

УДК 005.336.1:005.2  
GEL L10

## **АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Н.А. Волкова<sup>1</sup>, А.Л. Коляда<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Одесский национальный экономический университет, Украина

Управление эффективностью функционирования предприятий невозможно без правильно выбранных и реализованных на практике аналитических методов. Сегодня существует немалое количество аналитических методов, которые можно объединить в 3 группы: эвристические, расчетные и комбинированные. Прежде чем определить главные направления управления эффективностью функционирования предприятия, необходимо выявить сильные и слабые его стороны и идентифицировать потенциальные возможности и угрозы. Это возможно осуществить с помощью метода экспертных оценок, который относится к эвристической группе. В условиях усиления глобальной конкуренции для каждого предприятия важно быть конкурентоспособным и успешно выдерживать конкурентную борьбу. Одним из наиболее эффективных современных инструментов совершенствования бизнеса и достижения конкурентных преимуществ является бенчмаркинг. Учитывая мировые тенденции, можно утверждать, что в ближайшей перспективе для отечественных предприятий бенчмаркинг должен стать ведущим методом ведения бизнеса. Однако, воплощение данного задания в практику невозможно без понимания его сущности и преимуществ руководителями большинства фирм, которые должны преодолеть недоверие и предвзятость о нецелесообразности предоставления любой информации сторонним организациям.

**Ключевые слова:** аналитические методы, экспертные оценки, идентификация слабых и сильных сторон, бенчмаркинг.

На современном этапе эволюции хозяйствования, которому присущи глобализация, динамизм и неопределенность, проблемы управления эффективностью функционирования предприятий приобретают все большую актуальность. Жизнедеятельность предприятия во многом зависит именно от того, в какой мере обеспечена финансовая отдача ресурсов и насколько достигается уровень доходности в процессе формирования затрат. Исследование сущности управления эффективностью нашли отражение в трудах таких выдающихся ученых как: А.И. Амоши, В.Г. Андрийчука, Е.А. Бельтюкова, И.А. Бланка, А.С. Виханского, В.И. Головка, М.И. Зверякова, Б. Карлоффа, А.И. Ковалева, Л.А. Лигоненко, Г.В. Мисаки, Е.В. Мниха, А.П.Наливайко, А.А. Терещенко, Н. Хаммера и др. Однако некоторые вопросы по усилению существующей методологической базы и разработки методических рекомендаций по практическому использованию аналитических методов управления эффективностью функционирования предприятий остаются открытыми и требуют углубленных исследований.

Управление эффективностью функционирования предприятий невозможно без правильно выбранных и реализованных на практике аналитических методов. Сегодня существует немалое количество аналитических методов, которые можно объединить в 3 группы: эвристические, расчетные и комбинированные (рис.1).



Рис.1. Классификация аналитических методов

Прежде чем определить главные направления управления эффективностью функционирования предприятия, необходимо выявить сильные и слабые его стороны и идентифицировать потенциальные возможности и угрозы. Это возможно осуществить с помощью метода экспертных оценок, который относится к эвристической группе.

Целесообразно подробно остановиться на SWOT-анализе, поскольку он является базовым при определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия. SWOT-анализ предусматривает выполнение определенной последовательности действий [1, с. 84]:

1. Идентификация и изучение факторов внешней среды предприятия с целью выявления текущих и потенциальных угроз и своевременного предотвращения убытков вследствие их действия.

2. Идентификация и изучение факторов внешнего окружения предприятия с целью выявления текущих и потенциальных возможностей, необходимых для предотвращения угрозы и укрепления конкурентных позиций.

3. Идентификация и анализ сильных позиций составляющих потенциала конкурентных преимуществ.

4. Идентификация и анализ слабых сторон потенциала предприятия.

5. Согласование сил (слабостей) с возможностями (угрозами) и разработка стратегий повышения конкурентоспособности.

