критерии являются необходимыми.

Если предприятие достигло финансового результата ниже, чем у конкурентов, оно еще не эффективно, но может таким стать в перспективе (см. пункты 2, 3 выше). Если расчетный рост финансового показателя ниже, чем у конкурентов, то организация вскоре может потерять свои конкурентные преимущества. Если предприятие не выделяет достаточное количество ресурсов на поддержку и развитие или неправильно их использует, то велики риски, что оно не достигнет прогнозируемых показателей, и со временем потеряет свою эффективность.

Данные положения позволяют определить также метрики бизнеса:

– полученный финансовый результат;

– прогнозируемый рост финансового результата;

– ресурсы на поддержку и развитие предприятия по статьям.

Далее встает вопрос о переходе от бизнеса в целом к его частям, об оценке эффективности каждого структурного

подразделения предприятия, ведь если подразделения работают неэффективно, то неэффективно и все предприятие.

Человеческие ресурсы и организационная структура

Основой любого предприятия являются человеческие ресурсы – персонал предприятия: управляющие, работники (1). Известно, что один человек может эффективно управлять примерно пятью-семью подчиненными. Так, предприятие делится на части. Пять-семь частей верхнего уровня, каждая часть верхнего уровня делится еще на части, и так до тех пор, пока на нижнем уровне не останется пять-семь работников. Только предприятие из одного единственного человека является неделимым. Все остальные предприятия, хотим мы того или нет, делятся на части (структурные подразделения).

Основная задача – правильно определить эти части и наполнить их реальным содержимым, установить отношения между частями, определить показатели эффективности каждого подразделения. Каждое подразделение является «предприятием в предприятии», оно ведет свой «бизнес», участвуя при этом в бизнесе предприятия в целом.

Но в отличие от предприятия в целом, структурные подразделения не имеют своих финансовых результатов, даже если они занимаются реализацией и получают выручку от реализации. Поскольку эта выручка определяется не только их трудом, а трудом всего предприятия: трудом проектных, технологических, производственных и других подразделений.

Поэтому вопрос эффективности деятельности отдельного структурного подразделения (показателей эффективности и их метрик) намного сложнее вопроса деятельности предприятия в целом. Организационная структура предприятия может быть сформирована по самым разным признакам (2, 3). К основным видам современных организационных структур относятся:

– линейная организационная структура с функциональной группировкой подразделений;

– линейная и дивизиональная организационные структуры с продуктовой группировкой подразделений (продуктовые структуры);

– линейно-функциональная организационная структура;

– матричная организационная структура и др.

Из всех перечисленных структур только для продуктовых структур возможно разделение показателей предприятия в целом по отдельным подразделениям (продуктам). Причем только на верхнем уровне. На нижних уровнях иерархии продуктовые структуры реализовать практически невозможно.

Продукты и подразделения

Исходя из сущности предприятия необходимо по показателям предприятия в целом создать показатели (и их метрики) отдельных структурных подразделений (декомпозицию), выполняющих только отдельные бизнес-процессы, причем как основные, так и вспомогательные (4). Эти показатели должны отражать, какой вклад привносит каждое подразделение в финансовый результат компании (пусть это подразделение и не продает продукцию на рынке или даже является вспомогательным), как влияет на показатели предприятия в ближней и дальней перспективах.

Возникает и еще один вопрос – эффективности выпуска каждого из продуктов: какой вклад каждый из выпускаемых продуктов привносит в финансовый

результат предприятия? Опять же, если выпуск того или иного продукта неэффективен, то он снижает эффективность и всего предприятия.

Таким образом, мы получаем матрицу «продукты – структурные подразделения», оптимизируя эту матрицу можно получить и оптимальную организационную структуру предприятия, и оптимальные бизнес-процессы.

Каждый продукт, от инновационной идеи до выпуска на рынок, проходит через целый ряд структурных подразделений. Но каждый продукт, запускаемый в производство, должен иметь определенное время окупаемости и приносить финансовый результат. То есть еще до запуска нового продукта в производство мы должны разработать все планы мероприятий и рассчитать все затраты на его создание, производство и вывод на рынок по всем структурным подразделениям, спрогнозировать будущую выручку и только после этого принять решение о его производстве.

При этом матрица «продукты – структурные подразделения» наполняется конкретным содержанием. Она определяет и части, из которых состоит предприятие, и отношения между этими частями, и именно она может быть фундаментом при формировании показателей эффективности, определении их метрик и конкретных значений для всех структурных подразделений предприятия.

Литература

1. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.
2. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
3. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учебное пособие. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – January.

рп

Zhemchugov A.M.
Graduate, Department of Philosophy, Lomonosov Moscow State University, Moscow
Zhemchugov M.K.
Cand. of Tech. Sci., Chief Specialist, Korporativnye Sistemy Internet (Corporate Internet Systems) LLC, Moscow

Efficiency of the Enterprise's Activity

Abstract

With the increasing operational efficiency of the enterprise by means of optimization of individual functions and structural departments, one cannot achieve substantial results. The company is a single integrated organism, which includes various functions and departments, but they can be seen only in mutual respect and the very distinction between the functions and units should not be undertaken arbitrarily, but based on the very essence of the enterprise.

Keywords: efficiency of enterprise's activity, efficiency indicators, definition of effective enterprise, decomposition, organizational structure of enterprise, business processes, indicators of structural units