

УДК 005(075.8)

Е. В. Федюкович

*кандидат экономических наук, доцент,  
Байкальский государственный университет экономики и права***УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА:  
ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ПОДХОДА К РЕШЕНИЮ**

В статье дан систематизированный взгляд на составляющие проблемы управления эффективностью бизнеса и обоснован возможный подход к ее решению. Рассмотрены терминологические составляющие проблемы: содержание понятий «бизнес», «эффективность», «результативность», «экономичность», «ресурсы эффективности». Показано, что выбор способов управления эффективностью бизнеса зависит от применяемой теории фирмы и/или подхода к организации и оценке деятельности компании. Рассмотрена их эволюция: транзакционная (контрактная) теория; ресурсный подход; подход, основанный на знаниях; концепция динамических способностей; предпринимательские теории фирмы; процессный подход и поведенческая теория фирмы; стратегическая теория фирмы. Выделены сферы их особого внимания. Показана необходимость учета всех факторов эффективности бизнеса. Сделан вывод о перспективности развития стратегической теории фирмы и основанного на ее положениях стратегического подхода, хорошо интегрируемого с концепцией BPM — Business Performance Management (управление эффективностью бизнеса).

*Ключевые слова:* бизнес; эффективность; результативность; экономичность; ресурсы эффективности; теории фирмы; стратегический подход.

**Ye. V. Fedyukovich***PhD in Economics, Associate Professor,  
Baikal State University of Economics and Law***BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT:  
PROBLEM STATEMENT AND SELECTION  
OF AN APPROACH TO THE SOLUTION**

The article gives a systematic view of the constituent problems of business performance management and substantiates a possible approach to its solution. It considers terminological constituent problems: the concept content of «business», «efficiency», «performance», «efficient performance», «resources of efficiency». It is shown that selection of methods for business performance management depends on the current theory of firm and/or the approach to management and evaluation of the company's activities. Their evolution is considered: transaction (contract) theory; resource approach; knowledge-based approach; concept of dynamic capabilities; entrepreneurial theories of the firm; process approach and behavioral theory of the firm; strategic theory of the firm. The spheres of their specific attention are identified, while showing the necessity of giving weight to all factors of business performance. A conclusion is made of development prospect for the strategic theory of the firm and the strategic approach, based on its statements, which integrates well the concept of BPM — Business Performance Management.

*Keywords:* business; efficiency; performance; efficient performance; resources of efficiency; theories of the firm экономичность; strategic approach.

Повышение эффективности бизнеса в России — актуальная проблема современности, решение которой является важнейшим фактором экономического роста. Составляющими проблемы являются отсутствие терминологической ясности и признанного теоретиками и практиками комплексного подхода к

управлению эффективностью бизнеса, поэтому задача данной статьи — попытка систематизированного взгляда на составляющие проблемы и обоснование возможного подхода к ее решению.

Не существует единого понятия «бизнес», хотя оно широко используется в рыночной экономике. Традиционно бизнес понимается как инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, т. е. предпринимательская деятельность. В широкой трактовке бизнес — это не только экономическая деятельность, но и деловая жизнь, деловые круги, занятие, работа, специальность, обязанности, назначение. Институционально бизнес понимается как клиентура, покупатели, публика и организации, специализирующиеся в определенной сфере предпринимательства.

В России чаще всего бизнес рассматривается как приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность. Кроме того, бизнес — это совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации. Участниками бизнеса выступают предприниматели, индивидуальные и коллективные потребители продукции, работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы и государственные органы, учреждения и организации, когда они выступают непосредственными участниками сделок. Можно сделать вывод, что бизнес — это любая деятельность, направленная на получение каких-либо благ для его создателя и участников процесса.

В процессе деятельности складываются отношения между людьми. Создание благ не обязательно должно приносить доход, например, обучение или лечение в некоммерческих организациях, хотя и эта деятельность является бизнесом (делом, деятельностью, которая тоже должна быть эффективной). Поэтому следует различать предпринимательский и некоммерческий бизнес, что особенно актуально в условиях, когда некоммерческим организациям разрешено заниматься предпринимательской деятельностью.

