

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

А.Г. Гончарук

Ключевые слова: малый и средний бизнес, инвестиционные ресурсы, банковское кредитование, конкурентная стратегия, управление эффективностью, планирование, измерение, эффективность производства, финансовые результаты, анализ, контроль.

В существующих условиях ограниченности инвестиционных ресурсов и дороговизны банковских кредитов малому и среднему бизнесу весьма непросто выдерживать конкуренцию с крупными производителями. Разработка и внедрение инноваций собственными силами для некрупного предприятия является практически неосуществимой задачей. Даже в случае наличия достаточных ресурсов инновации не всегда приносят успех предприятию, поскольку все стадии разработки и создания новой техники, технологий и продукции требуют весьма продолжительного времени, а динамичная конкурентная среда и глобализированный рынок не дают такой возможности, предлагая все новые и новые товары и технологии. В связи с этим большинство некрупных предприятий при выборе конкурентной стратегии, отдадут предпочтение копированию продуктов, процессов и технологий, т.е. выбирают так называемую стратегию последователя. По мнению Т. Левита [1], такая стратегия не менее эффективна, чем стратегия инновационных продуктов.

Выбирая стратегию последователя в отраслях с жесткой конкуренцией и большим числом компаний на рынке, руководство предприятия сталкивается с проблемой выбора объекта для преследования, который позволит с минимальными затратами осуществить развитие бизнеса. С этой проблемой помогает справиться конкурентный бенчмаркинг, который, по мнению Р. Боксвелла [2], является наиболее трудным видом бенчмаркинга, и заключается в измерении и улучшении функций, процессов, деятельности, продукции или услуг предприятия до и выше уровня конкурентов. Предлагая методологию конкурент-

ного бенчмаркинга, одни ученые акцентируют внимание на различных управленческих аспектах, включая управление качеством и персоналом [3], другие, рассматривают лишь аналитические инструменты для измерения сравнительных характеристик [4], [5], третьи, ограничиваются общими теоретическими выкладками и увязывают его с постоянными инновациями [6]. В то же время методических положений, предназначенных для осуществления этого вида бенчмаркинга и его важных составляющих как метода управления эффективностью деятельности предприятия, до сих пор нет.

Данное исследование направлено на разработку методических положений по осуществлению управления эффективностью деятельности среднего предприятия на основе конкурентного бенчмаркинга в условиях осуществления стратегии последователя.

Термин «управление эффективностью» не является новым для отечественной науки. Ещё в 1980-е гг. Б. Смехов [7] рассматривал данное понятие в макроэкономическом аспекте для описания возможностей повышения эффективности общественного производства. Позднее оно стало употребляться и в микроэкономическом аспекте. В исследованиях периода экономической трансформации под управлением эффективностью предприятия подразумевалось осуществление ряда управленческих функций (планирование, измерение, анализ, контроль) в отношении отдельных показателей эффективности производства и финансовых результатов, например, производительности труда или прибыли, с целью обеспечения их роста [8–11]. Однако, учитывая особенности трансформационного периода,

данные исследования были направлены на выживание предприятий в условиях кризиса, вызванного разрушением централизованной системы планирования, разрывом хозяйственных связей, неопределенности перспектив развития, и потому их результаты преимущественно носили специфический антикризисный и краткосрочный характер. Кроме того, они полностью опирались на методологию измерения и анализа эффективности социального предприятия [12], которая по отмеченным выше причинам в рыночных условиях перестает быть эффективной.

В последние годы в отечественной науке мало внимания уделялось проблеме управления эффективностью предприятия [13], [14], которое рассматривается как «целенаправленное оперативное регулирование деятельности по направлениям управления эффективностью для обеспечения соответствия фактического состояния предприятия заданным параметрам» [15, с. 7]. Такая трактовка исследуемого понятия весьма ограничена, поскольку она:

- загоняет процесс управления эффективностью в узкие временные рамки (оперативность);

- функционально ограничивает его лишь регулированием, упуская из рассмотрения другие важные функции управления – планирование, оценка, анализ, контроль и т.д.;

- не учитывает внутренние и внешние условия работы предприятия, например, ресурсное обеспечение, степень конкурентности рынка.

