

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ*

THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES MANAGEMENT: STRATEGIC ANALYSIS

Э. Г. Чурлей,

ст. преподаватель кафедры международного менеджмента экономического факультета БГУ

В статье рассматривается подход к проведению оценки эффективности управления. Определяется роль стратегического анализа в управлении. Дана характеристика существующим способам и предлагается последовательность выполнения оценки эффективности управления предприятиями. Анализируются финансово-экономические итоги деятельности предприятий. Демонстрируются результаты исследований применения стратегического и маркетингового анализа в процессе управления предприятием.

The article discusses an approach to the assessment of the effectiveness of management. Defines the role of market information and strategic analysis in management. Characterized the existing methods and offers consistent performance evaluation of enterprise management. Analyzes the financial and economic results of enterprises. Shows the results of studies on the use of market information, strategic and marketing analysis in the management of the company.

Современный механизм управления предприятием рассматривается преимущественно в русле повышения эффективности. Необходимость повышения эффективности управления обусловлена увеличением скорости происходящих в окружающей среде событий и увеличением уровня конкуренции на рынке, изменением экономического уклада, сформировавшегося до 2000-х гг., а также глобализацией. Подобные изменения требуют применения современных инструментов, а экономическая модернизация обеспечивается за счет внедрения совершенных форм управления. Необходимость модернизации систем управления отечественных предприятий в современных условиях во многом определяется также задачами перспективы повышения их конкурентоспособности и достижения устойчивости развития.

Определения понятия «эффективность управления» характеризуют его и как эконо-

мическую категорию, и как категорию, содержащую оценку конечного результата работы организации, зависящую от управленческих решений. Проблеме оценки эффективности управления посвящены многочисленные литературные источники [4, 7, 9, 11, 12], но она так и остается не до конца исследованной и недостаточно полно разработанной как в теоретическом аспекте, так и в методическом плане (табл. 1).

Анализ рассмотренных в табл. 1 подходов позволяет сделать вывод о наличии ряда недостатков:

- достаточно часто понятие «эффективность деятельности» рассматривается только с позиции оценки результатов финансово-экономической деятельности;
- отсутствуют обоснованные рекомендации по выбору базы сравнения для анализируемых групп показателей;

Таблица 1

Сравнительный анализ методик оценки эффективности деятельности

Методика	Характеристика метода	Источник
Показатели оценки конечных результатов деятельности коммерческого предприятия: экономические, ликвидности, финансовой устойчивости платежеспособности, деловой активности, рентабельности, инвестиционные, структуры баланса	Оценка выполняется только при помощи ряда экономических и финансовых показателей, а также показателей деловой активности	[11]
Ключевые показатели эффективности: прибыль, выручка (объем продаж, реализованной продукции), рентабельность объема продаж, доля завоеванного целевого рынка, эффективность использования инвестиций (привлеченного капитала), рыночная стоимость бизнеса, NPV, выработка на одного продавца	Отражение текущих экономических результатов, объемов продаж и прибыли. Наличие ряда показателей в сводной статистической отчетности	[12]
Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: производство и реализация продукции, использования трудовых ресурсов и ФОТ, использование основных средств и материальных ресурсов, анализ себестоимости, анализ финансовых результатов деятельности и финансового состояния	Детальный анализ результатов хозяйственной деятельности, широкое применение метода горизонтального и вертикального анализа, ориентированность на поиск резервов	[9]
Система сбалансированных показателей (ССП)	Основана на видении стратегии, отражающем наиболее важные аспекты бизнеса	[7]
Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI)	Система тесно связана с подходом «управление по целям»	[7]
Отчет о стоимости (Value Reporting), включающий: обзор рынка, стратегию создания стоимости, управление стоимостью, платформу создания стоимости	Охватывает стратегические направления оценки	[4]

Источник: собственная разработка.

– по значительному числу показателей, включаемых в перечень оценки, невозможно сформулировать итоговый вывод о результатах эффективности;

– предлагаемые методики сложно использовать, так как большая часть показателей может быть получена только в сводном виде (сведения предприятий, являющиеся коммерческой тайной);

– отсутствуют способы, инструменты и методы, демонстрирующие вклад стратегического и маркетингового анализа, а также маркетинговых инструментов в повышение эффективности деятельности предприятия [12].

