

**Бусов Владимир Иванович**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

**e-mail:** busovv@mail.ru

**РЕСУРСНО-ЦЕЛЕВАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

**Аннотация.** Обоснована необходимость оценки эффективности использования ресурсов от рабочих мест через подразделения к компании в целом. Определены основные факторы, формирующие уровень использования поступающих на рабочее место и в структурные элементы системы исходных ресурсов. Показана роль в этом человека, как основного элемента рабочего места и главного фактора его эффективности. Значительное место в статье занимает раскрытие структуры системы отношений в компании, их содержания и роли в эффективности ее деятельности. Сделана попытка найти приемлемые, с точки зрения автора, показатели оценки уровня использования ресурсов и методы их расчета. Предложено использовать ресурсы компании по процессам реализации целевых функций компании в течение определенного периода.

**Ключевые слова:** капитал, потенциал, эффективность компании, ресурсно-целевой подход, ресурсы, рабочее место, человеческий потенциал.

**Busov Vladimir**

Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

**e-mail:** busovv@mail.ru

**RESOURCE-TARGET ASSESSMENT OF THE COMPANY'S ACTIVITIES EFFECTIVENESS**

**Abstract.** The need to assess the effectiveness of the use of resources from workplaces through the departments to the company as a whole has been substantiated. The main factors that form the level of use of incoming to the workplace and the structural elements of the system of initial resources has been identified. The role of this person as the main element of the workplace and the main factor of its efficiency has been shown. A significant place in the article is the disclosure of the structure of the system of relations in the company, their content and role in the effectiveness of its activities. An attempt to find indicators of the level of use of resources and methods of their calculation acceptable from the author's point has been done. It has been proposed to use the company's resources according to the processes of implementation of the company's target functions within a certain period.

**Keyword:** capital, potential, efficiency of the company, resource-target approach, resources, workplace, human potential.

В предыдущей статье автора показаны необходимость, сущность и основные методологические вопросы ресурсно-целевой оценки эффективности деятельности современных компаний [1]. В данной статье сделана попытка выбора индикаторов степени использования потенциала ресурсов компании и реализации ее целей участия в развитии общества, т. е. раскрытия приведенной в статье [1] зависимости:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_k &= f(\Pi, I_n) \otimes \max U_n \\ &\text{при } (\Pi - I_n) \otimes \min, \end{aligned} \quad (1)$$

где  $\Pi$  – потенциал ресурсов в процессах деятельности компании;  $I_n$  – использованная его часть;  $\Pi - I_n$  – потенциала ресурсов компании,  $U_n$  – достижение целей деятельности компании в общественном развитии.

Согласно системному подходу любая система характеризуется входом, выходом и процессом. Для социально-экономической системы: вход – совокупность поступающих в компанию ресурсов, процесс – преобразование ресурсов в результаты ее деятельности, выход – полезные для общества результаты, потери и отходы (только те отходы, которые не используются в дальнейшем в производстве и в быту).

© Бусов В.И., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Все поступающие на предприятие ресурсы в конечном итоге распределяются по его рабочим местам (токаря, слесаря, кладовщика, бухгалтера, директора и т. д.), где они, соединяясь в выполняемых на данном рабочем месте процессах, переходят в новое качество – полезный или бесполезный (потери и отходы) результат. Рабочее место – элементарная часть, минимальная организационная единица компании, ее «атом». Под рабочим местом здесь понимается пространственно-размещенный в рамках определенной площади комплекс орудий труда, при помощи которых один или группа работников выполняют определенные производственные или управленческие процессы (функции) компании. При этом границы рабочего места определяются зоной его трудовой деятельности в данный момент времени. Таким образом рабочим местом, например, бухгалтера, сдающего бухгалтерский баланс компании в налоговой инспекции, выступает совокупность используемого им оборудования в пространственной зоне этой инспекции; токаря, получающего в инструментальном складе цеха оргнастку для выполнения планового задания – совокупность используемого при этом оборудования в определенной зоне склада, где происходит данный процесс; машиниста энергоблока – совокупность составляющего данный энергоблок оборудования, размещенного в определенной пространственной зоне теплосилового цеха электростанции и т. д. Человек в рамках своего рабочего места непосредственно участвует в закрепленных за ним процессах и (или) управляет их осуществлением, используя при этом свои знания, умения, составляющие системный потенциал человека на данном рабочем месте. Оказывая прямое или косвенное влияние на условия и режимы процессов компании на рабочем месте, человек выступает основным элементом не только рабочего места, но и компании в целом. Протекание и результат процессов на рабочем месте, уровень использования других его ресурсов зависит не только от величины системного потенциала человека, но и желания его применения в данный момент или промежуток времени. Действия человека определяются его системным потенциалом, заданием (задачей) и технологией его выполнения, в существенной степени его интересами (стремлением к удовлетворению своих потребностей), удовлетворение которых он получает в зависимости от сложившейся в данной компании, в данном ее подразделении системы организационных, экономических и социально-психологических отношений.

