

О ВЗАИМОСВЯЗИ БАЗЫ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПАРАМЕТРОВ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Т.В. Александрова

Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления
3 октября 2018 г.

Дата принятия к печати
12 марта 2019 г.

Дата онлайн-размещения
4 апреля 2019 г.

Ключевые слова

Экономический анализ;
сравнение; база для сравнения;
управленческое решение;
критерий принятия решения;
эффективность принятия
решения

Аннотация

Статья посвящена одному из ключевых вопросов методологии экономического анализа — определению баз для сравнения показателей и методов их получения. В процессе исследования рассмотрена процедура внутрифирменного сравнения. Определены базы для сравнения, отмечены их достоинства и недостатки. Сформулированы условия, при выполнении которых целесообразно использовать ту или иную базу для сравнения при проведении экономического анализа. Особое внимание уделено изучению влияния выбранной базы для сравнения показателей на достоверность результатов анализа, а также на скорость и качество принятия управленческих решений. Проведено обоснование выбора альтернативных управленческих решений с учетом применения различных баз для сравнения показателей на примере экспортной деятельности предприятия, участвующего в трансграничной торговле стран ЕАЭС. Результаты исследования могут быть применены в практике аналитической работы организации для повышения степени достоверности оценки экономических показателей и эффективности разработки управленческих решений.

ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ECONOMIC INDICATORS BASIS AND THE PARAMETERS OF MANAGERIAL DECISIONS DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION

Tatyana V. Alexandrova

Perm State National Research University, Perm, the Russian Federation

Article info

Received
October 3, 2018

Accepted
March 12, 2019

Available online
April 4, 2019

Keywords

Economic analysis; comparison;
basis of comparison; managerial
decisions; decision criterion;
decision effectiveness

Abstract

The article deals with one of the key problems of the economic analysis methodology, i.e. with defining the basis of comparison of indicators and methods to obtain them. In the course of the research, the procedure of intercompany comparison was studied. The bases of comparison are defined; their advantages and disadvantages are singled out. The conditions under which it is advisable to use a certain basis of comparison when conducting economic analysis are formulated. Special attention is paid to the impact of the selected bases of comparison on the analysis reliability, as well as on the speed and quality of decision-making. The choice of alternative management solutions based on the use of different bases of indicators comparison is substantiated. Export activities of a Eurasian Economic Union enterprise involved in cross-border trade are analyzed as an example. The results of this research can be used in the analytical work of the organization to improve the reliability assessment of economic performance and the effectiveness of the managerial decisions development.

Введение

Одним из важных методологических вопросов экономического анализа является вы-

бор баз для сравнения показателей и методик их получения. Выбор базы для сравнения показателей деятельности организации — важный

этап проведения сравнительного анализа. От того, насколько обоснованно осуществлена процедура сравнения, зависит качество разработки плановых документов, последствия реализации тактических мероприятий и стратегических проектов. Полученный итог сравнения показателей деятельности предприятия влияет на все основные параметры эффективности разработки управленческого решения — скорость, степень достижения целей развития организации, возможности их практической реализации, ориентацию на получение эффекта от вложенных затрат.

Несмотря на то что в экономической диагностике сравнение считается одним из доступных и наиболее распространенных способов анализа, выбор базы для сравнения показателей деятельности организации представляется весьма серьезной проблемой. В научной литературе не рассматриваются вопросы выбора базы для сравнения экономических показателей в управленческом контексте, не исследуется ее влияние на эффективность принимаемых по результатам анализа решений, в лучшем случае приводятся рекомендуемые и нормативные базы для сравнения показателей с целью принятия типовых решений в рамках финансового и инвестиционного менеджмента [1, с. 263–269; 2, с. 311–344].

Объектом настоящего исследования является финансово-операционная деятельность организаций, оцениваемая с помощью аналитических показателей. Предметом исследования выступает изучение взаимосвязи базы для внутрифирменного сравнения показателей деятельности организации и параметров принимаемых управленческих решений.

Цель исследования — показать специфические особенности различных баз для сравнения экономических показателей, что позволит определить целесообразность применения каждой из них в процессе разработки управленческих решений тактического и стратегического характера. Для достижения данной цели автором были систематизированы базы и процедуры сравнения применительно к внутрифирменному экономическому анализу, определены условия применения каждой базы для сравнения в процессе разработки управленческих решений, построена матрица выбора базы для сравнения экономических показателей применительно к различным типам управленческих решений.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, затрагивающие при изучении различных аспектов проведения диагностики финансово-операционной дея-

тельности организации вопросы, связанные с выбором базы для сравнения показателей [3, с. 126–132; 4; 5, с. 141], а также методология принятия управленческих решений [6, с. 56–70; 7, с. 365–381].

