

АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

В.В. Малышева, Р.Р. Чугумбаев

ФГУП «Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)»

В условиях ужесточения требований рынка, обострением конкуренции и появлением новых технологий, повышается роль проведения анализа, как одного из важных инструментов в управлении бизнесом. В статье представлена специфика проведения анализа бизнес-процессов предприятия для определения слабых сторон и разработки стратегических, оперативных и тактических управленческих решений.

Ключевые слова: анализ, управление, управленческие решения, бизнес, стратегия, риски.

В управлении компанией современной организации огромную роль играет информация. Нестабильная экономическая ситуация, постоянные изменения внешней и внутренней среды, необходимость принимать оперативные управленческие решения в условиях нехватки времени делает эффективное применение консолидированной информации главным условием успешного ведения бизнеса. Однако информация, которая доступна руководителям, зачастую разрознена, фрагментарна и разрозненна. Задачей в сборе аналитической отчетности — это превращение сырых, но подтвержденных данных в полезную для предприятия информацию. Полученная в результате анализ информация позволяет топ-менеджерам и собственникам бизнеса:

- Регулярно получать надёжную и точную информацию о деятельности организации,
- Осуществлять контроль всех бизнес-процессов,
- Принимать эффективные тактические и стратегические решения, опережая события [4].

Проведение анализа помогает руководству в принятии важных управленческих решений, помогая тем самым двигаться в правильном направлении. Организации, которые оснащены таким инструментом, могут проводить анализ спроса, строить прогнозы, и управлять предприятием с учетом имеющейся конъюнктуры рынка «широко открытыми глазами». Бизнес-анализ предназначен для анализа любого бизнеса (производство, торговля, транспорт, и т.п.)

Сферой аналитического моделирования управления современным предприятием могут выступать множество аспектов функционирования, в том числе анализ и оптимизация организационной структуры, формирование функциональных обязанностей персонала, перераспределение прав и обязанностей исполнителей и руководителей бизнес-процессов, совершенствование системы документооборота и информационных и коммуникационных потоков управления [1].

В настоящее время накоплен достаточно обширный опыт моделирования предприятий, который можно условно разделить на детальное и структурное моделирование. На этапе структурного моделирования проводится анализ взаимодействия действующей структуры управления, структуры информационного потока бизнес-процесса. На этапе детального моделирования проводится анализ каждого структурного элемента и его влияния на общую эффективность работы организации.

Подобное моделирование до сих пор было связано с построением информационной и коммуникационной системы, а применяемые методологии и методы данного моделирования достаточно логично увязываются с информационным проектированием организации.

Также, полученная аналитическая информация только отражает экономический процесс и явление, а задачей развития предприятия является проникновение в суть данного процесса или явления с целью их изменений.

Кроме информационных составляющих при анализе бизнес-процессов все большее значение приобретают качественные аналитические аспекты.

Анализ в управлении бизнесом, как правило, включает следующие этапы:

1. Описание функционирования деятельности организации. На основе анализа техно-

логической и нормативной и технологической документации, личных наблюдений, опросов персонала и руководителей, фактической учетной информации происходит формирование модели управления бизнесом, которая отражает действующую ситуацию [7].

2. Проведение комплексного анализа функционирования бизнеса и сопоставление ее фактических параметров с требованиями основных стейкхолдеров (владельцы бизнеса, топ-менеджмент); проведение оценке эффективности исполнения бизнес-процессов или работы всего предприятия. При этом анализ следует проводить по всем аспектам деятельности бизнеса, а в случае, если он связан с другими бизнес-процессами, то данные связи должны обязательно учитываться, т.к. именно в них могут быть сконцентрированы потери или нерациональные издержки.

3. Формирование модели «идеального» процесса деятельности бизнеса на основе параметров, которые соответствовали бы заданным требованиям [8]. Разработка документации, которая регламентирует деятельность бизнеса: положения, описание модели, формы осуществления отчетности и контроля, должностных инструкций.

4. Внедрение разработанных рекомендаций в деятельность организации для устранения выявленных проблем, совершенствования бизнес-процессов в целях вывода предприятия на установленные стейкхолдерами параметры эффективности.

5. Осуществления контроля за эффективностью предложенных мероприятий, выявление и анализ отклонений от установленных заинтересованными сторонами параметров.

6. Проведение периодического анализа изменений требований, установленных заинтересованными сторонами и соответствие согласно действующей модели функционирования бизнеса, корректировка модели.

Одной из основных задач специалиста по анализу – выработка критериев проведения оценки эффективности деятельности бизнеса и его ключевых показателей, формирование системы сбалансированных показателей, методов мониторинга и проведение самого мониторинга [3].

Цель проведения анализа на предприятии заключается в организационном обеспечении по эффективному корпоративному управлению, которую можно рассматривать как систему взаимодействия между стейкхолдерами предприятия и топ-менеджерами, или с другими заинтересованными лицами для целей реализации интереса владельца бизнеса. Роль проведения анализа заключается в том, чтобы разработке эффективных управленческих решений и направлении развития организации, которые бы обеспечивали такую балансировку, которая позволила бы функционировать на рынке наиболее эффективно. Проведение анализа на предприятии особо актуально для современной России, поскольку здесь наблюдается низкая социальная ответственность бизнеса и широко развита «инсайдерская» модель корпоративного управления, в которой наблюдается приоритет интереса собственников и топ-менеджеров в ущерб трудовому коллективу, инвесторам и общественности [2].

Аналитическая работа в организации может служить одним из эффективных инструментов по обоснованию мер по преодолению представленных выше недостатков в управлении современными предприятиями. Важнейшими здесь является соблюдение требований, которые документально определены и оформлены исходя из требований заинтересованных лиц, и необходимых для решения проблем и достижения цели, владельцев компании или топ-менеджерами. Впрочем, не редки ситуации, когда требование стейкхолдеров обусловлены необходимостью в прекращении (ликвидации) деятельности организации.

