

УДК 334.02

**Сандлер Д. Г.**, канд. экон. наук, доцент, заместитель генерального директора  
ОАО «УРСА-БАНК», г. Новосибирск

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ — УНИВЕРСАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ: ОТ ИНДИВИДА ДО ЭКОНОМИКИ

*Именно эффективность объективно является ключевым понятием и единой целью как предприятий частного бизнеса, так и региона как субъекта хозяйствования, особенно с точки зрения согласованного повышения конкурентоспособности обоих в среднесрочном и долгосрочном периоде. Автор статьи в процессе исследования проблемы приходит к более широкому выводу: именно эффективность, принятая как цель, как показатель, как идеология, способна обеспечить синергетический эффект сразу на нескольких уровнях: от национальной экономики до региона, предприятия и, наконец, индивидуума.*

**П**овышение эффективности наиболее прагматичный и, в то же время, фундаментальный путь обеспечения жизнеспособности всех уровней хозяйствующих субъектов — от индивида до национальной экономики, в том числе с точки зрения таких ограничений, как недостаток капитализации, источников финансирования, трудовых ресурсов, постоянного роста цен на ресурсы и услуги, потенциального вступления в ВТО. Сложность понятия «эффективность», его комплексность обусловили выделение в рамках данной статьи пяти основных взаимосвязанных тезисов.

1) О пирамиде эффективности: эффективность необходимо анализировать и достигать, выходя за рамки ограничений и интересов конкретного субъекта хозяйствования, в том числе путем развития и контроля моделей эффективного поведения, его отдельных составляющих.

2) О недостаточности традиционного подхода к пониманию эффективности, ловушке упрощения и практическом значе-

нии предметной комплексности показателя эффективности.

3) О множественности факторов влияния на эффективность как обстоятельстве, фактически гарантирующем успешный рост эффективности.

4) О комплексности по срокам: данная объективная характеристика полного перечня мероприятий обеспечивает возможность быстрых побед и долгосрочных эффектов.

5) Об общности противников и сторонников, методов и инструментов достижения эффективности на различных уровнях.

### О пирамиде эффективности

Важной особенностью понятия эффективность является его глубокая проработанность на четырех самостоятельных уровнях (см. рис. 1) как с точки зрения теоретического анализа, так и прикладного инструментария достижения: национальная экономика — регион — предприятие — индивидуум.



Рис. 1. Пирамида уровней эффективности

Для каждого из уровней существуют свои, независимо выработанные теоретические модели и практические подходы. На наш взгляд, большой идейный и практический резерв содержится именно в обмене подходами между различными уровнями. Мы убеждены, что аккуратный перенос идей между ними способен давать качественно новый результат в понимании данными субъектами друг друга и объединении их усилий по достижению совместных целей. Более того, подчеркнем, что, по нашему убеждению, рассматривать достижение эффективности исключительно на уровне предприятия — искусственное ограничение. Существенное повышение эффективности (по сравнению с конкурентами) на любом из уровней невозможно без повышения степени эффективности на предыдущем. К примеру, нельзя реализовать программу устойчивого роста эффективности предприятия без принятия сотрудниками принципов повышения индивидуальной эффективности. Соответственно, обучение сотрудника предприятия навыкам личной эффективности на осно-

ве подходов, ведущих к достижению персональных целей<sup>1</sup>, способно дать большую поддержку эффективности, чем пропаганда «тощего производства» с классическим содержанием<sup>2</sup>. О том, что эффективность нельзя рассматривать исключительно в рамках предприятия пишут, в частности, в книге «Стратегия голубого океана» У. Чан Ким и Р. Моборн<sup>3</sup>. Однако если по мнению данных авторов, единица анализа — прежде всего, «стратегический шаг», то мы считаем, что эффективность с практической точки зрения не может рассматриваться только на одном из уровней. Достижение эффективности «выше рынка» возможно только на основе реализации идей эффективности на предыдущем уровне. При этом понятие эффективности не мо-

<sup>1</sup> См., например: Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

<sup>2</sup> См.: Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

<sup>3</sup> Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: НИРО, 2008. С. 9–12.

жет быть идентичным на смежных уровнях: полная проекция на соседний уровень искусственна и не имеет практического значения.