Результатом рационального SWOT - анализа, должны явиться эффективные решения, касающиеся ответной реакции (воздействия) субъекта хозяйствования на сигналы внешней среды.

После того как предприятие проявило свои сильные и слабые стороны и идентифицировало потенциальные возможности и угрозы, целесообразно перейти к методу нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса.

В условиях усиления глобальной конкуренции для каждого предприятия важно быть конкурентоспособным и успешно выдерживать конкурентную борьбу. Одним из наиболее эффективных современных инструментов совершенствования бизнеса и достижения конкурентных преимуществ является бенчмаркинг [2, с. 229].

Бенчмаркинг можно определить как метод управления эффективностью различных сфер деятельности (производства, сбыта, логистики, финансов, кадровой политики), основанный на сравнительном анализе предприятия с лучшими представителями отрасли (или других отраслей), который заключается в оценке собственной и отраслевой эффективности, идентификации и изучении работы отраслевых лидеров и внедрении лучших отраслевых достижений в свою деятельность.

В практике отечественных промышленных предприятий для обеспечения эффективности бенчмаркинг почти не используется, что связано, с одной стороны, со слабостью существующей методологической базы и отсутствием методических рекомендаций по его применению на практике, с другой стороны, с практическими проблемами, возникающими при его использовании в деятельности украинского бизнеса. В связи с этим, возникает потребность в выработке методических положений использования бенчмаркинга в управлении эффективностью предприятия и решении

практических проблем, препятствующих его развитию в отечественной промышленности [3, с. 177].

Одним из важных этапов проведения бенчмаркинга является сбор данных. Этот процесс является сложным, поскольку требует четкого понимания того, какие данные нужно собирать и какие источники информации можно использовать. Обычно данные делят на первичные и вторичные, их использование для проведения бенчмаркинга имеет преимущества и недостатки (табл.1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки использования первичных и вторичных данных для проведения бенчмаркинга

Вид данных	Преимущества	Недостатки	Информационные источники
Первичные данные, полученные в результате специально проведенных исследований	1.Сбор согласно четко определенной цели. 2.Понятна и контролируема методология сбора данных. 3.Результаты являются собственностью организации-заказчика и могут быть недоступными для конкурентов. 4.Подтверждена надежность и достоверность данных.	1. Значительные затраты времени на сбор и обработку данных. 2. Высокая стоимость работ. 3. Организация не всегда может собрать все необходимые данные.	Первичные и аналитические документы, данные управленческого учета, синтетические и аналитические регистры по счетам, обороты по счетам, допвните-льная внутренняя отчетность.
Вторичные – данные, собранные ранее другими исследователями	1.Относительно менее затратные по сравнению с первичной информацией. 2.Возможность сопоставления нескольких источников. 3. Меньшее количество времени, затраченного на их получения по сравнению со сбором первичной информации.	1.Не всегда известны ответственные лица или организации, которые занимались сбором и анализом данных. 2.Неизвестно, какая цель преследовалась при сборе и анализе информации. 3.Непонятно, какая информация и каким образом была собрана. 4. Непонятно, с помощью каких методов информация обрабатывалась и анализировалась. 5.Непонятно, как полученные данные согласуются с другой подобной информацией.	Статистические сборники, научные отчеты и пособия, журналы

Проблемы, препятствующие использованию потенциала бенчмаркинга в качестве эффективного инструмента управления на украинских предприятиях это: незнание методов бенчмаркинга как эффективного инструмента управления; отсутствие у отечественных предприятий желания раскрывать секреты своего успеха и стремление сохранить коммерческую

тайну; недостаточность развития информационных управленческих систем в Украине; отсутствие центров бенчмаркинга; существующие системы финансового учета и налогообложения не всегда позволяют получить реальные данные по тем или другим показателям; изменчивость среды, что не дает возможность строить стратегические планы в долгосрочной перспективе (рис. 2).