В настоящее время разработано множество стандартов управленческой и финансовой отчетности, которые носят как обязательный, так и рекомендательный характер. То, что касается анализа финансовых показателей, то в Российской Федерации действуют утвержденные формы отчетности, которые представляются в органы статистического учета или в государственные органы налогообложения. Что же касается внутренней аналитической информации, то каждая организация самостоятельно разрабатывает для себя формы отчетности, учитывая специфику своей деятельности, устанавливаемые критерии и сбалансированные показатели и удобство чтения заинтересованными лицами (собственниками бизнеса, топ-

менеджерами, руководителями подразделений и пр.) [6].

Таким образом, идеология проведения анализа, как инструмент управления бизнесом позволяет сформировать модель будущего развития организации и спрогнозировать траекторию планируемого развития предприятия. Поскольку структура и состав групп влияния, характер их требований со временем изменяются, то, прописанные ранее целевые показатели могут перестать быть ключевым ориентиром для проведения анализа и оценки эффективности бизнеса и ее отдельных составляющих.

Соответственно, управленческие решения, по выходу из кризисных ситуаций со временем устаревают относительно самой проблемы. Данная тенденция, выражающаяся в отставании от реальности, может преодолеваться при помощи изменений направления аналитического мышления от оценки текущего состояния изучаемых систем к вероятностной оценке его будущего состояния. Для этого потребуется разработка новых методов предварительного анализа и построения прогнозов по запросам владельца бизнеса или топ-менеджмента, а также принципа аналитического обоснования потенциальных изменений бизнеса. Так, проведение анализа в управлении бизнесом можно рассматривать как перспективное направление, как в экономической практике, так и в развитии науки по проведению аналитической работы.

Список литературы

1. Бусов, В.И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): Учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов, О.А. Землянский. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 382 с.
2. Гришин В.В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие / В.В. Гришин. - М.: Дашков и К°, 2012. - 668 с.
3. Зверева Наталия Создание успешного социального предприятия / Зверева Наталия. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 372 с.
4. Касьяненко, Т.Г. Оценка стоимости бизнеса: Учебник для академического бакалавриата / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 с.
5. Павеллек Гюнтер Комплексное планирование промышленных предприятий. Базовые принципы, методика, ИТ-обеспечение / Павеллек Гюнтер. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 151 с.
6. Сухова Л.Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 288 с.
7. Чугумбаев Р.Р. Панели управления и другие формы комплексного описания хозяйственной деятельности организаций//Управленческий учет. 2009. № 9. С. 50-60.
8. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. Проблемы применения эталонного анализа в экономических исследованиях//Управленческий учет. 2013. № 12. С. 53-62.

Сведения об авторах

Малышева В.В. – специалист проекта группы управления проектами капитального строительства ФГУП «Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)», vmalysheva@agaa.ru

Чугумбаев Р.Р. – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем цифровой экономики Российского Университета Транспорта (МИИТ), roman-chugumbaev@gmail.com

ANALYSIS AS A BUSINESS MANAGEMENT TOOL

V.V. Malysheva, R.R. Chugumbaev

Federal State Unitary Enterprise «Administration of civil airports (airfields)»

In the conditions of tightening the market requirements, intensifying competition and the emergence of new technologies, the role of analysis as one of the important tools in business management is increasing. The article deals with the specifics of the analysis of business processes of the enterprise to identify weaknesses and develop strategic, operational and tactical management decisions.

Keywords: analysis, management, management decisions, business, strategy, risks

References

1. Busov, V.I. Ocenka stoimosti predpriyatiya (biznesa): Uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata / V.I. Busov, O.A. Zemlyanskij. - Lyubercy: Yurajt, 2016. - 382 s.
2. Grishin V.V. Razrabatyvaem biznes-strategiyu firmy. Prakticheskoe posobie / V.V. Grishin. - M.: Dashkov i K, 2012. - 668 s.
3. Zvereva Nataliya Sozdanie uspeshnogo social'nogo predpriyatiya / Zvereva Nataliya. - M.: Al'pina Pabliher, 2015. - 372 s.
4. Kas'yanenko, T.G. Ocenka stoimosti biznesa: Uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata / T.G. Kas'yanenko, G.A. Mahovikova. - Lyubercy: Yurajt, 2016. - 412 s.
5. Pavellek Gyunter Kompleksnoe planirovanie promyshlennyh predpriyatij. Bazovye principy, metodika, IT-obespechenie / Pavellek Gyunter. - M.: Al'pina Pabliher, 2015. - 151 s.
6. Suhova L.F. Analiz finansovogo sostoyaniya i biznes-plan torgovoj organiza-cii potrebitel'skoj kooperacii / L.F. Suhova, V.N. Glaz, N.A. Chernova. - M.: Finansy i statistika, 2012. - 288 s
7. Chugumbaev R.R. Paneli upravleniya i drugie formy kompleksnogo opisaniya ho-zyajstvennoj deyatel'nosti organizacij//Upravlencheskij uchet. 2009. № 9. S. 50-60.
8. Chugumbaev R.R., Chugumbaeva N.N. Problemy primeneniya ehtalonnoogo analiza v ehkonomicheskikh issledovaniyah//Upravlencheskij uchet. 2013. № 12. S. 53-62.

Author information

Malysheva V.V. – Project Specialist Management group of capital construction Federal State Unitary Enterprise «Administration of civil airports (airfields)», vmalysheva@agaa.ru

Chugumbaev R.R. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate of the Department of Information Systems of the Digital Economy of the Russian University of Transport (MIIT), romanchugumbaev@gmail.com