В данном исследовании под управлением эффективностью понимаются особый подход менеджмента, созданный для обеспечения эффективной работы предприятия и описывающий методологию, измерения, процессы, методы, методики, системы и программное обеспечение, которые используются для диагностики, анализа, контроля и обеспечения непрерывного и устойчивого роста эффективности деятельности предприятия, что является основной задачей управления эффективностью.

Выбор бенчмаркинга в качестве основы для разработки методических положений основывается на результатах предыдущих исследований [16], которыми установлено, что бенчмаркинг является универсальным средством, различные его виды взаимно дополняют друг друга, не допуская кризисных ситуаций, что позволяет рассматривать его как действенный метод управления эффективностью и развитием предприятия.

Предлагаемые нами положения основываются на использовании непараметрической методологии оценки и анализа эффективности, которая имеет ряд преимуществ в сравнении с другими методами [17]. В частности, для решения задачи поиска оптимального конкурента, на которого может равняться анализируемое предприятие, нами предлагается использовать метод оболочки свободного размещения (ОСР). Данный метод впервые был предложен Д. Депринсом и др. [18]. В отличие от более популярного в теории и практике непараметрического метода анализа оболочки данных (DEA), ОСР имеет важные преимущества, которые делают его использование в поиске оптимальных конкурентов более предпочтительным, в частности:

- 1) отклоняют гипотезу о выпуклости (вогнутости) границы производственных возможностей (эффективности), в то время как для DEA выпуклость является основной гипотезой;

- 2) не включают в границу эффективности точки на линиях, соединяющих наиболее эффективные предприятия;

- 3) не имеют многочисленных ограничений, связанных с технологией производства;

- 4) исключают из рассмотрения гипотетические (не существующие) предприятия, анализируя лишь фактические параметры реальных конкурентов.

Основная цель разработки ОСР состояла в обеспечении гарантии того, что оценки эффективности являются результатом лишь фактически рассматриваемых параметров, а не гипотетических [20]. Например, такие точки (предприятия), как Q' на рис. 1 не принимаются во внимание, поскольку они не являются фактически наблюдаемыми объектами, а были вычислены (выведены) и являются гипотетическими.

На рис. 1 представлен простейший пример построения границы эффективности методом ОСР для случая производства одного вида продукции из двух видов ресурсов x . Граница, соединяющая множество представленных предприятий, на рисунке представляет собой «оболочку», определяющую минимальный набор предприятий, включающий в себя все производственные возможности, которые могут быть получены в результате наблюдений. Формально, это выглядит следующим образом:

$$P_{ОСР} = \{(x, y) | x \geq x_j, y \leq y_j, x, y \geq 0, j = 1, \dots, n\} \quad (1)$$

где $x_j (\geq 0)$, $y_j (\geq 0)$ являются фактически исследуемыми параметрами для $j = 1, \dots, n$

предприятий. Ни одна точка, находящаяся ниже функции (линии) на рис. 1, не отвечает

свойствам набора производственных возможностей P_{OCP} .

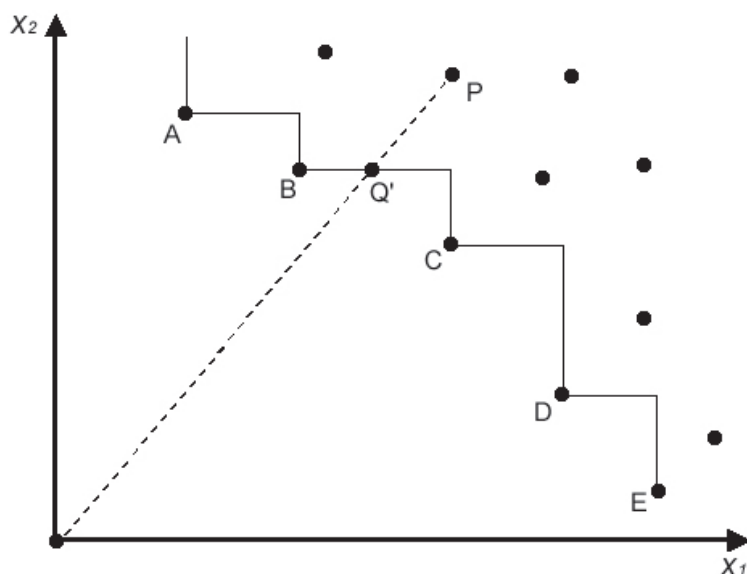


Рисунок 1 – Граница эффективности ОСР и предприятия

Модель ОСР, ориентированная на входные ресурсы, с использованием смешанного целочисленного программирования может быть записана следующим образом:

