

УДК 658

Сапрыкина Т.В.

Белгородский государственный университет

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ  
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

В статье рассмотрены вопросы управления эффективностью деятельности хозяйствующих субъектов, применения бенчмаркинга в качестве инструмента управления эффективностью. С этой целью охарактеризовано понятие бенчмаркинга, эффективности деятельности. Приведены основные аспекты методики оценки управления эффективностью.

Переход российской экономики к рыночным условиям хозяйствования выдвинуло и сделало возможным применение новой системы управления фирмой, позволяющей мгновенно оценивать изменения рыночной ситуации и быстро реагировать на них, находя при этом оптимальные решения. В последние годы в России под влиянием глобализации и расширения внешнеэкономических связей растет интерес к бенчмаркингу, как методу управления эффективностью хозяйствующего субъекта. С его помощью предприятия стремятся отыскивать новые резервы роста конкурентоспособности, новаций и улучшений в разных областях своей деятельности, разрабатывают мероприятия, позволяющие сокращать издержки производства и реализации, а также эффективные формы сотрудничества.

Актуальность применения данного метода управления эффективностью хозяйствующих субъектов усиливается в условиях экономического кризиса, когда необходимо повышать все стороны жизнедеятельности предприятий. Бенчмаркинг как новый современный инструмент конкурентной борьбы и метод управления бизнесом позволяет предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность.

За рубежом за последние десять лет бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнеса и входит в число самых популярных инструментов управления. По данным консалтинговой компании «Bain and Co» последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях [3]. Причина подобной популярности легко объяснима – бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании и добиться таких же, а возможно, и более высоких результатов.

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, открывающий, изучающий, и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования знаний в своей организации [2].

Бенчмаркинг можно рассматривать как программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы (продукции, затрат технологий, всех видов менеджмента, отношений с клиентами и т.д.), лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития [1].

В последнее время всё чаще бенчмаркинг рассматривается как инструмент управления эффективностью, а его технологии непосредственно предполагается использовать как способ повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий в условиях растущей конкуренции. Зачастую бенчмаркинг применяют для улучшения отдельных процессов или эффективности использования отдельного ресурса, например энергии или труда. Однако для получения полной картины о недостатках предприятия, установления его слабых мест и возможностей их устранения, повышения эффективности и качества целесообразно использовать бенчмаркинг эффективности или конкурентный бенчмаркинг, охватывающий большую часть предприятий отрасли.

Эффективность деятельности предприятия не достигается сама по себе, стихийно. Иными словами, ее достижение требует больших затрат материальных, трудовых, интеллектуальных и иных ресурсов, и платить за неё помимо количественно-финансовых средств, приходится некоторыми качественными активами: степенью развития отношений, репутацией, здоровьем, интуицией и проницательностью, вниманием, энергией и наиважнейшим человеческим количественным активом – временем.

Суть в том, что эффективность – это достижение тех же целей только в более короткие сроки, с меньшими затратами сил, средств, энергией, и других ресурсов.

Эффективность предприятия весьма тесно связана с его конкурентоспособностью. Во многих случаях эти понятия выступают как синонимы. Задача управления эффективностью в таком случае является триединой:

- оценить достигнутую эффективность,
- провести сравнение с передовыми предприятиями в данной области,
- найти конкретные резервы повышения эффективности.

Существуют разные подходы к управлению эффективностью. На основании адаптации нескольких подходов, заимствованных у западных теоретиков, рассмотрим методику или своего рода диагностический инструмент для оценки эффективности управления. Для этого используем характеристики «личных» качеств фирмы «Семь С». Это семь основных

компонентов организации, начинающиеся на букву "С": стратегия, способности, совместные ценности, сотрудники, системы, стиль, структуры.

Оценка этих элементов является тестовым листком организации. Адекватны ли они друг другу? Последовательно ли они соединены? Когда семь «С» подходят друг к другу хорошо, организация движется вперед. Если семь «С» плохо пригнаны или подогнаны друг к другу, организации не хватает единства и целеустремленности.

Представляется, что эффективность во многом определяется тем, как именно распределено внимание субъекта управления и всей его команды в отношении различных граней объекта управления и общественно-экономического бытия. Все те проблемы, которыми заняты руководители компаний это анализ стратегии, попытки обобщить внешний опыт и внедрить свою логику или систему управления приводят к тому, что многие из них не в состоянии измерить и правильно сформулировать их в силу своего предрассудка, недостаточной компетенции, неразвитой интуиции.

Иногда специалистами и менеджерами предпринимаются попытки -- и довольно успешные -- найти ключ к «спирали успеха», который заключается в следующем перечне процессов и достижений:

- 1) выпуск высококачественной товаров и сервиса;
- 2) уважение и лояльность клиентов;
- 3) высокая относительная доля рынка;
- 4) низкие относительные издержки;
- 5) высокие прибыли;
- 6) реинвестирование в исследования, разработки и совершенствование управления;
- 7) высокая оплата труда;
- 8) привлечение лучших специалистов в данной области.

Если вдруг на каком-то этапе терпим сбой, то в лучшем случае, спираль успеха превращается в бег по кругу, в худшем в мертвую петлю.