Традиционно понятие эффективности бизнеса рассматривается преимущественно в экономическом плане как соотношение полученного полезного результата и произведенных для этого затрат факторов производства (ресурсов). Экономически эффективной принято считать такую деятельность, при которой фирма не может увеличить выпуск продукции без увеличения расходов на ресурсы и одновременно не может обеспечить тот же объем выпуска, используя меньшее количество ресурсов одного типа и не увеличивая при этом затраты на другие ресурсы. Экономическая эффективность означает производство товара или оказание услуги с наименьшими издержками.

Экономическими показателями эффективности являются внутренняя норма доходности (общепринятое сокращение IRR (ВНД)) и чистая приведенная стоимость (в международной практике для анализа инвестиционных проектов используется сокращение NPV (ЧДД)). Но практика показала ограниченность использования только финансовых показателей, возникла потребность учета всех факторов, которые получили название ключевых показателей эффективности бизнеса (KPI), обоснованных в качестве инструмента управления в методологии Balanced Scorecard (1990) — Система сбалансированных показателей» (ССП). Признание СПП-подхода означало расширение представлений об эффективности, наборе ключевых показателей для ее оценки и задачах управления бизнесом.

В рамках СПП компания рассматривается и оценивается в четырех стратегических направлениях:

– финансовое состояние (общепринятые показатели);

- позиция компании на рынке (число клиентов, доля рынка и т. д.);
- внутренние бизнес-процессы (насколько они настроены и эффективны);
- развитие и обучение персонала.

Фактически положения ССП-подхода означали расширенное толкование ресурсов эффективности бизнеса. Достижение конкурентного преимущества возможно при опережении конкурентов по общей эффективности. Универсальной методики создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом на основе процессного подхода.

В консалтинговой компании «McKinsey» систему управления эффективностью бизнеса предложили рассматривать с позиций трех взаимоувязанных элементов:

Этики результативности — организационного контекста культуры и менталитета сотрудников, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов.

Системы контроля и управления результатами бизнеса — систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.

Системы управления эффективностью персонала — процессов и стимулов, используемых компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников [1] (табл.).

#### *Основные элементы управления эффективностью*

Элементы управления	Основные направления	Задачи
Этика результативности	Последовательное использование рычагов контроля и мотивации	Кадры Финансовый контроль Операционный контроль и планирование Стимулы Возможности развития и роста ценности организации
	Постановка задач	Четко определенная стратегия Ожидания от организации и приоритеты
	Структура ответственности	Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач
Управление результатами бизнеса	Измерение и оценка результатов	Показатели эффективности и факторы их определяющие Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность
	Постановка задач	Постановка целей от возможного, а не от достигнутого Сравнительный анализ Подробные планы работы
	Процесс управления	Периодический анализ результатов Исследование причин расхождений Корректировка и принятие мер
Управление эффективностью персонала	Параметры и критерии оценки	Постановка целей и задач Система оценки результативности
	Процесс оценки персонала	Периодическая оценка Постоянные взаимодействия, поддержка и развитие навыков
	Последствие	Компенсация и материальные стимулы Развитие карьеры Планы действий по исправлению сложных ситуаций

Составлено по: [1].

Основой данной системы управления эффективностью являются методы измерения и оценки результатов бизнеса, поскольку здесь возникает большинство затруднений, вызванных тем, что из данных бухгалтерского и управленческого учета невозможно получить необходимую информацию. Даже если подобная информация доступна, ее недостаточно для выявления истинных причин возникшей проблемы и принятия правильного решения. Поэтому внимание управленческой и экономической мысли постоянно направлено на поиск подхода, который позволил бы увязать разные аспекты управления эффективностью бизнеса.

Идея учета разных аспектов проблемы получила развитие в системном рассмотрении понятий эффективности, результативности и экономичности и его графической интерпретации, при этом:

- результативность — степень точности выполнения поставленных задач;
- эффективность — выполнение задач с минимальными затратами ресурсов;
- экономичность — оценка ресурсов, которые планируется использовать для выполнения задачи и выбор из них самых экономичных [2] (рис.).



*Связи между понятиями результативность, эффективность и экономичность  
(Источник: [2])*

Следовательно, прежде чем достичь эффективности, компания должна стать результативной и экономичной, а управление бизнесом должно этому способствовать.

Выбор подхода к управлению эффективностью бизнеса зависит от того, какая теория фирмы и/или подход положены в его основу. Их эволюция началась с возникновения транзакционной (контрактной) теории. Затем появились другие теории и подходы [3; 5]: ресурсный подход; подход, основанный на знаниях; концепция динамических способностей; предпринимательские теории фирмы (австрийская и неоавстрийская); процессный подход и поведенческая теория фирмы; поведенческий подход; стратегическая теория фирмы.