$\min \theta^{OCP}$,
при условии:

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} &\leq \theta^{OCP} x_{i0}, \quad i = 1, 2, \dots, m \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} &\geq y_{r0}, \quad r = 1, 2, \dots, s \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j &= 1, \quad \lambda_j \in \{0, 1\} \end{aligned} \quad (2)$$

где θ^{OCP} – скаляр, определяющий эффективность i -ого предприятия;

λ – бинарная переменная, принимающая только два значения: 0 или 1.

Таким образом, метод ОСР определяет фактические предприятия, включенные в границу, как эффективные. Польза от использования ОСР в конкурентном бенчмаркинге заключается в том, что данный метод для любого неэффективного предприятия позволяет установить ближайшее фактическое предприятие, лежащее на границе эффективности. Последнее для предприятия является оптимальным с точки зрения снижения затрат объектом-эталон.

Предлагаемые методические положения по управлению эффективностью не крупного

предприятия на основе конкурентного бенчмаркинга, которое выбрало для себя стратегию последователя и не осуществляет разработку собственных инноваций, включает семь основных этапов (рис. 2).

Работу предлагаемых положений покажем на примере предприятий молочной промышленности Украины.

Первый этап. По данной отрасли нами было отобрано 60 функционирующих предприятий с численностью работников до 1000 человек, основным видом производимой продукции которых являются молочные продукты, поставляемые главным образом на внутренний рынок. Отобранные предприятия имеют различную форму собственности и организационно правовую форму от частного предприятия, до открытого акционерного общества. Общий объем выпуска продукции по выборке превышает 4,6 млрд. грн.

Второй этап. В качестве входных параметров (ресурсов) производства нами рассматриваются материальные затраты, амортизация основных фондов и численность персонала, которые достаточно полно характеризуют использование основных факторов производства: предметов труда, средств труда и живого труда. В качестве выходного параметра (продукта) используется выпуск готовой продукции (в оптовых ценах предприятия без НДС и акциза).

Описательная статистика исследуемой выборки предприятий по выбранным параметрам отражена в табл. 1.