В процессе исследования была применена методология критического мышления и ситуационного анализа, системный подход к достижению поставленной цели, метод анализа и синтеза информации об объекте и предмете исследования, метод контент-анализа.

Выбор базы и способа для проведения внутрифирменного сравнения показателей

Как известно, проведение экономического анализа организации не регламентировано, какая-либо нормативная база для анализа отсутствует (за исключением особых случаев), поэтому перед аналитиком неизбежно встает задача выбора методологии проведения аналитических процедур, который в условиях неопределенности основан на его профессиональном суждении. И от того, насколько правильно сделан выбор, зависят результаты анализа и, следовательно, принимаемые на их основе управленческие решения.

Выбор базы для сравнения показателей при проведении внутрифирменного экономического анализа представляет собой сложную задачу, зачастую связанную с отсутствием четких критериев, указывающих на целесообразность применения в сложившейся хозяйственной ситуации именно какого-то конкретного приема сравнения.

На рис. 1 представлена процедура проведения сравнительного анализа деятельности организации [8, с. 1059; 9, с. 63–74].

В процессе проведения внутрифирменного экономического анализа показателей деятельности организации используется несколько видов сравнения:

1. Сравнение с показателями предшествующих периодов — динамика показателя и трендовый анализ. Такой анализ позволяет оценить фактические изменения и тенденции исследуемых показателей и экономических процессов.

2. Сравнение с планом или прогнозом (план-факт анализ). Оно заключается в расчете отклонений между фактическими значениями и плановыми (целевыми), установленными до начала рассматриваемого периода.

3. Сравнение с лучшими для данного предприятия значениями показателей. Например, в качестве эталона можно выбрать год с лучшими значениями показателей и сравнивать с ними показатели остальных лет. Или же обосновать наилучшее значение показателя,

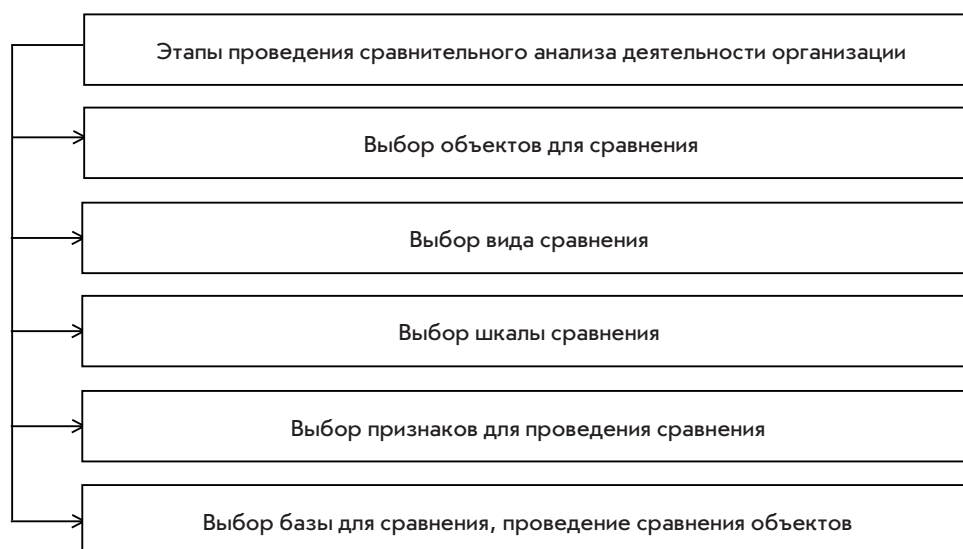


Рис. 1. Процедура проведения сравнительного анализа

при приближении к которому предприятие способно успешно выполнять поставленную управленческую цель в определенной сфере деятельности. При достижении лучших результатов эталон будет изменен.

4. Сравнение с оптимальными (нормативными) значениями показателей. В научной литературе предлагаются оптимальные значения для ряда финансово-экономических показателей. Однако надо понимать, что в принципе не может быть единых для всех организаций оптимальных значений. Предпочтительными для каждой компании будут являться самостоятельно сформированные на основе аналитически-расчетных методов нормативы, которые учитывают специфику ее внутренней и внешней среды.