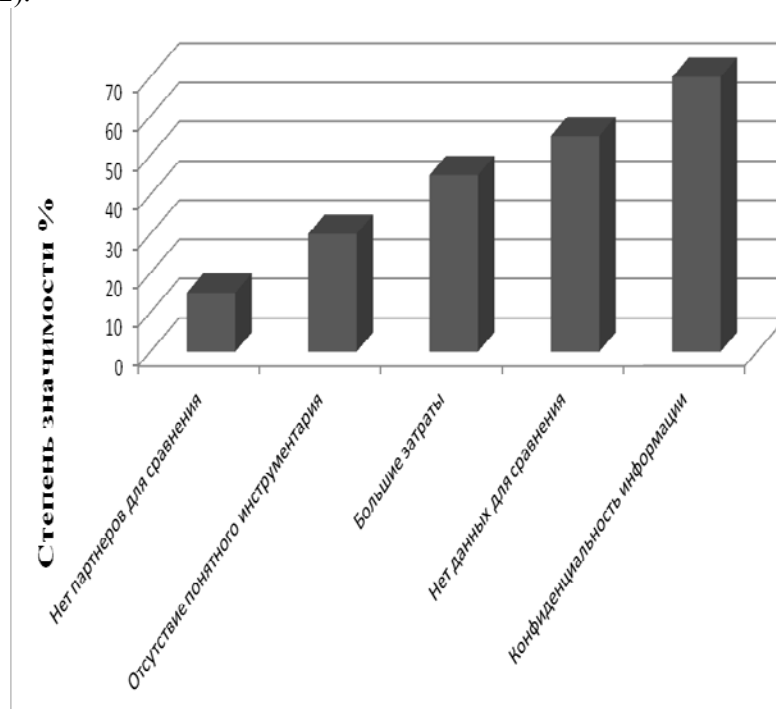


Рис.2 Диаграмма Парето значимости барьеров при инициировании проведения бенчмаркинга

Бенчмаркинг и конкурентный анализ (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия) в условиях управления эффективностью функционирования предприятия отличаются и одновременно взаимодополняют друг друга (табл.2).

Таблица 2

Сравнение подходов бенчмаркинга и конкурентного анализа

Характеристики процесса	Анализ конкурентов	Бенчмаркинг
Общая цель	Анализ стратегии конкурентов	Анализ того, почему и как хорошо делают конкуренты или лидирующие предприятия / подразделения
Предмет изучения	Стратегии конкурентов	Методы ведения бизнеса, удовлетворяющие потребности покупателей
Объект изучения	Товары и рынки	Методика, процессы ведения бизнеса
Основные ограничения	Деятельность на рынке	Неограниченный
Значение для принятия	Определенное	Очень большое

решений		
Основные источники информации	Отраслевые эксперты и аналитики	Предприятия — лидеры в отрасли, вне отрасли, конкуренты, внутренние подразделения и т.д.

Различают три фазы бенчмаркинга [4,с.598]. Подготовительная - на этой стадии осуществляют выбор объекта бенчмаркинга и сравнительных аналогов; определяют оценочные показатели (например, себестоимость, затраты времени, доля брака); собирают необходимую для анализа информацию. Сравнительных аналогов при этом должно быть как можно меньше, ведь с ростом их количества — затраты на бенчмаркинг повышаются, а результаты становятся все более поверхностными.

Анализ - в ходе аналитической фазы бенчмаркинга на основе сравнения с предприятием-партнером выявляются недостатки (слабые места) в объектах бенчмаркинга и идентифицируются причины их возникновения. Критерием оценки процессов, функций, методов или производственных процессов являются показатели их производительности.

Внедрение - на этой стадии проводится работа по реализации результатов анализа в практической деятельности предприятия. Основной акцент здесь делается на разработке стратегии и тактики нейтрализации, выявленных в ходе бенчмаркинга слабых мест на предприятии.