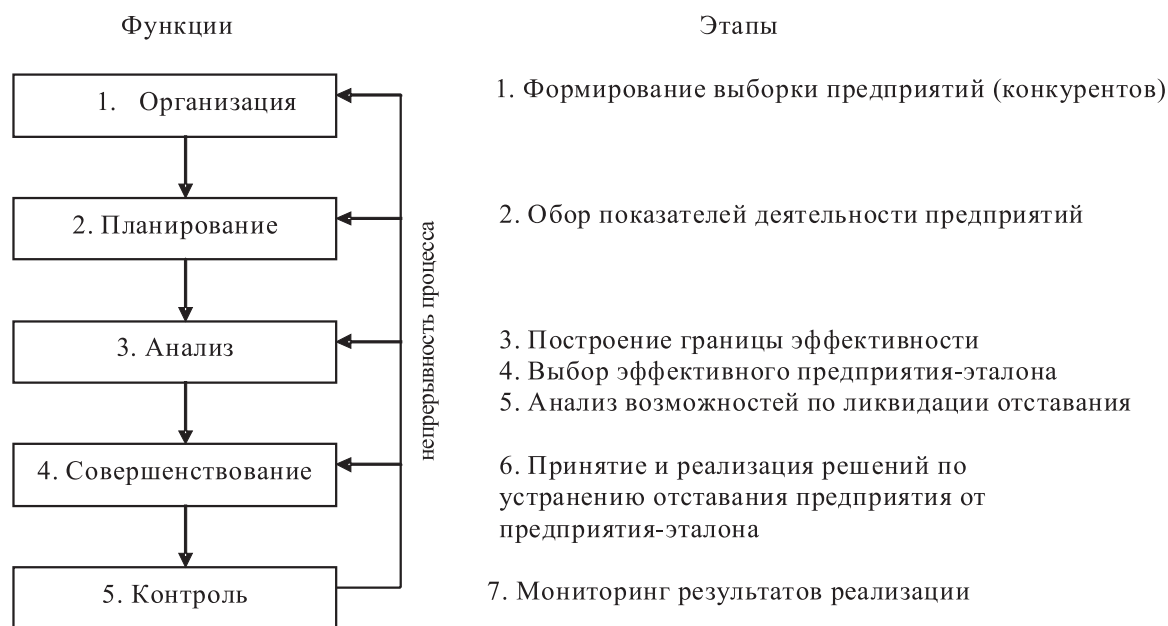


Рисунок 2 – Управление эффективностью деятельностью не крупного предприятия

Таблица 1 – Описательная статистика по выборке предприятий

| Параметры | Характеристики выборки | | |
|---------------------------------|------------------------|---------|--------------|
| | Средняя | Медиана | Станд. откл. |
| Материальные затраты, тыс. грн. | 43549 | 22332 | 49208 |
| Амортизация, тыс. грн. | 2016 | 616 | 3059 |
| Численность персонала, чел. | 345 | 253 | 308 |
| Объем производства, тыс. грн. | 77020 | 33587 | 94843 |

Третий этап. Для построения границы эффективности и определения оценок относительной эффективности по каждому предприятию выборки использовался метод ОСР, модель (2) и программный продукт DEA Frontier.

По результатам оценки 33 предприятия оказались на границе эффективности, именно они могут стать эталоном для конкурентной стратегии последователя для остальных предприятий выборки.

Четвертый этап. Выбранный метод позволяет установить ближайшее предприятие-эталон (benchmark), т.е. лежащее на границе эффективности, достижение уровня эффективности работы которого может быть осуществлено неэффективным предприятием с минимальными затратами. Так, например, согласно результатам анализа для ОАО «Галактон» таким эталоном является ОАО «Молочник», который превосходит его по уровню производительности труда на 16%, фондоотдачи – на 27% и по уровню материалоотдачи – в 2,5 раза. Это означает, что выбор стратегии последователя позволит ОАО «Галактон» взглянуть на данные цифры как на резервы роста показателей эффективности и в перспективе устранить отставание по ним.

Пятый и шестой этапы. Если предприятие-эталон выпускает близкую по своим потребительским свойствам продукцию, работает в том же сегменте рынка, то на отстающем по уровню эффективности предприятии, необходимо, прежде всего, искать недостатки в системе маркетинга, логистики, технологическом процессе и организационно-управленческой системе, т.е. внутренние факторы относительно низкой эффективности. Выявленные недостатки в работе внутренних систем предприятия могут быть устранены с помощью инструментов процессного бенчмаркинга [19], позволяющего улучшить отдельные процессы, операции и функциональные направления работы предприятия.

Седьмой этап. По результатам реализации принятых решений руководством предприятия осуществляется контроль по их соответствию поставленным целям и устранению основных проблем. Если цели не достигаются, а проблемы не решены, то отслеживается вся последовательность проведения бенчмаркинга на предмет наличия ошибок. Выявление ошибок является основанием для возврата процесса на тот этап, на котором они были совершены, например, на этап отбора показателей деятель-

ности предприятий выборки при обнаружении в них неточностей.

В случае отсутствия существенного влияния внутренних факторов, необходимо выработать стратегию, устраняющую влияние внешних рыночных факторов, приводящих к разрыву в уровне эффективности и относительно низким объемам продаж. Здесь можно предложить следующие варианты для стратегии последователя:

- дублирование продукта, упаковки предприятия-эталона и реализация товара на рынке, где ещё не представлена его продукция;
- копирование продукции, названия и упаковки товаров предприятия-эталона, допуская малосущественные или малозаметные отличия;
- воспроизводство некоторых характеристик продукта предприятия-эталона, но сохранение различий в упаковке, рекламе, ценах и т.п.;
- видоизменение или улучшение продукции предприятия-эталона, начиная с каких-либо других рынков, чтобы избежать прямого столкновения интересов.

Такие варианты стратегии последователя позволяют не только достичь уровня эффек-

тивности предприятия-эталона, но и дают возможность предприятию её реализующему стать претендентом на лидерство в своем сегменте рынка. Достижение лидирующего положения на рынке означает окончание реализации стратегии последователя и выбор новой стратегии достижения успеха.