Определим наиболее привлекательные способы управления эффективностью.

Во-первых, пронизательность руководителя как его способность обращать внимание и применять энергию и ресурсы для реализации стоящих перед ним целей, является важным его личным качеством, способным находится в рамках высшей компетенции в отношении действия или ожидания, предвкушения или равнодушия, предвосхищения и предвидения будущего своей компании. И это -- базовое условие эффективности, если не сейчас, то в ближайшем будущем.

Значительную роль играет способность руководства корпорации своевременно принимать оптимальные управленческие решения. А разработку таких управленческих решений должны предшествовать комплексный анализ эффективности хозяйственной деятельности и использования имущественного комплекса корпорации, оценка ее финансового состояния в целом, а также платежеспособности, финансовой устойчиво-

сти, деловой активности, рентабельности и инвестиционной привлекательности.

Во-вторых, бенчмаркинг, как контрольное тестирование, похоже стал универсальным инструментом в определении позиционирования, степени дифференцирования, и скорости организационного развития. Все это также характеризует составные части этого объемного понятия – эффективность организации. Специалисты в области применения бенчмаркинга отмечают, что с его помощью повысили эффективность своей работы уже более 20% западных фирм.

В-третьих, управление эффективностью осуществляется с помощью маркетинговых стратегий, и особенно важно, что в продажах непременно проходит испытание рыночной реальностью. Западные аналитики и консультанты отмечают, что в настоящее время маркетинговые отделы корпораций все меньше внимания уделяют потребительскому спросу товаров, работ, услуг рядового покупателя. Реально они обслуживают корпоративных клиентов. Создана новая идеология и философия: основная задача управления и маркетологов делать все, чтобы заставлять «умирать» людей на работе на фирмах конкурентов вместе с этими компаниями.

В-четвертых, управление изменениями также являет собой способ менеджмента эффективности. Организационные изменения – в том числе. Это разного рода реинжиниринг и реструктуризация, перестройка существующей системы управления, внутрифирменных отношений, построение новых более оптимальных бизнес-процессов.

Оценка эффективности и ее анализ входит составной частью в так называемый менеджмент эффективности организации. В общем случае эффективность представляет собой комплексный целевой показатель, вытекающий из миссии любого предприятия и сводится к наиболее полноценному использованию имеющегося у данного предприятия потенциала. Управлять эффективностью – означает управлять способностями организации как системы взаимосвязанных факторов производства. Всесторонняя оценка эффективности как использования потенциала достигается сравнительным методом (индикаторным), а его формирование – с помощью специфического инструментария.

Несмотря на то, что для российских компаний практика бенчмаркинга на сегодняшний день не является распространенной, потенциал этого инструмента управления необходимо и возможно реализовать. Развитие бенчмаркинга способствует повышению эффективности бизнеса, что так необходимо для российской экономики в условиях кризиса.

Некоторые крупные отечественные предприятия уже рассматривают бенчмаркинг как элемент стратегии своего развития. Однако скрытые возможности данного подхода могут быть эффективно использованы для повышения конкурентоспособности и небольших фирм.

**Литература**

1. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / «Берагор-Пабблишинг», 2008.
2. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4.
3. Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №4.

УДК 336.648:336.027

*Свердан М.М., к. э. н., доцент***Межотраслевой институт управления, г. Киев****КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС:****НАЛОГОВЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ**

Статья посвящена исследованию вопросов функционирования корпоративных структур в рыночной экономике. Анализируется государственное регулирование деятельности акционерных обществ с помощью налоговых рычагов. Исследуются формы интенсификации деятельности корпоративных структур через налоговые стимулы. Приводятся пути усовершенствования государственного механизма регулирования деятельности корпоративных структур через механизм налогообложения.

Развитие мощных корпоративных бизнес-структур – не единственный, но практически безупречный фактор образования современной сильной и конкурентоспособной национальной экономики, обеспечения динамичности и интенсификации предпринимательства на внутреннем рынке, содействия научно-техническому прогрессу. Вследствие воздействия указанных причин глобального характера и ряда других обстоятельств корпоративный бизнес-сектор экономики стран с развитыми рыночными отношениями представляет собой исключительно весомый общественный интерес, пребывая под пристальным контролем и получая значительную поддержку со стороны государства. Своим производственным потенциалом корпоративные бизнес-структуры способны эффективно разрешать комплекс макро-задач в обществе – общеэкономических, социальных и финансовых. Корпоративный сектор экономики автоматически перекладывает на себя выполнение важных общественных функций государства, что естественным образом должно повлечь за собой абсолютно адекватную систему мер от государства по защите и поддержке своей деятельности и стимулированию её развития. Именно такая непревзойденность корпоративной формы бизнеса по разным критериям её оценки создаёт вполне аргументированные предпосылки для достаточной и полноценной обеспеченности своего функционирования. Указанные обстоятельства позволяют выделить корпоративный сектор как один из наиболее важных элементов рыночной экономики, поскольку корпоративные бизнес-структуры и их производные составляют огромную и неотъемлемую часть хозяйственного механизма страны.