

Глава 3

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дороже всего люди расплачиваются за то,
что пренебрегают банальными истинами.

Ф. Ницше

После изучения главы студенты должны:

♦ **знать:**

- существенные различия между категориями «эффект» и «эффективность»;
- основные принципы оценки эффективности предпринимательской деятельности;
- методы оценки эффективности предпринимательской деятельности;
- как осуществляется и планируется развитие субъекта предпринимательской деятельности;
- основы бизнес-планирования (цели разработки бизнес-плана, типовую структуру и требования к его разработке);

- основные отличия бизнес-плана от стратегического планирования и технико-экономического обоснования;
 - роль и значение этики и культуры в предпринимательстве;
 - суть, смысл и цель корпоративной культуры;
 - меры, способствующие успешному внедрению организационно-управленческих инноваций в российских компаниях;
- ♦ **уметь:**
- объяснить понятия «эффективность» и «эффект» и разницу между ними;
 - определить информацию, необходимую для составления планов развития предпринимательской деятельности;
 - объяснить сущность терминов «корпоративная культура», «организация культуры», «предпринимательская культура», «инновационная корпоративная культура»;
 - применять навыки деловых отношений в предпринимательской деятельности;
- ♦ **владеть:**
- алгоритмом расчета конкуренции продукции или субъекта предпринимательской деятельности;
 - знаниями о составе и назначении стратегического плана и бизнес-плана;
 - этическими принципами ведения предпринимательской деятельности, разработанными организацией «Круглый стол мирового бизнеса» в 1986 году.

Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности

В общем представлении эффективность (в переводе с лат. — действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления, то есть выступает индикатором развития. Она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретных видов предпринимательской деятельности и их совокупности, мы определяем меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу. В этом смысле эффективность всегда связана с практикой. Она направляет управленческую деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория, связанная с интенсивностью развития предпринимательства (динамической качественной категорией). Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — *эффектом* и *эффективностью*.

И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, то есть его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта.

Вместе с тем между этими категориями есть и существенные различия. Эффект является отражением результата деятельности, к которому стремится экономический объект. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать в качестве ориентира при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, именуемое в международной практике управлением по результатам, направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность же учитывает не только результат деятельности, но и условия, при которых он достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели и обязательно заканчивается результатом, даже если он не запланирован или является отрицательным (рис. 3.1).

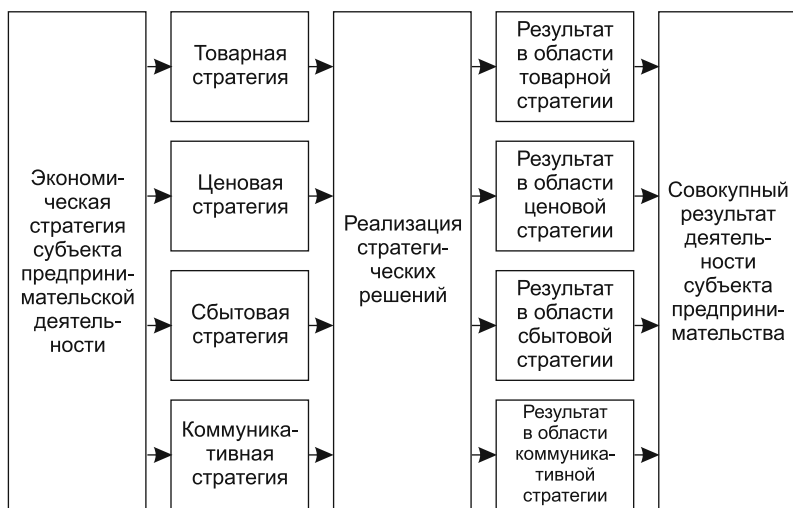


Рис. 3.1. Схема взаимодействия цели и конечного результата деятельности

Если конечный результат совпадает с целью, деятельность можно считать рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной. *Основной принцип* оценки эффективности — взаимосвязь цели и конечного результата деятельности.

Предпринимательству присуща множественность целей. Это проявляется в первую очередь в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, включает производственную, коммерческую и финансовую деятельность. Для каждой из них характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом ставятся задачи поиска единого направленных целей, в крайнем случае разумного компромисса, который не всегда возможен. При этом для оценки эффективности используют метод многоцелевой оптимизации.

Второй принцип оценки эффективности предпринимательства — наличие нескольких критериев оптимальности. Оптимальность — состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров. Оптимальность результатов устанавливается на основе критериев. Подчеркнем, что речь идет о допустимости использования критериев, а не об их необходимости. Совокупность критериев используется, когда невозможно применить единые или обобщенные оценки.

Рыночная среда — открытая организационно-хозяйственная система, где субъекты предпринимательской деятельности реализуют взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Увеличение занимаемой доли рынка, приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций субъекта предпринимательской деятельности. Появляются дополнительные возможности для реализации задач, способствующих увеличению прибыльности и доходности. Однако целевые приоритеты должны быть ориентированы на укрепление своих рыночных позиций и получение дополнительных возможностей для повышения совокупного результата деятельности в течение периода, обусловленного стратегией.

Третий принцип оценки эффективности предпринимательства таков: в процессе целеполагания следует отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций. При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей преобладают те, которые характеризуют результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

Четвертый принцип — взаимосвязь жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности. Как известно, на стадиях разработки и внедрения продукта прибыль не образуется, она появляется лишь в конце стадии внедрения. При этом прибыль формирует мотивацию на сокращение длительности этих стадий, повышение качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечение его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращение затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрение в рыночную среду. Для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции — от формирования идеи до снятия продукции с производства.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли. На этой же стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей обусловлена стратегическими соображениями и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов (и показателей) оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности, формирующиеся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей доминирует прибыль. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, она отражает саму суть стадии зрелости — стабилизацию роста прибыли, обусловленную признанием продукта потребителем, сокращение себестоимости продукции (работ, услуг) за счет совершенствования производственного цикла и т. д. В конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения прибыли, актуализируются задачи обновления ассортиментного ряда продукции и разработки новых продуктов. При этом возрастает значение стратегических задач (поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на рынок и т. д.), а для оценки эффективности вновь используются показатели рыночной устойчивости организации.