Таким образом, исследование управления эффективностью не крупного предприятия на основе бенчмаркинга позволяет сделать следующие выводы:

- применение метода оболочки свободного размещения в конкурентном бенчмаркинге позволяет установить оптимальное, с точки зрения снижения затрат, предприятие-эталон для осуществления дальнейшего совершенствования различных направлений деятельности анализируемого предприятия;
- разработанные методические положения по осуществлению управления эффективностью не крупного предприятия на основе конкурентного бенчмаркинга позволяют поэтапно выработать и принимать обоснованные стратегические решения, обеспечивающие достижение границы эффективности и лидерство в своем сегменте рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Левит, Т. Инновации в бизнесе: сб. ст. / Т. Левит; Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2007. – 190 с.
2. Boxwell, R. J. Benchmarking for Competitive Advantage / R. J. Boxwell. – New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. – 224 p.
3. Lobo, I. Competitive benchmarking in the air cargo industry: Part I / I. Lobo, M. Zairi // Benchmarking: An International Journal. – 1999. – Vol. 6. – № 2. – P. 164–191.
4. Raa, T. ten The Economics of Benchmarking: Measuring Performance for Competitive Advantage / T. ten Raa. – New York: Palgrave Macmillan, 2009. – 128 p.
5. Коваленко, О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 140–145.
6. Дубоделова, А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А.В. Дубоделова, О.В. Юринець, А.В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102–106.
7. Смехов, Б.М. Управление эффективностью / Б.М. Смехов. – М.: Политиздат, 1984. – 222 с.
8. Скобелева, И.П. Формирование и управление эффективностью деятельности предприятия в рыночной экономике: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / И.П. Скобелева. – СПб., 1993. – 42 с.
9. Драгун, Л.М. Система управління ефективністю виробництва (на прикладі ремонтних служб промислових підприємств будіндустрії): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Л.М. Драгун. – Д., 1993. – 388 с.
10. Белов, В.С. Управление прибылью. Проблемы выбора. Принятие финансовых решений: моногр. / В.С. Белов, Н.Н. Селезнева, И.П. Скобелева. – СПб.: Приоритет, 1996. – 94 с.
11. Бабенко, А.Г. Управление повышением производительности труда / А.Г. Бабенко. – Донецк: ИЭП НАНУ, 1996. – 269 с.
12. Скобелева, И.П. Эффективность предприятия в конкурентной экономике / И.П. Скобелева. – СПб: ЛИВТ, 1992. – 132 с.

13. Куденко, Г.Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия / Г.Е. Куденко. – Донецк: Вебер, 2003. – 239 с.
14. Тадыка, И.Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход / И.Б. Тадыка. – Одесса: ИПРЭИ НАНУ, 2007. – 328 с.
15. Куценко, А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка на управління підприємствами» / А.В. Куценко. – Полтава, 2007. – 20 с.
16. Гончарук, А.Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: моногр. / А.Г. Гончарук. – Одесса: Астропринт, 2008. – 288 с.
17. Гончарук, А.Г. Методические положения по проведению оценки и анализа эффективности промышленного производства: науч.-метод. пособие / А.Г. Гончарук. – Одесса: Астропринт, 2009. – 100 с.
18. Deprins, D. Measuring Labor Efficiency in Post Offices / D. Deprins, L. Simar, H. Tulkens / The Performance of Public Enterprises: Concepts and Measurements. – Amsterdam: North-Holland, 1984. – P. 243–267.
19. Cooper, W.W. Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA-Solver Software and References / W.W. Cooper, L.M. Seiford, K. Tone. – New York: Springer, 2006. – 354 p.
20. Binder, M. Achieving internal process benchmarking: guidance from BASF / M. Binder, B. Clegg, W. Egel-Hess // Benchmarking: An International Journal. – 2006. – Vol. 13, № 6. – P. 662–687.

РЕЗЮМЕ

В статье обосновано применение метода оболочки свободного размещения в управлении эффективностью деятельности предприятия. Разработаны методические положения по управлению эффективностью не крупного предприятия на основе конкурентного бенчмаркинга, позволяющие поэтапно вырабатывать и принимать стратегические решения, обеспечивающие достижение границы эффективности и лидерство на рынке.

SUMMARY

The article justifies the application of free disposal hull method in enterprise performance management. Methodical provisions for performance management of small and medium enterprises with implementation of competitive benchmarking are developed. They allow to gradually develop and make strategic decisions to ensure the achievement of the efficiency frontier and market leadership.

Статья поступила в редакцию 25 мая 2011 г.