5. Сравнение с показателями, сформированными в разрезе бизнес-процессов, структурных единиц, центров ответственности, ви-

дов выпускаемой продукции, отдельных проектов и аспектов деятельности предприятия.

Следует отметить, что использование показателей, исчисленных в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации, в качестве базы для сравнения не всегда возможно. Во-первых, далеко не каждое предприятие считает необходимым вести отдельный учет по перечисленным объектам. Во-вторых, нельзя не учесть недостаточный уровень качества внутрифирменной информации, который связан со сложностью выделения объектов учета, возможностью искажения информационной базы, отсутствием действенного контроля за ее формированием.

В обобщенном виде базы для внутрифирменного сравнения показателей, используемые в экономическом анализе, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Базы и способы сравнения, используемые при проведении внутрифирменного экономического анализа

База для сравнения показателей	Способ сравнения показателей	Степень сложности проведения сравнения
Показатели предшествующих периодов	Определение изменения показателей в динамике	Низкая степень. База сравнения сформирована заранее
	Проведение трендового анализа	
Плановые или прогнозные показатели	Расчет отклонения между фактическим и целевым значением показателей	Низкая степень. База сравнения сформирована заранее
Наилучшие (эталонные) для предприятия значения показателей	Расчет отклонения между фактическим и эталонным значением показателей	Высокая степень. Базы сравнения нужно обосновывать применительно к конкретной организации
	Расчет отклонения между фактическим и плановым значением показателей	

База для сравнения показателей	Способ сравнения показателей	Степень сложности проведения сравнения
Оптимальные (нормативные) значения показателей	Расчет отклонения между фактическим и оптимальным (нормативным) значением показателя	Средняя степень. Нормативные значения есть не у всех показателей. Часть нормативов придется разрабатывать самостоятельно
Показатели в разрезе бизнес-процессов, структурных единиц, центров ответственности, отдельных продуктов, проектов и аспектов деятельности организации	Определение степени соответствия базе, исчисленной в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации	Высокая степень. Базу нужно систематически обновлять, уточнять, обеспечивать ее достоверность. Возможно отсутствие информации для нововведений

Как видно из табл. 1, выбор базы для сравнения предопределяет выбор способов сравнения экономических показателей, скорость проведения сравнительного анализа, а также указывает на возможные сложности, с которыми предстоит столкнуться аналитику при работе с аналитическими данными.

Исследование взаимосвязи базы для сравнения аналитических показателей и параметров принимаемых управленческих решений

Перед тем как произвести выбор базы для сравнения экономических показателей, первоначально необходимо выяснить, в каком случае та или иная база будет актуальной (допустимой, приемлемой) для организации. Речь идет об установлении предпочтительной области применения различных баз для сравнения с ориентиром на последующую разработку определенного типа управленческих решений.

Автору представляется, что выбор базы для сравнения показателей должен соответствовать прежде всего приоритетным целям развития организации, продолжительности периода осуществления управленческого воздействия (долгосрочный или краткосрочный период), степени срочности решения проблемы, которую следует проанализировать. В этом смысле целесообразность выбора той или иной базы для проведения внутрифирменного сравнения показателей деятельности организации может быть представлена в виде некоторого набора управленческих параметров, каждому из которых соответствует своя база для сравнения, наиболее адекватная данному типу управленческого решения.

В самом общем виде ориентиры выбора базы для сравнения с учетом использования результатов сравнительного анализа в процессе принятия управленческих решений представлены в табл. 2. При ее построении были учтены следующие соображения:

1. Выбор базы для сравнения показателей зависит от конкретной хозяйственной ситуации, которая сложилась на момент проведения анализа, и соответствует потребностям менеджмента на данном этапе развития организации.

2. На выбор базы для сравнения при проведении анализа влияет степень необходимости учета долгосрочных перспектив развития предпринимательской деятельности организации, связанных с ожиданием существенных изменений в сфере технологии изготовления продукции, конкуренции на рынках сбыта, государственного регулирования экономики, предпочтений потребителей и инвесторов.