Поэтому для оценки результата предпринимательской деятельности используется принцип сочетания показателей: показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции организации в конкурентной среде.

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий с учетом возможности возобновления спроса на продукцию. Результат деятельности может оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. При использовании стратегии быстрого ухода с рынка анализ осуществляют по компонентам ассортиментного ряда, определяющим совокупный результат деятельности компании. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками, отражающими вероятность его возобновления и риски, обусловленные его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому всплеску спроса. Однако такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели.

Таким образом, констатируя изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, следует обратить внимание на возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства.

Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Например, показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение емкостных показателей, характеризующих деятельность исследуемой компании и ее основных конкурентов.

Конкурентоспособность продукта или субъекта предпринимательства выражается с помощью относительного показателя, в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (компании), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности продукта применяется подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом веса их значимости. При этом используют следующий алгоритм:

- ♦ определяют частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (компании);
- ♦ определяют значения частных показателей K_i по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости — в баллах);
- ♦ с помощью экспертного метода выстраивают последовательность частных показателей конкурентоспособности по степени их значимости для потребителей;

- ♦ выбирают эталонный вариант, являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов);
- ♦ частные показатели конкурентоспособности сопоставляют с эталонным и определяют индексы частных показателей J_{ki} по каждому варианту:

$$J_{ki} = K_i / K_{iЭ}, \quad (3.1)$$

где $K_{iЭ}$ — частный показатель конкурентоспособности, соответствующий эталону;

- ♦ с помощью методов инженерного прогнозирования определяют коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности L_i :

$$L_i = \frac{i}{2^i - 1}, \quad (3.2)$$

где i — номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости;

- ♦ исчисляют совокупный (интегральный) показатель конкурентоспособности продукции (компании) по каждому из сравниваемых вариантов Y_{kn} :

$$Y_{kn} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} L_i Y_{ki}}{\sum_{i=1}^{i=n} L_i}, \quad (3.3)$$

где n — число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Отметим, что показатель Y_{kn} пригоден лишь для сравнительных оценок, но не в качестве абсолютной характеристики.

При использовании в качестве результирующей характеристики показателя прибыли можно применять модель функции, построенную на основе типовой модели:

$$MaxEt = (PtQt \sum_{i=1}^{i=n} f_j x_j - FC - RB) (1 - T), \quad (3.4)$$

где Et — доход субъекта предпринимательской деятельности после вычета налогов и уплаты процентов; Pt — цена за единицу продукции; Qt — количество единиц реализованной продукции; f_j — цена единицы j -го фактора

производства; x_j — общее количество j -го фактора производства, используемого в производственном процессе; n — количество факторов производства; FC — фиксированные платежи; R — средняя ставка процента, выплачиваемая фирмой по собственным займам; B — общее количество займов, которые получает компания (стоимость несобственных фондов); T — ставка корпоративного налога.

Можно сформировать следующую совокупность затрат Z , обуславливающих получение результата:

$$Z = Z_{об} + Z_{он} + Z_{тр} + Z_M \quad (3.5)$$

где $Z_{об}$, $Z_{он}$, $Z_{тр}$, Z_M — затраты на воспроизводство оборотных фондов, основных производственных фондов, трудовых ресурсов и на маркетинг.

Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности и могут называться обобщающими. Однако предпринимательство, как уже отмечалось, включает ряд относительно самостоятельных видов деятельности (производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную), каждый из которых влияет на конечные результаты и в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждый вид деятельности характеризуется собственными результатами, на базе которых можно исчислить показатели, отражающие эффективность функционирования предпринимательских подсистем. Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих.

Эффективность деятельности *производственной подсистемы* определяется следующими дополнительными показателями:

- ♦ эффективностью производства, рассчитанной по типу ресурсоотдачи;
- ♦ производительностью труда;
- ♦ рентабельностью;
- ♦ показателем эффективности производственных связей;
- ♦ системой показателей, отражающих эффективность управления производством;
- ♦ показателем эффективности управления кадрами;
- ♦ системой показателей, характеризующих эффективность использования производственной, маркетинговой информации и др.

Эффективность деятельности *коммерческой подсистемы* может оцениваться с помощью относительных показателей (объема реализации продукции и затрат коммерческой организации на сбыт и продвижение продукции

на рынок), а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость элементов сбытовой сети. К последним относятся:

- ♦ показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
- ♦ система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
- ♦ показатель надежности выбора посредников;
- ♦ система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
- ♦ показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;
- ♦ длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
- ♦ показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки *эффективности* функционирования *финансовой подсистемы* можно использовать совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации:

- ♦ доходы от основной деятельности;
- ♦ себестоимость реализованной продукции;
- ♦ чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
- ♦ чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Под *эффективностью коммуникативной подсистемы* в данном случае понимается не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), а только коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы дополнительные показатели эффективности рекламной деятельности, стимулирования сбыта, работы выставок и ярмарок, изучения мотиваций, средств создания общественного мнения в отношении компании и ее продукции, а также комплекс показателей, отражающих информационные составляющие.

Особого внимания заслуживает *показатель имиджа* компании. Он может рассматриваться в качестве показателя результата не только в рамках