*Транзакционный подход* исторически был первым и связан с публикацией известной статьи Р. Коуза «Природа фирмы» (1937). Фирма рассматривается как совокупность контрактов, а согласованное использование ресурсов благодаря своему особому контрактному устройству обеспечивает экономию транзакционных издержек по сравнению с координацией, обеспечиваемой действием механизма цен, т. е. рынком.

*Ресурсный подход* начал активно развиваться в середине 1980-х — начале 1990-х гг. В его рамках фирма рассматривается как пучок ресурсов, а экономи-

ческие результаты компаний, действующих на одном товарном рынке, зависят от состава ресурсов, которыми они располагают и используют в своей деятельности. При этом под ресурсами понимается все то, что обеспечивает функционирование фирмы, включая знания, способности, решения и действия менеджеров. Наличие у фирмы особых ресурсов, обозначаемых аббревиатурой VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), обеспечивает ей конкурентное преимущество, т. е. получение сверхприбыли, или ренты. К стратегическим относятся ресурсы, которые удовлетворяют условиям VRIN, т. е. являются ценными с точки зрения продуктивности фирмы; редкими — труднодоступными, т. е. ограниченно доступными для каждой фирмы и пользующимися спросом; неповторимыми, или невозпроизводимыми; наконец, незамещаемыми, т. е. не допускающими эквивалентную замену другими ресурсами.

*Подход, основанный на знаниях (ПОЗ)*, формировался параллельно с ресурсным в первой половине 1990-х гг. и фактически стал его «вершиной», рассматривая знания как наиболее значимый ресурс эффективности и конкурентных преимуществ фирмы. Организации усваивают и развивают новые знания, создаваемые индивидами, обеспечивая долгосрочность и устойчивость взаимодействий между индивидами, независимо создающими новые знания, формируют условия для интеграции их экспертных знаний. Фирмы превосходят рынки в их способности организовывать комбинации знаний, т. е. утверждается «надиндивидуальность» знаний, тогда как традиционно они рассматривались исключительно принадлежащими индивидам. Организации создают и развивают рутины, которые действуют как хранилища знаний, становясь «знающими» фирмами.

На базе надиндивидуальности знания сформировалось важнейшее ответвление ПОЗ — *концепция динамических способностей (КДС)*. Динамические способности (ДС) фирмы — это изменяющиеся внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции, которые определяют направления развития компетенций, сформированных под влиянием прошлого опыта. Объектом анализа в КДС являются не все фирмы, а только те, которые действуют в динамичных, инновационных секторах. До сих пор остаются нерешенными вопросы о том, какие ДС должны быть основными, и как менеджеры должны их формировать.

*Предпринимательские теории фирмы (ПТФ)* акцентируют внимание на необходимости предпринимательской деятельности фирмы, действующей в глобальной динамичной и конкурентной среде. Проблемы предпринимателя и предпринимательства были в центре внимания австрийской теории фирмы (включая исследования Ф. фон Хайека и Л. Мизеса), но до середины 1990-х гг. фактически не разрабатывалась. Начало положила статья Н. Фосса (1994), затем изыскания в этой области стали массовыми, направленными на исследование динамики знаний, когнитивных процессов, процессов решения проблем и принятия решений и т. п. Предприниматель в неоавстрийской теории — это индивид, действующий в условиях неопределенности и изыскивающий или создающий новые возможности для извлечения прибыли, используя как приобретенные знания и оценки, так и интуитивные. Способность и готовность принимать «оценочные решения» приводит к формулировке бизнес-идеи о новом сочетании ресурсов, позволяющем получить предпринимательскую сверхприбыль.

*Процессный подход и поведенческая теория фирмы.* Термин «процесс» в рамках процессного подхода (ПП) используется в трех различных смыслах: как логика причинно-следственного объяснения, связывающая независимые и зависимые переменные; как тип концептов или переменных, отражающих действия индивидов или организаций; как последовательность событий,

описывающая как меняются вещи с течением времени. В ПП фирмы рассматриваются как объединения групп индивидов со схожими интересами (при различии интересов между группами), которые формируют решения о распределении ресурсов в ходе переговоров, сделок и собственно свободного выбора. Принятые решения — это заключение различных договоренностей.