Ограниченность попыток прямого побуждения менеджмента к эффективному и рациональному с корпоративной точки зрения поведению хорошо показана в работах по бихевиористской теории финансов<sup>4</sup>. Тем не менее, на наш взгляд, при искусном подборе и сочетании моделей личной и корпоративной эффективности возможно достижение существенного практического эффекта. Подчеркнем, что точек совпадения моделей личной и корпоративной эффективности должно быть подобрано несколько. Например, в нашей практике прямое включение показателя эффективности (в данном случае производительности труда) и в систему нормирования численности (как ограничителя на численность регионального подразделения банка), и в систему мотивации (как коэффициента регулирующего премию управляющего) в сочетании с рядом плановых мероприятий привело к росту производительности труда в 1,8 раза за год.

Следуя традиции и во избежание двояких толкований, мы не можем не указать особенности подхода, важные для нас.

## О ловушках традиционного определения эффективности

Эффективность имеет фундаментальное значение не только для различных разделов теории и практики управления фирмой, но и для всей экономической теории в целом. Естественно, что данное понятие исследовалось представителями всех научных школ для решения различных задач. Неудивительно, что общего,

универсального для всех ситуаций определения понятия эффективности нет. При всем многообразии большинство определений основаны изначально на двух подходах (либо их можно свести к одному из них):

1) система эффективна, если она достигает заданных целей с минимальными затратами;

2) система эффективна, если она достигает максимально возможного результата при заданном уровне затрат.

Соответственно, предполагается, что предприятие и/или менеджер выбирает, какая из двух моделей поведения адекватна ситуации?

Однако на практике зачастую обе задачи объединяются в одну — достижение максимальных результатов с минимальными издержками. Такой подход вполне обоснованно критикуется менеджментом среднего звена как невозможный. Тем не менее, исходя из нашего опыта, подобная «неправильная» постановка задачи возможна и достижима в краткосрочном периоде, чему есть вполне объективное объяснение. Несмотря на то, что с точки зрения статичной логики это недопустимо, это возможно как минимум в трех случаях:

- при чередовании этих двух подходов во времени;
- в случае принятия дополнительных рисков;
- в процессе внедрения в деятельность фирмы инноваций.

Соответственно, использование только одного из двух классических определений эффективности целесообразно только при решении краткосрочных задач, преимущественно менеджерами среднего звена.

Важной особенностью реальной практики управления в российских условиях является наличие третьей модели эффективности менеджера, бизнеса, государственного деятеля: привлечение максималь-

<sup>4</sup> См., например: *Shefrin H. Behavioral Corporate Finance. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 14. 2001. No. 3.*

Таблица 1

## Критерии эффективности деятельности

Первый критерий	Второй критерий	Третий критерий
Деятельность эффективна, если она достигает заданных целей с минимальными затратами ресурсов.	Деятельность эффективна, если она достигает максимально возможного результата при заданном уровне затрат	Деятельность эффективна, если обеспечивает мобилизацию максимальных ресурсов для нефиксированных задач («Все усилия — на борьбу за...»)

ных ресурсов для решения нефиксированных задач (см. табл. 1).

Возможность стягивания на себя дополнительных ресурсов фирмы, региона либо государства без фиксации обязательств по достижению цели может оказаться решающим в достижении успеха либо неуспеха конкретного менеджера, подразделения, целого бизнес-направления<sup>5</sup>.

Некоторые руководители осознают в конкретных ситуациях колоссальный вред от применения третьего подхода и идут на увольнение максимально эффективных по данной модели менеджеров. Несмотря на такие ситуации и зачастую очевидный вред для предприятия, на практике мы неоднократно сталкивались с успешной реализацией именно третьей модели. Важный вывод, который мы для себя из этого сделали — организации присуще наличие потока деятельности по модели «Все усилия на борьбу за...». И если такая задача не ставится на стратегическом уровне, то данный управленческий вакуум заполняется стихийно и в интересах не организации, а одного, редко двух менеджеров. Соответственно, при целеполагании на любом уровне одна из стратегических задач должна, как правило, содержать постановку по третьей модели.

Далее обратимся к понятию стратегической эффективности, т.е. способности субъекта определять цели и выбирать поведение, максимально соответствующие

присущей ему миссии. Иными словами, речь идет о способности субъекта управления удачно выбирать «правильное дело» в противоположность вышеперечисленным подходам, зависящим от того, насколько «правильно» осуществляется деятельность. К сожалению, именно стратегическая эффективность при всей своей важности чаще всего остается вне регулярного менеджмента на всех уровнях управления. Обусловлено это рядом общеизвестных, но от этого не потерявшими свою злободневность недостатков систем управления:

- отсутствие актуальной, разделяемой хотя бы двумя — тремя основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) миссии;
- отсутствие участия в разработке и выборе стратегии уровней менеджмента, реально определяющих степень ее эффективности;
- неполное стратегическое планирование, делающее акцент на выполнении преимущественно текущих финансовых задач.