3. Выбор базы для сравнения показателей влияет на оценку исходного уровня эффективности функционирования организации. Чем ниже величина базы для сравнения, тем выше вероятность получения позитивной оценки фактически достигнутого уровня эффективности хозяйствования организации и сохранения существующей практики менеджмента. И наоборот, при высоком значении базы для сравнения намного сложнее добиться полного соответствия фактических показателей заданной базе, велика вероятность получения негативного заключения относительно оцениваемых показателей деятельности организации и принятия решений, ориентированных на проведение инновационных преобразований бизнеса и смену стратегии развития организации. Чем больше разрыв между фактическими показателями и применяемой для их оценки базой для сравнения, тем более радикальные преобразования стратегического характера должно осуществлять предприятие с целью его преодоления.

На основании информации, представленной в табл. 1 и 2, можно сформулировать следующую основную зависимость между выбором базы для сравнения показателей и параметрами управленческого решения, которое принимается на ее основе. Чем проце

Таблица 2

Влияние выбора базы для сравнения показателей на параметры принятия управленческих решений

База для сравнения	Критерий принятия решения	Условие обоснованности принятия решения	Скорость принятия решения	Целевая ориентация решения	Тип решения	Ожидаемый эффект
Показатели предшествующих периодов	Положительная тенденция изменения показателей	Отсутствие существенных преобразований в деятельности организации в периоды анализа	Высокая	Тактические цели управления	Рутинное, стандартное, основанное на опыте	Низкий
Плановые (прогнозные) показатели	Соответствие отклонения приемлемому диапазону, в границах которого возможно достижение поставленной цели	Отсутствие искажений плановой и фактической информации, организация контроля за ходом выполнения плана	Высокая	Тактические цели управления	Рутинное, стандартное, основанное на мотивации	Низкий, средний
Наилучшие (эталонные) для предприятия значения показателей	Сокращение разрыва между фактически достигнутыми и эталонными показателями. Достижение эталонных значений показателей	Наличие факторов, в силу которых возможно наступление более благоприятных условий для деятельности предприятия	Низкая	Стратегические цели управления	Творческое, новаторское, основанное на оценке потенциала организации	Высокий, средний
Оптимальные (нормативные) значения показателей	Соответствие фактического показателя нормативному значению. Сокращение разрыва между фактическим и нормативным значением	Наличие нормативной базы для оценки показателя, адаптация ее для специфики деятельности организации	Средняя	Тактические и стратегические цели управления	Смешанное, основанное на поиске резервов улучшения бизнеса	Средний, высокий
Показатели в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации	Соответствие базе сравнения для бизнес-процессов, структурных единиц, центров ответственности, отдельных продуктов, проектов и аспектов деятельности организации	Наличие раздельного учета по отдельным бизнес-процессам, структурным единицам, проектам, продуктам и аспектам деятельности организации	Низкая, средняя	Тактические и стратегические цели управления	Смешанное, основанное на расширении сферы анализа и управления	Средний, высокий

определяется база для сравнения, тем быстрее можно провести сравнительный анализ и выработать по его результатам управленческое решение. При этом эффект от реализации такого быстрого и простого решения в большем числе случаев окажется ниже, чем в ситуации применения более сложных в исчислении баз для сравнения экономических показателей. И наоборот, чем сложнее определяется база для сравнения, чем более она ориентирована на стратегические цели развития организации, тем выше ожидаемый социально-экономический эффект от реализации

основанного на такой базе управленческого решения и дольше срок его разработки.

Вместе с тем специфика разработки тех или иных управленческих решений требует изначального выбора таких баз для сравнения, которые в большей степени могут обеспечить высокий уровень обоснованности и эффективности решения, принимаемого по результатам проведения сравнительного анализа. Таким образом, если заранее известны цели, для достижения которых проводится экономический анализ и принимается управленческое решение, то аналитику целесообразно сразу

ориентироваться на выбор такой базы для сравнения, которая актуальна для данной ситуации. Такой подход будет способствовать экономии времени на проведение сравнительного анализа, что, в свою очередь, повысит скорость разработки управленческих решений в организации и положительно отразится на показателях эффективности ее деятельности.

На рис. 2 представлена матрица выбора наиболее предпочтительных баз для сравнения показателей для разработки некоторых типов управленческих решений с возможной дифференциацией баз для сравнения применительно к содержанию и особенностям разработки стратегии и тактики развития организации.

При построении матрицы акцент сделан на обосновании общих и частных показателей эффективности деятельности организации, формируемых с учетом изменения факторов внешней и внутренней среды бизнеса и определяющих уровень конкурентоспособности организации [10, с. 100].