Таким образом, для оценки эффективности управления предприятиями предлагается на первом этапе использование рассмотренных подходов, которые могут являться основой для выполнения указанных работ при помощи статистических данных. На следующем этапе целесообразно проведение глубинных интервью

с экспертами, опрос специалистов для выяснения согласованных мнений по ситуации и анализируемой информации, а также получения характеристик о роли стратегического анализа и применения маркетинговых инструментов для повышения эффективности управления предприятиями.

В связи с этим на первом этапе в расчет принимались данные статистических ежегодников за 2008–2012 гг. (табл. 2), отражающие важные показатели эффективности управления.

Представленные в табл. 2 данные демонстрируют нестабильную работу и постепенное ухудшение результатов по ряду показателей, что подтверждается значениями линейного приближения по методу наименьших квадратов. Таким образом необходим дополнительный анализ представленной в табл. 2 информации, который реализуется посредством статистических характеристик (табл. 3).

Таблица 2

Динамика показателей эффективности управления предприятиями за период 2008–2012 гг.

Показатель	Страна	2008	2009	2010	2011	2012	ЛП*
Удельный вес убыточных организаций, %	Беларусь	5,1	7,6	5,5	5,4	5,5	-0,3441
	Россия	28,3	32	29,9	30	29,1	0,6705
Коэффициент текущей ликвидности (на конец года), %	Беларусь	175,7	163,6	167,2	153,4	133,3	-0,0897
	Россия	129,2	129,4	134,3	136,2	128,1	0,7004
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %	Беларусь	13,8	2,7	-2,6	-6,1	25	0,0208
	Россия	-14,1	-18,8	-14,1	-17,8	-25,5	-1,6629
Рентабельность активов, %	Беларусь	5,8	3,3	3,5	5,8	6,4	0,4419
	Россия	5,4	5,5	6,7	6,5	6,1	-0,0976
Рентабельность реализованной продукции, работ, услуг, %	Беларусь	14	9,9	9,6	13,3	12,2	-0,0127
	Россия	13	10,8	10	9,6	8,6	0,3576
Доля просроченной дебиторской задолженности, %	Беларусь	-	-	15,96	11,75	11,07	-0,3478
	Россия	7,63	6,55	5,82	5,35	5,36	-1,5466

* Линейное приближение по методу наименьших квадратов.

Источник: собственная разработка на основе данных [5], [10].

Таблица 3

Статистические характеристики динамического ряда эффективности управления за 2008–2012 гг.

Показатель	Среднее		Медиана		Асимметричность		Минимум		Максимум	
	Беларусь	Россия	Беларусь	Россия	Беларусь	Россия	Беларусь	Россия	Беларусь	Россия
Удельный вес убыточных организаций (1)	5,82	29,86	5,5	29,9	2,083	0,884	5,1	28,3	7,6	32
Коэффициент текущей ликвидности (на конец года) (2)	158,64	131,44	163,6	129,4	-1,036	0,676	133,3	128,1	175,7	136,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (3)	6,56	-18,06	2,7	-17,8	0,761	-1,176	-6,1	-25,5	25	-14,1
Рентабельность активов организаций (4)	4,96	6,04	5,8	6,1	-0,484	-0,073	3,3	5,4	6,4	6,7
Рентабельность реализованной продукции (5)	11,8	10,4	12,2	10	-0,183	1,032	9,6	8,6	14	13
Доля просроченной дебиторской задолженности (6)	12,928	5,511	11,745	5,357	1,608	1,732	11,073	5,354	15,964	5,821

Источник: собственная разработка.

Данные табл. 3 показывают, что в Беларуси значение показателя (1) лучше, чем в России, но процесс неустойчив, и это подтверждается значением асимметричности. Следует также обратить внимание на значительное расхождение между максимальными и средними значениями показателя (3), а также отрицательными значениями асимметричности (2–5). Эта ситуация отчасти связана с незавершенным процессом модернизации экономики, медленным переходом на современные методы управления и дополнительно анализируется в табл. 4.