Мы настаиваем, что поиск и формулировка задач по достижению стратегической эффективности должны осуществляться на предприятии регулярно.

Таким образом, множественность подходов к понятию эффективность является абсолютно вынужденным и, на наш взгляд, наиболее прагматичным подходом. Система управления, в том числе содержание комплекса целеполагания, планирования ключевых показателей деятельно-

<sup>5</sup> См.: Прохоров А. П. Русская модель управления. М.: Изд-во ЗАО «Журнал «Эксперт»». 2002.

сти должны отражать все четыре (в т. ч. и критерий стратегической эффективности) модели эффективности. Даже, как ни парадоксально, третий подход. В противном случае управленческий вакуум будет заполнен стихийно. Множественность подходов дополнительно раскрывается и конкретизируется нами в требовании предметной комплексности при выработке мероприятий по повышению эффективности.

### **О предметной комплексности и ловушке упрощения**

С точки зрения международной практики, принято выделять как минимум несколько предметных областей эффективности и соответственно направлений деятельности и показателей. Один из наиболее распространенных практических подходов — выделение трех основных видов эффективности:

- 1) финансовой,
- 2) рыночной,
- 3) операционной.

На практике и в теории часто рассматривается необходимость выбора между финансовой и рыночной эффективностью. Действительно, при прочих равных условиях расширение доли рынка приходится «покупать», т. е. увеличивать рыночное присутствие дополнительными затратами либо уступками по цене, а следовательно, зачастую ухудшать финансовые показатели. Однако в среднесрочном и долгосрочном периоде данный выбор ошибочен. Точнее, он объективно подталкивает к инновационному подходу.

По нашим наблюдениям, совпадающим с позицией многих авторов, предприятие в зависимости от уровня зрелости своей систем управления, как правило, начинает с финансовых аспектов эффективности, потом добавляет к ним рыночные и затем операционные показатели. Мы утверждаем, что на се-

годняшний день в большинстве случаев для успеха среднего либо крупного предприятия необходим фокус на всех трех уровнях.

Особо отметим в связи с этим ситуацию, когда фирма, переходя к показателям операционной эффективности, выводит из рассмотрения целевых показателей рыночную эффективность. Если упрощенно — заменяет борьбу за рыночную долю борьбой за производительность труда и рентабельность сделок. На наш взгляд, это создает существенный риск ведущий снижению стоимости бизнеса: в первую очередь, для предприятий в той или иной форме присутствующих на рынках долговых заимствований и, тем более, капитала.

Ярчайший пример такой отрасли — в нынешнем своем состоянии банки, в разное время пренебрегавшие долей рынка, неизменно негативно оценивались инвесторами, и теряли способность привлекать долговой и акционерный капитал. Даже крупные банки с государственным участием вынуждены большое внимание уделять усилиям по увеличению доли рынка. Как правило, при этом подразумевается, что, имея большую долю рынка, данные банки смогут вести бизнес не менее эффективно, чем банки с иностранным участием.

В случае если отказ от рыночной эффективности в пользу операционной происходит по инициативе топ-менеджмента компании, то он рискует быть впоследствии «осужденным» собственником либо советом директоров.

Пример актуального состава показателей для коммерческого банка апробированных на практике приводится в табл. 2.

### **О множественности факторов влияния**

И в теории, и на практике на эффективность воздействует широкий перечень разнокачественных факторов, имеющих разнонаправленное влияние. Даже если

Таблица 2

**Показатели эффективности деятельности для многофилиального  
коммерческого банка**

	Уровень эффективности	Банк	Филиал	Отделение
1.	Финансовая	ROA и ROE по чистой прибыли по МСФО P/E; cost/income	ROA по маржинальной прибыли, cost/income	Нет опыта
2.	Стратегическая / маркетинговая	Темп роста доли рынка по совокупным активам и пассивам	Темп роста доли рынка	Нет опыта
3.	Операционная	Производительность труда (объемы бизнеса и прибыли на сотрудника)	Производительность труда (объемы клиентского бизнеса на сотрудника)	Количество операций на сотрудника, объем продаж на сотрудника

исходить лишь из одного из вышеописанных традиционных подходов к эффективности, то можно выделить три основных группы факторов:

- 1) факторы, повышающие доходы;
- 2) факторы, понижающие расходы;
- 3) факторы, влияющие и на числитель и на знаменатель одновременно.