В составе отношений (связей) в компании автором ранее обосновано выделение следующих групп отношений [2, с. 31–44]:

- технологические, отражающие взаимодействие работников и коллективов компании по выполнению закрепленных за ними технологических операций процесса создания продукта или услуги – технологическое разделение труда;
- организационные, отражающие их взаимодействие по выполнению закрепленных за ними функций компании – горизонтальное и вертикальное разделение функций компании;
- экономические, отражающие распределение результатов деятельности компании;
- социально-психологические, отражающие взаимодействие работников и подразделений компании по распределению между ними социальных благ и межличностные взаимодействия.

Процесс преобразования ресурсов в рамках рабочего места обеспечивает их системность и определяет необходимые для его осуществления величины системных потенциалов используемых ресурсов. Пропорциональность и соотносительность элементов рабочего места как системы – основной вид его организационных отношений, определяющий уровень потенциала его ресурсов при выполнении данного процесса. Организация рабочего места, в соответствии с требованиями технологии выполняемых в его рамках процессов, определяет минимальный, технологически необходимый уровень потерь и отходов используемых ресурсов. Превышение этого уровня – результат несоответствия организации рабочего места технологически необходимой. К таким потерям относятся: неисправимый брак; затраты ресурсов на устранение брака; сверхнормативные расходы ресурсов на выполнение операций (изготовление детали из заготовки большего диаметра, расход электроэнергии на холостую работу оборудования); потери рабочего времени из-за невыполнения норм и нормативов; потери квалификации работника на выполнение работ, не соответствующих его уровню; прогулы; рабочее время, не отработанное работниками, работающими неполный рабочий день или неполную рабочую неделю; потери из-за неполного использования мощности оборудования и т. д. Величины потерь ресурсов рабочих мест отражены в системе учета компании.

Потери ресурсов рабочих мест целесообразно рассчитывать по технологическим цепочкам выполнения операций создания (проектирования, опытно-экспериментирования, производства, эксплуатации-пользования) конкретного продукта компании или ее подразделения. Расчет проводят при помощи методов

анализа сетей, имеющими компьютерные программы, например, методов решения задач о максимальном потоке или многополюсном максимальном потоке [3].

Рабочие места компании функционируют не изолированно, а во взаимодействии друг с другом как в рамках подразделения, к которому они относятся, так и вне его – с рабочими местами других подразделений компании и с ее внешней средой. Взаимосвязи протекающих в рамках рабочих мест процессов определяются действующим в компании технологическим разделением и кооперацией труда и составляют технологические отношения ее работников – базу всей совокупности отношений (связей) и, соответственно, организации деятельности компании. В данном случае под организацией компании понимается совокупность рабочих мест и их организационных образований (групп, бригад, отделов, цехов, управлений и т. д.) и их отношения, складывающиеся в процессах реализации ее функций. Пространственное размещение рабочих мест, распределение между ними процессов по реализации целей компании и взаимосвязи между ними и внешней средой определяет, но не исчерпывает организацию деятельности компании. Они характеризуют только часть организационного потенциала компании.

На уровне подразделений как внутри, так и между ними действует не столько технологическое, сколько функциональное разделение труда. Отдельную функцию компании выполняют или один, или несколько ее работников, объединенных в рамках соответствующего подразделения (бригады, группы, участка, отдела и т. п.) или программы производства продукта, реализации цели. При этом нередко работник конкретного подразделения, реализующего данную функцию, участвует в различных по своему содержанию процессах, не имеющих технологических связей между собой, что прежде всего характерно для программно-целевого управления компанией.

Технологические отношения (взаимосвязи) рабочих мест и их совокупностей определяют системный потенциал ресурсов компании, то есть потери и отходы ее ресурсов в этом случае равны технологически необходимым величинам, рассчитанным исходя из удельных затрат, которые признаны рациональными (технологически необходимыми).