Как следует из анализа статистических характеристик (табл. 4), рост удельного веса убыточных предприятий сопровождается общим падением текущей ликвидности. Уменьшение доли просроченной дебиторской задолженности, безусловно, положительный показатель, который по Беларуси может быть таковым еще и за счет меньшего количества предприятий по сравнению с Россией. Рост рентабельности активов сопровождается также ростом коэффициента обеспеченности собственными средствами, но падением рентабельности реализованной

Таблица 4

Базисные и цепные темпы изменений показателей

Показатель	Страна	Базисные темпы изменений					Цепные темпы изменений			
		2008	2009	2010	2011	2012	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Удельный вес убыточных организаций	Беларусь	1,000	1,490	1,078	1,059	1,078	1,490	0,724	0,982	1,019
	Россия	1,000	1,131	1,057	1,060	1,028	1,131	0,934	1,003	0,970
Коэффициент текущей ликвидности (на конец года)	Беларусь	1,000	0,931	0,952	0,873	0,759	0,931	1,022	0,917	0,869
	Россия	1,000	1,002	1,039	1,054	0,991	1,002	1,038	1,014	0,941
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Беларусь	1,000	0,196	-0,188	-0,442	1,812	0,196	-0,963	2,346	-4,098
	Россия	1,000	1,333	1,000	1,262	1,809	1,333	0,750	1,262	1,433
Рентабельность активов организаций	Беларусь	1,000	0,569	0,603	1,000	1,103	0,569	1,061	1,657	1,103
	Россия	1,000	1,019	1,241	1,204	1,130	1,019	1,218	0,970	0,938
Рентабельность реализованной продукции	Беларусь	1,000	0,707	0,686	0,950	0,871	0,707	0,970	1,385	0,917
	Россия	1,000	0,831	0,769	0,738	0,662	0,831	0,926	0,960	0,896
Доля просроченной дебиторской задолженности	Беларусь	-	-	1,000	0,736	0,694	-	-	0,736	0,943
	Россия	-	-	1,000	0,920	0,920	-	-	0,920	1,001

Источник: собственная разработка.

продукции, что может объясняться недостаточностью эффективностью управления и использования маркетинговых инструментов.

Как показали проведенные исследования и выполненные расчеты, для оценки эффективности управления только анализа статистических данных недостаточно. В частности, исследование вопросов эффективности управления проводятся на постоянной основе. Например, в феврале — марте 2013 г. специалисты компании PricewaterhouseCoopers (PwC) в России провели второй ежегодный опрос членов советов директоров для анализа тенденций и приоритетов в деятельности советов директоров российских компаний [2]. Результаты опроса показали, что для собственников бизнеса и руководителей предприятий на первом месте в перечне приоритетов находится стратегическое планирование (87 % респондентов считают, что это направление требует большего внимания по сравнению с результатами 2012 г., когда этот показатель находился на уровне 52 %) [2]. Важность рассмотрения элемента «стратегическое планирование» обусловлена его зависимостью от проводимого стратегического и маркетингового анализа. Таким образом, предлагается про-

ведение экспертных оценок, которые позволят получить дополнительные характеристики по сложившейся ситуации.

В рамках исследования автором статьи для получения мнений экспертов были приглашены 8 специалистов, подобранных с учетом ряда требований: экономическое образование, наличие ученой степени, опыта работы не менее 15 лет, должностного положения на уровне руководителя [2, 3]. С использованием разработанного инструмента были получены результаты согласованных мнений экспертов, которые продемонстрировали, что показатели эффективности целесообразно рассматривать как количественные характеристики работы предприятия, косвенно характеризующие эффективность управления, а одной из причин низкой эффективности деятельности предприятий является недостаточное использование стратегического анализа и маркетингового анализа в принятии управленческих решений, а также слабое применение маркетинговых инструментов в управлении при отсутствии адаптированной системы комплексного стратегического и маркетингового анализа для отечественных предприятий.