Перечень рычагов влияния на повышение эффективности присущий конкретному хозяйствующему субъекту может быть сформирован в том числе исходя из субъективных факторов, что значительно может облегчить процесс управленческих изменений.

Если мы рассматриваем уровень региона, то множественность факторов позволяет опереться на те из них, которые наиболее развиты в данном регионе. Так, например, наличие небольших городов с высококвалифицированной рабочей силой позволяет осуществить перенос штаба либо сервисного центра предприятия, а наличие развитого рынка услуг — передать на аутсорсинг многие вспомогательные бизнес-процессы.

Даже такой аспект повышения производительности труда, как сокращения персонала, для региона может являться благом

в нынешней ситуации непреодолимого дефицита кадров, поскольку на рынке труда увеличивается предложение, становится возможным развитие новых отраслей и направлений, создание новых предприятий.

В качестве иллюстрации тезиса о множественности факторов влияния на эффективность приведем пример перечня первоочередных шагов по повышению эффективности для коммерческого банка в пределах года из нашей практики (см. рис. 2).

### **Комплексность по срокам**

Многочисленность факторов упрощает и облегчает первые шаги по повышению эффективности, но их разнонаправленность требует продуманности и выверенности действий в среднесрочном и долгосрочном периоде.

В качестве подготовительного, нулевого этапа повышения эффективности мы предлагаем рассматривать установление показателей эффективности для предприятия в целом и декомпозицию показателей эффективности до уровня структурных либо территориальных подразделений фирмы в зависимости от особенностей организацион-

ного устройства. При этом непереносимое условие успеха — встраивание показателей эффективности в систему мотивации рассматриваемых подразделений и их руководителей. Что касается целевых показателей эффективности для предприятия, то важно, чтобы они устанавливались не только исходя из достижения параметров финансового плана, но также и на основе лучших достижений на других, более развитых рынках.

Наше убеждение, что первым быстрым шагом в повышении эффективности является не автоматизация или оптимизация бизнес-процессов, а банальное сплошное административное сокращение персонала на 10–20%. Наличие исключений по областям деятельности возможно, но должно быть стратегически осознанным и оставаться исключением.

Наибольший срок занимают проекты, связанные с капитальными вложениями в автоматизацию процессов, технологическое перевооружение. Важно, что именно показатели увеличения операционной эффективности должны ставиться, как целевые показатели данных проектов. Зачастую это составляет методическую и психологическую трудность для руководителей таких проектов: гораздо проще идти к внедрению новой производственной линии, чем к удвоению в результате такого внедрения производительности труда. Но в данном случае руководство предприятия должно проявлять твердость позиции и оказывать методическую помощь.

### **Общность противников и сторонников**

Изменения, направленные на повышение эффективности, редко бывают популярными среди сотрудников предприятия. Зачастую сопротивление идет скрытое, но упорное. При этом не меньший вред эф-

фективности наносят активные менеджеры, действующие по третьей модели эффективности. Полностью аналогичная ситуация существует, на наш взгляд, в государственном секторе и в органах власти. К сожалению, прямые методы здесь не действуют, и руководство хозяйствующего субъекта вынуждено прибегать к изощренным решениям. Методы повышения эффективности упрощаются, только если мы имеем дело с кратно растущим рынком, но таковых на сегодняшний день осталось очень мало.

### **Общность методов определяет роль стоимости транзакции, прежде всего управленческой**

Назовем лишь одну причину, по которой методы имеют глубинную общность на разных уровнях «пирамиды»: на уровне региона или предприятия неэффективность во многом порождается высоким уровнем транзакционных издержек. Отсюда вытекает объяснение, почему граница между методами гораздо прозрачнее, чем кажется на первый взгляд. Так, порталные технологии, электронный документооборот, принцип «одного окна» с внешними и внутренними клиентами имеют высокое значение и для конкретной фирмы, и для конкретного региона. На уровне национальной экономики общий объем транзакционных затрат по некоторым оценкам может достигать 50–60% национального продукта<sup>6</sup>.