Применение описанных теоретических положений в практике экономического анализа и принятия управленческих решений

Продемонстрируем, как сформулированные выше теоретические положения про-

являются в практике анализа деятельности организаций и могут быть использованы в процессе принятия управленческих решений. Рассмотрим, каковы могут быть различия в оценке эффективности хозяйствования организации и выборе варианта ее будущей деятельности при использовании разных баз для сравнения на примере экспортной деятельности ООО «Х».

ООО «Х» — малое предприятие, экспортирующее металлопродукцию в страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Своего отдела внешнеэкономической деятельности (ВЭД) не имеет, для выведения продукции на трансграничный рынок и оформления экспортных сделок пользуется услугами посредников. Стоимость данных услуг в среднем составляет 10 % в структуре совокупных затрат, связанных с изготовлением и реализацией экспортно ориентированной продукции. Продукция ООО «Х» пользуется спросом на рынке трансграничной торговли стран ЕАЭС, объем ее экспорта имеет тенденцию к увеличению, тогда как на внутреннем рынке сбыт продукции предприятия ограничен в связи с узкой нишевой специализацией его деятельности. В настоящее время в сфере трансграничной торговли активно создаются и масштабно развиваются

Тип решения по перечню показателей, отбираемых для сравнения	Сравнение с наиболее высокими плановыми показателями за период анализа. Сравнение с оптимальными (нормативными) значениями показателей. Сравнение с наилучшими фактическими показателями за период анализа	Сравнение с эталонными значениями. Сравнение с потенциально возможными значениями показателей деятельности организации и ее структурных элементов для прогнозируемых условий хозяйствования. Сравнение с величиной стратегического разрыва между фактическим и желаемым значением показателя
Решение по ключевым показателям деятельности организации		
Решение по прочим (не ключевым) показателям деятельности организации	Сравнение с показателями прошлых периодов. Сравнение с нормативными значениями показателей. Сравнение с плановыми показателями	Сравнение с оптимальными (нормативными) значениями показателей. Сравнение с показателями в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации
Тип решения по периоду действия	Тактическое решение	Стратегическое решение

Рис. 2. Матрица предпочтений выбора базы для сравнения показателей для различных типов управленческих решений

интегрированные цифровые платформы, выполняющие функции электронных посредников между продавцом и покупателем товара и предоставляющие полный комплекс услуг ВЭД за более короткие сроки и более низкую стоимость. Практика свидетельствует, что при переходе от традиционной бизнес-модели ведения экспортной деятельности к цифровой затраты экспортера на оплату посреднических услуг и услуг отдела ВЭД снижаются на 50 %, а производительность увеличивается на 3 % [11, с. 315]. Таким образом, при прочих одинаковых условиях хозяйствования переход экспортера на цифровую торговую платформу гарантированно приводит к увеличению объема экспорта и уровня рентабельности экспортной деятельности для предприятия-экспортера.

В табл. 3 представлен расчет эффективности экспортной деятельности ООО «Х» с выявлением отклонений относительно трех альтернативных баз для сравнения:

- в сравнении с показателями предшествующих периодов;
- в сравнении с плановыми показателями;
- в сравнении с наилучшими для данного предприятия значениями показателей при условии осуществления экспортной деятельности через цифровую платформу, действу-

ющую в сфере трансграничной торговли стран — участниц ЕАЭС.

Выводы по результатам проведенного анализа получены неоднозначные: самый высокий уровень роста эффективности экспортной деятельности в 2017 г. наблюдается при оценке в сравнении с самой низкой по величине базой для сравнения, взятой по факту 2016 г.: прирост объема экспорта на 19 %, прибыли от экспортной деятельности — на 55 %, рентабельности продаж на экспорт — на 31 %, превышение темпов прироста рентабельности продаж экспортной продукции над темпами прироста прибыли от реализации продукции на внутреннем рынке в 8,5 раза. Здесь же наблюдается самый низкий прирост затрат на оплату услуг ВЭД и посредников — 20 % и самое высокое значение прироста рентабельности для данного вида затрат — 29 %. Руководствуясь результатами такого анализа, ООО «Х» можно дать рекомендации продолжать и дальше экспортную деятельность в том виде, как она организована на предприятии.