Результаты опросов в сфере стратегического и маркетингового анализа

Область проведения оценок	Ситуация в мире	Ситуация в мире	Россия и страны СНГ	Беларусь
Параметры оценок / Период	2011	2013	2011	2013
Количество опрошенных	989	1207	6	39
Систематическая деятельность по МА	76 %	68 %	85 %	81,30 %
Систематическая деятельность по МА принесла выгоду	95 %	92 %	96 %	54,30 %
Организационный отдел, в котором производится деятельность по МА				
продажи и маркетинг	36 %	38 %	33 %	72,50 %
стратегическое планирование	40 %	39 %	23 %	15,70 %
управление цепочками поставок	3 %	4 %	14 %	3,90 %
Количество организационных звеньев между руководителями по МА и СЕО				
0	12 %	12 %	26 %	4 %
1	18 %	18 %	26 %	39 %
2	26 %	27 %	32 %	24 %
3	33 %	30 %	11 %	3 %
Количество специалистов, которые занимаются МА				
Количество человек	13	12	8	2
Внутренние сети МА (человек)	86	109	32	–
Внутренние клиенты МА (человек)	727		47	9
Внутренние клиенты МА (человек)				
ТОП-менеджмент	33 %	36 %	33 %	60 %
Руководители среднего звена	41 %	38 %	41 %	29 %
Эксперты	26 %	26 %	26 %	9 %
Доля систематических задач в общем объеме работы	45%	48%	45%	
Средний бюджет на МА	1 000 000 евро	1 600 000 евро	≈ 100 000 евро	Max 10 000 евро
50 % компаний	≈ 200 000 евро	≈ 150 000 евро		

Источник: собственная разработка.

Результаты описанных и проведенных ранее исследований [1] были дополнены итогами опроса специалистов в Беларуси (табл. 5), которые показали, что под маркетинговым анализом понимается направление деятельности, в рамках которого организация систематически собирает, обрабатывает и анализирует информацию из внутренней и внешней среды, с целью содействия принятию верных управленческих решений, то есть маркетинговый анализ (МА) может являться элементом стратегического анализа (СА) [1].

Сравнение результатов исследований в мире, а также России и Беларуси (табл. 5) демонстрируют, что предприятия в России, Беларуси и СНГ оценивают свою управленческую деятельность выше, чем компании в других глобальных регионах. Однако при сравнении по другим показателям, оказывается, что отечественным пред-

приятиям еще предстоит проделать долгий путь, чтобы их программы стратегического и маркетингового анализа достигли мирового уровня [1]. Результаты (табл. 5) также демонстрируют, что, несмотря на более высокие, по сравнению с мировыми значениями, оценки важности процесса и результатов стратегического и маркетингового анализа для российских и белорусских предприятий, ряд показателей имеют серьезные отклонения от среднемировых значений. Это особенно касается количества специалистов, которые занимаются вопросами СА и МА (что может быть отчасти обусловлено небольшими размерами предприятий), а также количеством внутренних сетей и внутренних пользователей. Особого внимания также требует увеличение среди внутренних клиентов доли руководителей среднего звена и экспертов, которые оказывают серьезное вли-

яние на принятие управленческих решений как тактического, так и стратегического характера, а также участвуют в процессе реализации поставленных целей и задач.

Выводы.

Текущая эффективность управления предприятиями невысока, одной из причин чего является недостаточная аналитическая обеспеченность процессов управления. Повышение результативности возможно за счет увеличения эффективности и скорости принятия решений, в основе которых находятся:

- грамотно выстроенная стратегия анализа как информационная платформа;
- необходимость разработки и применения системы комплексного СА и МА, учитывающая особенности работы отечественных предприятий.

Литература:

1. The state of Market Intelligence in 2013: Global MI Survey findings // Global Intelligence Alliance [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys/#>. Дата доступа: 01.11.2013.
2. Взгляд высшего руководства. Опрос членов советов директоров 2013 // PricewaterhouseCoopers [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.pwc.ru/boardsurvey. Дата доступа: 03.11.2013.
3. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. — М.: Эксмо, 2005. — 480 с.
4. Лаговская, Е. А. Отчетность о стоимости как инновационный подход информационного обеспечения запросов групп заинтересованных лиц: преимущества и недостатки / Предпринимательство и право. Информационно-аналитический журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=737>. Дата доступа 12.09.13.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь (официальный сайт) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.belstat.gov.by. Дата доступа: 02.11.2013.
6. Нортон, Д., Каплан, Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Д. Каплан. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. — 341 с.
7. Прайснер, А. / Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. — 304 с.
8. Рой, Л. В., Третьяк, В. А. Анализ отраслевых рынков / Л. В. Рой, В. А. Третьяк. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 442 с.
9. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 288 с.
10. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.gks.ru. Дата доступа: 02.11.2013.
11. Феоктистова, Т. В., Ильина, В. А. (МГУДТ) Управление конкурентоспособностью предприятий и ее прогнозирование // Кожевенная промышленность. — 2002. — № 5. — С. 18–20.
12. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2008. — 799 с.
13. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика / В. Д. Шкардун. — 3-е изд. — М.: «Дело» АНХ, 2008. — 384 с.