Стоимость транзакционных издержек внутри предприятия, особенно в части решений по вопросам развития, поражает воображение. К примеру, выбор банковской системы или серверного комплекса

<sup>6</sup> Подробнее см.: Фуруботн Э. Г., Рихтер Г. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Издат. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005.



**Рис. 2.** Наиболее результативные мероприятия по повышению эффективности для коммерческого банка в пределах года

может подтолкнуть заинтересованных сторон в организации на поведение и действия, связанные не только с прямыми затратами на выбор, но и на создание ситуаций, способствующих принятию предприятием оптимальных с точки зрения конкретного лица решений. Зачастую в условиях, когда доказать необходимость тех или иных решений не удастся, заинтересованные стороны активно используют большевистский принцип «чем хуже, тем лучше», а это — многомиллионные риски и прямые убытки.

Наибольшее сопротивление, как это ни странно, мероприятия по повышению эффективности встречают у руководителей верхней части «среднего звена». Причин, на наш взгляд, несколько:

- именно эти руководители отвечают за эффективность своих участков, и проведение мероприятий, инициированных ру-

ководством компаний в целом, означает признание неоправданного бездействия данных руководителей;

- именно этот уровень руководства несет ответственность перед топ-менеджментом за реализацию производственных и иных рисков, связанных с проведением изменений;

- зачастую менеджмент данного уровня достаточно оторван от конкретики производственных процессов, что порождает желание в дополнительной перестройке.

## О производительности труда

На сегодняшний день ситуация дефицита кадров делает производительность труда важнейшим показателем эффектив-

ности. Мы предлагаем выделять как существенный аспект эффективности во всех предметных областях именно производительность труда. В области финансовой эффективности это будет, например, прибыль на человека; в рыночной эффективности — количество клиентов на продавца; в операционной — выручка, количество сделок либо изделий на сотрудника при заданном уровне качества. Самое лучшее, что можно сделать для повышения эффективности на уровне предприятия, это распространить идею производительности труда среди всех менеджеров и сотрудников и поддержать ее как материальными, так и нематериальными методами и инструментами.

Именно повышение производительности труда, ведущее к сокращению штатов на действующих предприятиях, способно предоставить в распоряжение региона дополнительную вполне квалифицированную рабочую силу гораздо быстрее, чем это могут сделать система поощрения деторождения и образования; дешевле и безболезненнее миграционных механизмов.

### **Об управленческой производительности труда**

Как уже говорилось выше, ничто не обходится так дорого, как скрытая неэффективность управленческого труда. На практике мы столкнулись с тем, что важным индикатором качества организационных изменений является объем результатов деятельности (прибыли, выручки, активов) на одного менеджера. В качестве шагов, дающих немедленный эффект по улучшению данного показателя, можно порекомендовать уплотнение организационной структуры за счет снижения организационной специализации: до трети структурных единиц, как правило, можно упразднить да-

же не изменяя характер бизнес-процессов. Нам удалось осуществить такое преобразование менее чем за четыре месяца. При этом использовался нестандартный прием, обнажение которого преждевременно в силу недавнего характера событий. Необходимо также повышать производительность именно управленческого труда и штаба компании, так как это важный сигнал для всего предприятия о неотвратимости предстоящих изменений.

Итак, эффективность как цель, с нашей точки зрения, обладает следующими *гарантированными* преимуществами для каждого уровня пирамиды, т.е. для общества в целом и его отдельных составляющих перед такими понятиями и показателями, как рентабельность, уровень инновационности, экономия затрат, прибыль и т.п.:

1) комплексность с точки зрения предметных составляющих: финансовая, рыночная, операционная — позволяет охватить все стратегически важные вопросы функционирования хозяйственной единицы любого уровня;

2) множественность факторов влияния: факторы роста продаж и снижения затрат, настолько многочисленны (начиная внедрения новых систем продаж до автоматизации труда), что гарантируют не только достижение искомого результата, но и политическую корректность реализации, на любом уровне хозяйствования;

3) комплексность по срокам: возможно накопление положительной информации и позитивного опыта как на стадии быстрых побед, так и при получении долгосрочного эффекта;

4) общность сторонников и противников: неэффективный менеджер — такой же узнаваемый «враг» и для частного, и для общественного сектора, соответственно, и региона в целом;