*Поведенческий подход* акцентирует внимание на том, как внутри фирм принимаются решения. Важную роль в его появлении и развитии сыграли работы Г. Саймона, предложившего понятие ограниченной рациональности и концепцию «удовлетворительности» при принятии решений — достижения определенного уровня удовлетворенности, а не стремления к максимизации этого уровня. Это снижает эффективность использования ресурсов, но обеспечивает функционирование фирмы как организации. Преимуществом модели фирмы, присутствующей в поведенческой теории, является возможность использовать в ее развитии широкий арсенал экономических и социологических методов анализа.

*Стратегическая теория фирмы (СТФ).* Идея СТФ принадлежит Р. Рамелту (1984), она стала основанием для стратегической теории фирмы. СТФ рассматривается как «интегративная», включающая все множество теорий фирмы, возникших после неоклассики — транзакционный, ресурсный подход, концепцию динамических способностей и др. Но если прежние теории учитывали отдельные слагаемые эффективности фирмы, то СТФ учитывает все важные факторы. Не все ученые разделяют идею «интегративного» подхода, но практика, особенно зарубежная, показала его перспективность.

На основании рассмотрения положений транзакционного и ресурсного подходов, основанных на знаниях, концепции динамических способностей, предпринимательской теории фирмы и процессного подхода, базирующегося на поведенческой теории фирмы В. Л. Тамбовцев делает вывод, что они покрываются более общим подходом — стратегическим [6]. Подтверждением этому служит рассмотрение фирмы с точки зрения ее существования, границ, организации, функционирования, конкурентных преимуществ и механизма создания стоимости.

*Существование.* Любая фирма существует потому, что индивидам быть внутри нее более выгодно, чем быть вне нее, т. е. издержки достижения желаемого уровня благосостояния при действиях внутри фирмы ниже, чем аналогичные издержки вне фирмы. В их число входят и транзакционные издержки. Что же касается вопроса о возникновении фирм, то ответ, который дают предпринимательские теории фирмы, представляется вполне удовлетворительным.

*Границы.* Общий ответ, связанный с сопоставлением издержек изготовления и приобретения, дает транзакционный подход, однако его детализацию, предлагаемую предпринимательским подходом (учитывающим неопределенность и ограниченную рациональность), также следует принимать во внимание.

*Организация.* Основы объяснения может составить транзакционный подход, предполагающий такое устройство сложной организации, которое сокращает издержки решения производственных задач фирмы (например, адаптация к требованиям покупателей), а также учитывающий деятельность по оказанию влияния, неформальные отношения индивидов и т. п.

*Функционирование.* Здесь наиболее адекватные ответы дает процессный подход, обогащаемый идеями предпринимательской теории фирмы.

*Конкурентные преимущества.* Как организация, действующая на рынке, фирма работает на покупателя, стремясь предложить ценную для него продукцию. Возможности победы в конкурентной борьбе связаны как с наличием «лучших» внутренних ресурсов, согласно ресурсному подходу, так и с «луч-

шим» знанием рынка, включая возможности влияния на него, сообразно процессному подходу.

*Механизм создания стоимости.* Лучшее знание спроса и влияние на него — одновременно и способ создания стоимости. Снижение издержек (как трансформационных, так и транзакционных) за счет рационального использования ресурсов также вносит свой вклад, но при условии, что продукция, произведенная с меньшими чем у конкурентов затратами, будет покупаться. Поэтому все факторы, воздействующие на спрос и издержки, содействуют созданию стоимости.

Характеризуя предложенные аргументы в целом, В. Л. Тамбовцев отмечает, что их совокупность не является эклектической, поскольку транзакционный и процессный подходы, предпринимательская и поведенческая теории фирмы вполне совместимы по своим предпосылкам и принципам.

На наш взгляд, стратегический подход, сформированный на базе стратегической теории фирмы, действительно несет идею «интегративного» знания и может быть положен в основу формирования системы управления эффективностью бизнеса. Формализацией стратегического подхода является концепция BPM — Business Performance Management (управление эффективностью бизнеса)<sup>1</sup>. Ее идея заключается в том, что ни один ключевой показатель сам по себе не может дать полную картину деятельности предприятия, поэтому необходима сбалансированная модель, использующая целый ряд внешних и внутренних показателей, ориентированная на соответствующие факторы успеха и четко демонстрирующая причинно-следственные связи, связанные со стратегией.