Учитывая то, что рынок является системой, которая постоянно и динамично развивается, и с целью обеспечения стабильной конкурентоспособности субъекты хозяйствования должны проводить перманентный бенчмаркинг с тем, чтобы на этой основе обеспечить выявление и внедрение инноваций и рационализаторства.

Компания, которая приняла решение об использовании бенчмаркингового подхода, во-первых, будет точно знать, что она делает и насколько хорошо она это делает. Во-вторых, будет достигнута фокусировка организации на лучшем внешнем опыте. В первую очередь это касается холдингов, так как предприятия, входящие в него имеют опыт эффективного функционирования [5. с. 247].

Культура предпринимательской деятельности, при использовании бенчмаркинга, будет ориентирована на такие ценности, как способность работников к обучению, повышению собственного потенциала, что, в свою очередь, служит толчком для развития организации. В итоге компания сможет укрепить свою конкурентную позицию, а также добиться повышения степени удовлетворенности покупателей [6, с. 143].

Опора на отработанный и проверенный практикой опыт способствует снижению риска, позволяет предпринимателям избежать многих ошибок, сократить временные и финансовые затраты, связанные с обретением собственного опыта путем проведения экспериментов. Особо следует отметить, что использование бенчмаркинга дает возможность предприятию сформировать собственную команду внутренних консультантов, наработать опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления, рассчитывая на собственные силы.

Учитывая мировые тенденции, можно утверждать, что в ближайшей перспективе для отечественных предприятий бенчмаркинг должен стать ведущим методом ведения бизнеса. Однако, воплощение данного задания в практику невозможно без понимания его сущности и преимуществ руководителями большинства фирм, которые должны преодолеть недоверие и предвзятость о нецелесообразности предоставления любой информации сторонним организациям.

Важно также взять во внимание то, что в современных условиях, когда процесс глобализации развивается растущими темпами, конкуренция между фирмами все чаще носит глобальный характер. Соответственно применение опыта ведущих зарубежных компаний повышает конкурентоспособность не только самих предприятий, но и экономики страны в целом.

На наш взгляд, практическое использование рассмотренных аналитических методов экспертных оценок и различных видов бенчмаркинга позволит получить основу для дальнейшего детального анализа, но уже с помощью расчетных (количественных) методов. Заметим, что экспертные методы дают возможность получить реальные оценки состояния предприятий практикующими управленцами и топ-менеджерами. Но так как эти методы являются субъективными, то в дальнейших исследованиях необходимо использование блока экономико-математических методов, которые смогут дать независимую и объективную оценку ситуации и в конечном итоге достичь результативного управления эффективностью функционирования предприятий [7, с. 129-132]. Использование всех выше указанных аналитических методов позволит разработать обоснованный комплекс мероприятий и управленческих решений, направленных на повышение эффективности функционирования предприятий.

### **Список литературы**

1. Ващенко А.А. Эффективность производственно-хозяйственной деятельности в механизме управления промышленными предприятиями / А.А. Ващенко // Economics Bulletin. 2014. № 1. С. 80-87.
2. Жуков А.В. Современные теоретические основы формирования эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / А.В. Жуков // Бизнес Информ. 2013. № 1. С. 228-231.
3. Скоробогатова В.В. *Бизнес-диагностика стратегии трансформации управления на предприятиях в предкризисный экономический период* / В.В. Скоробогатова // Экономика: проблемы теории та практики: сборник научных трудов. Днепрпетровск, 2013. Вып. 173. Т. 1. С. 172-181.
4. Дячок И. *Бенчмаркинг как инструмент совершенствования бизнеса: суть, виды и особенности проведения* / И. Дячок // Вестник львовского университета. 2010. Вып. 44. С. 595-605.
5. Учаева Л.В., Беякова К.А. *Построение и реализация на практике модели управления холдинговыми объединениями в агропромышленном комплексе* / Л.В. Учаева, К.А. Беякова // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2015. №1. С. 244-248.
6. Коваленко О.В. *Сущность и особенности бенчмаркинга в антикризисном управлении предприятием* / О.В. Коваленко // Механизм регулирования экономики. 2009. Т.1, №3 С. 140-145.