В подразделениях и компании в целом уровень использования системного потенциала ресурсов определяют не столько технологические их взаимосвязи, что характерно для рабочих мест, сколько организационные (распределение функций, полномочий, зон ответственности и т. д.), экономические (оплата и материальное стимулирование труда, распределение доходов и т. д.) и социально-психологические (коллективизм, сотрудничество и взаимопомощь, состязательность, проявляющаяся в отношениях соревнования и конкуренции и составляющая их содержание) отношения мотивации работников и коллективов подразделений компании, т. е. на этих уровнях ее организационной структуры ведущую роль играет человеческий фактор трудовой активности и деятельности людей. Здесь наряду с отношениями между людьми, работающими на рабочих местах подразделений, вступают в действие отношения между социальными группами, коллективами подразделений и их руководителями, которые во многом определяют использование потенциалов ресурсов на рабочих местах компании. Если технологические отношения в компании определяют в основном системные характеристики потенциалов ее ресурсов, то организационные, экономические и социально-психологические – уровень их использования. В конечном итоге вся система отношений связей между рабочими местами и подразделениями в основном выражается в превышении технологически необходимых потерь ресурсов и отходов на рабочих местах, так как носителем всех видов отношений выступают работники компании, осуществляющие ее процессы и соответствующие им функции. Функции подразделений и рабочих мест, их взаимосвязи и состав характеризуют и определяют уровень организации компании. Определение технологического и функционального разделения труда в компании, формирование соответствующего состава рабочих мест и объединение их в подразделения, обеспечивающие максимальное использование потенциалов ресурсов при реализации целей деятельности компании – основное направление роста ее эффективности через повышение уровня организации.

Основная часть потерь материально-энергетических и человеческих ресурсов компании зависит от уровня организации рабочих мест и технологии протекающих в его рамках процессов. Остальную часть потерь материально-энергетических и человеческих ресурсов компании и всю совокупность потерь финансовых ресурсов определяют системные организационные, экономические и социально-психологические отношения работников и их коллективов между собой и с внешней средой (поставщиками, потребителями, подрядчиками, органами государственной власти и др.). Это, например, потери:

– материальных и энергетических ресурсов – внутрисменные и целосменные простои готовых к эксплуатации оборудования, машин и механизмов; неполное использование мощности оборудования; бездействие излишнего оборудования, машин и механизмов; неиспользование пригодных к эксплуатации земельных участков и связанных с ними природных ресурсов; неиспользование свободных и готовых к эксплуатации нежилых зданий и площадей и др.;

– человеческих ресурсов – внутрисменные, целосменные и дневные потери рабочего времени; потери рабочего времени из-за текучести кадров, временной нетрудоспособности работников и др.;

– финансовых ресурсов – потери недоамортизированной стоимости ликвидированных основных фондов; незавершенной продукции и от производства продукции и (или) услуг пониженного качества; вызванные простоями, нарушением договорных условий и обязательств; порчей или уничтожением готовой продукции; и др. [4];

– научно-технических (инновационных) ресурсов – потери продукции от имеющихся в компании и неиспользованных результатов интеллектуальной деятельности, неиспользованные мощности опытно-экспериментального производства, увеличение стоимости и времени разработки и реализации инновационных проектов и др.

Таким образом, использование ресурсного потенциала компании определяется технологией процессов и организацией рабочих мест, и уровнем развития организационных, экономических и социально-психологических отношений между рабочими местами и их совокупностями (подразделениями компании). Их целесообразно измерять через потери каждого вида ресурсов в процессах реализации целей компании, определяемых ее видами деятельности в течение периода оценки, т. е.

$$\Pi - \text{И}_n = S_p = \sum_{z=1}^{z=k} \left( \sum_{i=1}^{i=n} S_{p.m.i}^z + \sum_{j=1}^{j=m} S_{c.p.j}^z \right). \quad (2)$$

где  $S_p$  – потери ресурсов компании;  $S_{p.m.i}^k$  – потери ресурсов  $i$ -го рабочего места при выполнении процессов  $k$ -го вида деятельности компании;  $S_{c.p.j}^k$  – системные потери  $j$ -х ресурсов в  $k$ -м виде деятельности компании;  $n$  – количество рабочих мест, занятых в процессах  $k$ -го вида деятельности компании;  $m$  – количество видов ресурсов, использованных в  $z$ -м виде деятельности компании,  $k$  – количество видов деятельности компании.

Величины потерь различных ресурсов могут выражаться в несопоставимых натуральных показателях (тоннах, литрах, киловатт-часах, рабочем времени и т. п.) и их суммирование невозможно. Предлагается их привести к одному измерителю – цене в начале базового или в конце исследуемого периода.

В оценке эффективности деятельности компании с точки зрения целей управления важен не только уровень использования ресурсного потенциала данной системы, но в не меньшей степени его изменение (повышение или снижение). Отсюда эффективность целесообразно определять, как разницу между уровнями потерь (в процентах) каждого вида ресурсов компании в базовом и рассматриваемом периодах ее деятельности.