Таким образом, основные управленческие методики на сегодняшний день: сбалансированная система показателей (ССП), шесть сигм (Six Sigma), добавление экономической стоимости (Economic Value Add), Европейская организация грамотного управления (EFQM), модель превосходства (Excellence Model), полная модель качества (Total Quality Model), награда за качество Малькольма и Болдриджа (Malcolm Baldrige Quality Award).

Самой популярной из всех перечисленных является СПП. Ее рассмотрение в отрыве от стратегического подхода непродуктивно, поскольку иначе невозможно создать единую систему показателей и стратегических целей, с помощью которой пользователь может получить полную, «сбалансированную» и ясную картину деятельности компании, показывающую связи между краткосрочными и долгосрочными задачами, а также между планируемым результатом и факторами, напрямую влияющими на эффективность бизнеса [4].

Ведущий эксперт в сфере BPM К. Шифф считает, что управление эффективностью — это то, что позволяет компаниям планировать, контролировать и реализовывать свои стратегии. Ключевые компоненты — бюджетирование и прогнозирование, стратегическое планирование и моделирование, составление финансовой отчетности и консолидация, информационные панели и системы показателей, операционная аналитика и оптимизация доходности. Также он включает корпоративное управление, управление рисками и приведение в соответствие с требованиями контролирующих органов, хотя некоторые поставщики программных средств предпочитают рассматривать их отдельно [7], т. е. BPM — это действительно интеграционная технология.

В настоящее время в России эти технологии только начинают осваиваться, многие бизнесы в категориях стратегического подхода не работают (см. напр.: [3]), тогда как в развитых странах идет их бурное развитие. Рост вычислительной мощности компьютеров, уменьшение потребности в сред-

<sup>1</sup> URL : <http://citcity.ru/11113>.

ствах для хранения данных и снижение стоимости хранения, совершенствование рынка программных средств привели к достижению принципиального согласия о составе ключевых составляющих ЕРМ-системы: отчетность и аналитика, справочные данные, исходные системы и приложения, связанные через информационный центр или хранилище данных. Также расширяется восприятие ЕРМ как выгодного бизнеса.

### Список использованной литературы

1. Голева Е. Понятие эффективности / Е. Голева // *Brainity*. — 2011. — 11 янв. — URL : <http://www.brainity.ru/business/career/6576>.
2. Бугров Д. Метрика эффективности / Д. Бугров // *Вестник McKinsey*. — 2003. — № 1 (3). — С. 77–89.
3. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г. Б. Клейнер // *Российский журнал менеджмента*. — 2011. — Т. 9, № 3. — С. 3–28.
4. Светник Т. В. Стратегическое управление и возможности глобальной конкуренции российских строительных организаций / Т. В. Светник // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. — 2012. — № 4 (84). — С. 84–87.
5. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В. Л. Тамбовцев // *Российский журнал менеджмента*. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 3–26.
6. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможности развития / В. Л. Тамбовцев // *Российский журнал менеджмента*. — 2010. — Т. 8, № 1. — С. 5–40.
7. Schiff G. What Is Performance Management? / G. Schiff. — URL : <http://www.b-eye-network.com/channels/1149/view/15359>.

### References

1. Goleva E. Concept of efficiency. *Brainity*, 2011, January 11. Available at: <http://www.brainity.ru/business/career/6576> (in Russian).
2. Bugrov D. Metrics of effectiveness. *Bulletin McKinsey*, 2003, no. 1, pp. 77–89.
3. Kleiner G. B. Resource theory of systemic management of economy. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management*, 2011, vol. 9, no. 3, pp. 3–28 (in Russian).
4. Svetnik T. V. Strategic management and global competition opportunities of Russian construction organizations. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2012, no. 4 (84), pp. 84–87 (in Russian).
5. Tambovtsev V. L. Stakeholder theory of the firm in view of the concept of ownership modes. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management*, 2008, vol. 6, no. 3, pp. 3–26 (in Russian).
6. Tambovtsev V. L. Strategic theory of the firm: present state and development opportunities. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management*, 2010, vol. 8, no. 1, pp. 5–40 (in Russian).
7. Schiff G. What Is Performance Management? Available at: <http://www.b-eye-network.com/channels/1149/view/15359>.

### Информация об авторе

Федюкович Екатерина Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: evfs@rambler.ru.

### Author

Yekaterina V. Fedyukovich — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: evfs@rambler.ru.