7. Волкова Н.А., Коляда А.Л. Применение канонического анализа как инструмента повышения эффективности управления предприятиями / Н.А. Волкова, А.Л. Коляда // Проблемы реформирования бухгалтерского учета и налогообложения в современной экономике: материалы Международной научно-практической конференции, г.Тверь – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. С. 129-136.

## **ANALYTICAL METHODS OF MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF ENTERPRISE**

**N.A. Volkova, A.L. Koliada**

Odessa National Economic University, Ukraine

Management of efficiency of functioning of enterprises is impossible without a properly selected and implemented in practice, analytical methods. Today there is a considerable number of analytical methods, which can be classified in 3 groups: heuristic, rated and combined. Before defining the main directions of management of efficiency of functioning of enterprise, it is necessary to identify its strong and weak sides and to identify potential opportunities and threats. This may be accomplished by using the method of expert evaluations, which refers to the heuristic group. In the face of increasing global competition, for each enterprise it is important to be competitive and to successfully withstand competition. One of the most effective modern tools of business excellence and the achievement of competitive advantages is benchmarking. Given the global trends, it can be argued that in the short term for domestic enterprises benchmarking should become the leading method of doing business. However, the embodiment of this task in practice is impossible without understanding of its nature and advantages of the leaders of most companies that need to overcome distrust and bias against providing any information to outside organizations.

**Keywords:** *analytical methods, of expert evaluation, identification of strengths and weaknesses, benchmarking.*

### **References**

1. Vashhenko A.A. Jeffektivnost' proizvodstvenno-hozjajstvennoj dejatel'nosti v mehanizme upravlenija promyshlennymi

predpriyatijami / A.A. Vashhenko // Economics Bulletin. 2014. № 1. S. 80-87.

2. Zhukov A.V. Sovremennye teoreticheskie osnovy formirovaniya jeffektivnosti proizvodstvenno-hozjajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija / A.V. Zhukov // Biznes Inform. 2013. № 1. S. 228-231.

3. Skorobogatova V.V. Biznes-dagnostika strategii transformacii upravlenija na predpriyatijah v predkrizisnyj jekonomicheskij period / V.V. Skorobogatova // Jekonomika: problemy teorii ta praktiki: sbornik nauchnyh trudov. Dnepropetrovsk, 2013. Vyp. 173. T. 1. S. 172-181.

4. Djachok I. Benchmarking kak instrument sovershenstvovaniya biznesa: sut', vidy i osobennosti provedeniya / I. Djachok // Vestnik l'vovskogo universiteta. 2010. Vyp. 44. S. 595-605.

5. Uchaeva L.V., Beljakova K.A. Postroenie i realizacija na praktike modeli upravlenija holdingovymi ob#edinenijami v agropromyshlennom komplekse / L.V. Uchaeva, K.A. Beljakova // Vestnik TvGU. Serija «Jekonomika i upravlenie». 2015. №1. S. 244-248.

6. Kovalenko O.V. Sushhnost' i osobennosti benchmarkinga v antikrizisnom upravlenii predprijatiem / O.V. Kovalenko // Mehanizm regulirovaniya jekonomiki. 2009. T.1, №3 S. 140-145.

7. Volkova N.A., Koljada A.L. Primenenie kanonicheskogo analiza kak instrumenta povysheniya jeffektivnosti upravlenija predpriyatijami / N.A. Volkova, A.L. Koljada // Problemy reformirovaniya buhgalterskogo ucheta i nalogooblozhenija v sovremennoj jekonomike: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, g.Tver' – Tver': Tver. gos. un-t, 2014. C. 129-136.