Динамика уровня использования системного потенциала ресурсов компании определяется изменениями:

- качественных характеристик элементов рабочих мест;
- взаимосвязей и взаимозависимостей рабочих мест и их ресурсных элементов (технологических отношений в компании);
- организации рабочих мест;
- количества рабочих мест и подразделений, их взаимосвязей и распределения между ними целей и функций деятельности компании (организационных отношений компании);
- мотивации работников к эффективному участию в деятельности в компании (экономических и социально-психологических отношений в компании).

Как следует из определения понятия социально-экономической системы и вышеизложенного материала, использование ресурсов и результаты функционирования таких систем следует определять по реализации каждой целевой функции. Все целевые функции компании можно объединить в четыре группы (виды деятельности компании): производственные, экономические, научно-технические. (в настоящее время вместо «научно-технические цели» применяют выражение «инновационные цели», хотя это не совсем одно и то же), социально-политические, экологические, для реализации которых в компании осуществляются соответствующие процессы, использующие всю совокупность видов ресурсов [5, с. 315–316]. Совокупность

целей по целевым функциям деятельности компании с распределением их по вертикали и горизонтали иерархии управления отражается в «дереве» целей.

Результат реализации целевых функций определяется изменениями по:

- производственно-экономическим целям – объема и качества реализованной продукции и (или) услуг, соблюдением сроков их поставок потребителю, эффективности применения продукции у потребителей;
- экономическим целям – прибыли, рентабельности и рыночной или экономической добавленной стоимости компании;
- научно-техническим целям – объема и эффективности применения результатов интеллектуальной деятельности компании в стране;
- социально-политическим – свободному времени и повышению общественной активности работников и потребителей компании, ее имиджа в России и за рубежом. Этот вид результата особенно важен для компаний, производящих различные услуги населению (коммунальные, транспортные, бытовые, почтовые, общественного питания, торговли и т. д.);
- экологическим целям – влияния процессов деятельности компании и использования ее результатов потребителями на окружающую среду как с позиций уменьшения отрицательного, так и с позиций увеличения положительного воздействия.

Определение уровня использования ресурсного потенциала компании в процессах реализации целей ее деятельности и уровня достижения этих целей целесообразно использовать в:

- разработке плановых мероприятий по реструктуризации компании и ее подразделений;
- выявлении, локализации и ликвидации развития нежелательных процессов и явлений;
- обеспечении целенаправленного, пропорционального и сбалансированного функционирования и развития всех подсистем и подразделений компании.

#### Библиографический список

1. Бусов, В. И. Ресурсно-целевая оценка эффективности деятельности современных компаний // Вестник университета. – 2018. – № 11 – С. 103–109.
2. Бусов, В. И. Повышение эффективности организации и управления производством в условиях его интенсификации: методологический аспект: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. – М., 1987. – 377 с.
3. Филлипс Д., Гарсиа-Диас А. Методы анализа сетей. Пер с англ. – М.: Мир, 1984. – 496 с.
4. Фигурнова Н. П. и др. Ресурсный потенциал экономического роста / Н. П. Фигурнова, Е. В. Красникова, А. М. Бабашкина и др.: вед. ред. Н. Н. Шаповалова. – М.: Путь России: Экон. лит. – 2002. – 566 с.
5. Справочник директора предприятия / Под ред. проф. М. Г. Лапусты; 7-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 912 с.

#### References

1. Busov V. I. Resursno-tselevaya otsenka effektivnosti deyatel'nosti sovremennykh kompanii [*Resource-targeted approach to assessing the effectiveness of modern companies*]. Vestnik universiteta, 2018, I. 11, pp. 103–109.
2. Busov V. I. Povyshenie effektivnosti organizatsii i upravleniya proizvodstvom v usloviyakh ego intensivatsii: metodologicheskii aspekt: [Improving the efficiency of organization and management of production in the conditions of its intensification: methodological aspect]: dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. M.: 1987. 377 p.
3. Fillips D., Garcia-Diaz A. Metodi analiza setei [*Network analysis methods*]. Per. s angl. M.: Mir, 1984. 485 p.
4. Figurnova N. P., Krasnikova E. V., Babaschkina A. M. et al. Resursnii potentsial ekonomicheskogo rosta [*Resource potential of economic growth* ], ved. red. N. N. Schapovalova, M.: Puti Rossii: Ekon. Lit., 2002. 566 p.
5. Spravochnik direktora predpriyatiya [*Directory of company Director*], pod red. prof. M.G. Lapusti; 7-e isd., M.: INFRA-M, 2003. 912 p.