5) глубинная схожесть методов, нацеленных на снижение транзакционных из-

Таблица 3

**Перечень «жестких» правил  
для идеологии эффективности коммерческого банка**

№	Наименования правила	Образный формирования
1.	Формирование организационной структуры подразделений на основе норм управляемости	«Управляющий 2 людьми — не менеджер!»
2.	Развитие системы делегирования организационных и функциональных полномочий	«Руководитель без полномочий — секретарь!»
3.	Обязательная регламентация управленческих и основных бизнес-процессов с предпочтением горизонтальному взаимодействию	«Каждому значимому процессу — свой горизонтальный регламент!»
4.	Регулярность системы планирования и контроля	«Планы работ и оценка результатов подразделений штаба и региональных подразделений должны быть опубликованы на портале банка!»
5.	Внедрение оценивания деятельности и мотивации подразделений на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ)	«Неизмеримый результат — несуществующий результат!»

держек, будь то частный или общественный сектор региона;

6) именно меры по повышению общей производительности труда способны существенно расширить предложение трудовых ресурсов;

7) именно меры по повышению управленческой эффективности способны ослабить спрос на «управленцев-экономистов», высвободив квалифицированный потенциал для освоения узкопрофессиональных знаний.

## Об идеологии эффективности

В завершении хотелось бы отметить, что идеология в системе мер по повышению эффективности является абсолютно необходимым и практически значимым инструментом. «Борьба за эффективность» была одной из наиболее «излюбленных» тем управленческой и государственной мысли советского периода, что облегчает и в то же время усложняет (все идеи

«украдены» до нас) повсеместное внедрение эффективности как основного фокуса деятельности современных российских предприятий и регионов. Тем, кому насаждение *идеологии эффективности* может показаться избитым путем, предлагаем начать с создания *моды*.

В агрессивной внутрифирменной среде, а именно таковой она является во многих современных предприятиях, в том числе и банках, можно не успеть довести до нужного числа сотрудников нужное число раз идеологию *TQM*, или Операционного совершенства. Рассматриваемая нами в качестве примера банковская отрасль демонстрирует степень зрелости бизнес-процессов и уровень текучести кадров, которому в большей степени адекватен набор несложных, но актуальных правил организационного развития. При этом желателен их перевод на образный язык для включения эмоциональной составляющей и облегчения запоминаемости. Приведем в качестве примера использовавшиеся нами на определенном

этапе<sup>7</sup> практической и пропагандистской деятельности подход «Восемь тропинок к эффективности системы управления». В табл. 3 приводится «жесткая» часть данной идеологии.

Пять вышеназванных достаточно «жестких» правил, конечно, дополнялись тремя правилами, основанными на более демократических подходах: «Свобода и ответственность», «Инициативность и вовлеченность», «Соревновательность и поощрение успехов». Естественно, на определенном этапе «лозунговое управление», как и советуют нам признанные авторитеты, должно быть вытеснено вдумчивой организационной политикой и корпоративной культурой.

<sup>7</sup> Для себя данный этап мы называли переходным от административной реформы к оптимизации бизнес-процессов.

## Литература

1. *Вэйдер М.* Инструменты бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. *Ким У. Чан, Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: НИРРО, 2008.
3. *Кови С. Р.* Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Маллинз Л.* Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие. Мн.: Новое знание, 2003.
5. *Прохоров А. П.* Русская модель управления. М.: Изд-во ЗАО «Журнал "Эксперт"», 2002.
6. *Фуруботн Э. Г., Рихтер Г.* Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Издат. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005.
7. *Shefrin H.* Behavioral Corporate Finance. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14. 2001. No. 3.

Статья поступила в редакцию 15 августа 2008г.

---

*D. Sandler, PhD (Econ.), Associate Professor, Deputy Director-General of OAO URSA BANK, Novosibirsk*

## EFFICIENCY AS THE UNIVERSAL DEVELOPMENT GOAL: FROM AN INDIVIDUAL TO A NATIONAL ECONOMY

Efficiency is objectively regarded as the main concept and universal development goal private businesses and regions as a whole (taken as business entities) have. It is especially important to regard it as such if we consider the consistent competitiveness development in the medium and short term. After the research has been finished, the article author has come to the following all-encompassing conclusion: it is the efficiency that can ensure the synergies on different levels — from the national economy level to a regional level or the level of an enterprise or an individual if the efficiency is regarded as THE goal, THE ideology and THE indicator.