Самый низкий уровень эффективности экспортной деятельности определен в соотношении с самой перспективной базой для сравнения, установленной по наилучшему значению показателей в условиях перехода к цифровой

Таблица 3

**Оценка эффективности экспортной деятельности ООО «Х»
относительно различных баз для сравнения***

Показатель	Факт 2017 г.	Базы для сравнения			Отклонения от факта 2017 г., %		
		Факт 2016 г.	План 2017 г.	Лучшее значение	Факт 2016 г.	План 2017 г.	Лучшее значение
Объем продаж на экспорт, дол.	659 000	553 560	660 000	679 800	+19,0	-0,2	-3,1
Совокупные затраты на экспортную продукцию, всего, дол.	626 050	532 410	613 800	583 380	+17,0	+2,0	+7,3
В том числе на оплату услуг ВЭД и посредников	56 913	47 384	61 380	30 690	+20,0	-7,3	+83,6
Прибыль, дол.	32 950	21 150	46 200	96 420	+55,5	-28,7	-65,8
Рентабельность затрат экспортной продукции, %	5,3	3,9	7,5	16,5	+35,9	-29,3	-67,9
Рентабельность продаж экспортной продукции, %	5,0	3,8	7,0	14,2	+31,6	-28,6	-64,8
Рентабельность затрат на оплату услуг ВЭД и посредников, %	57,9	44,6	75,3	314,2	+29,8	-23,1	-81,6
Рентабельность затрат продукции, реализуемой на внутреннем рынке, %	9,2	9,0	9,0	9,0	+2,2	+2,2	+2,2
Рентабельность продаж продукции, реализуемой на внутреннем рынке, %	8,4	8,1	8,5	8,5	+3,7	-1,2	-1,2

* Составлена на основе данных НИР, выполненной по теме «Евразийская цифровая платформа. Виртуальный экспортный агент».

трансграничной торговле: отрицательный прирост объема экспорта (–3,1 %), недополучение потенциально возможной прибыли от экспортной деятельности (–65,8 %), разрывы между фактической рентабельностью затрат и продаж экспортной продукции в сравнении с потенциально возможными значениями показателей соответственно на 67,9 и 64,8 %, превышение темпа падения рентабельности продаж экспортной продукции над темпами падения прибыли от реализации продукции на внутреннем рынке в 54 раза. Наиболее высок уровень несоответствия установленной базе для сравнения по показателю затрат на оплату услуг ВЭД и посредников — 83,6 %, а также по показателю рентабельности данного вида затрат — 81,6 %.

Это указывает на то, что именно в переориентации с традиционной практики осуществления внешнеэкономических сделок на использование цифровой модели трансграничной торговли находятся основные резервы повышения эффективности экспортной деятельности ООО «Х», а также других малых и средних предприятий-экспортеров из несырьевых отраслей экономики. Игнорирование огромного позитивного потенциала цифровых технологий приведет к дальнейшему отставанию практики внешней торговли ООО «Х» от мировых достижений научно-технической революции и увеличению стратегического разрыва между уровнем фактически достигнутой эффективности экспортной деятельности и уровнем наилучшей эффективности, который демонстрируют экспортеры при переходе на цифровые торговые платформы.

При использовании в качестве базы для сравнения плановых показателей получены результаты промежуточного характера относительно двух ранее рассмотренных вариантов сравнения. Наблюдается незначительное невыполнение плана по объему продаж на экспорт (на 0,2 %), прирост прибыли и рентабельности отрицательный, но невыполнение данных показателей в 2,3 раза меньше, чем в случае с применением базы для сравнения по наилучшему для предприятия значению. При сравнении затрат, связанных с ведением экспортной деятельности, выявлено, что совокупные затраты относительно плана превышены на 2,0 %, а по затратам, связанным с оплатой услуг ВЭД и посредников, достигнута экономия в 7,3 %. Создается впечатление, что недополучение плановой прибыли от продажи продукции на экспорт вызвано недостаточно рациональным использованием тех издержек, которые

имеют отношение к производству товара и управлению предприятием и не связаны с издержками на организацию самой внешнеэкономической деятельности.

Исходя из результатов анализа ООО «Х» целесообразно разработать комплекс мер, направленных на снижение производственных и административных затрат, связанных с экспортной деятельностью. В отношении затрат на оплату услуг ВЭД и посредников желательно провести дополнительный анализ с целью выявления причин фактической экономии. Если полученная экономия не является результатом действия случайных факторов, то следует уменьшить плановую величину этих затрат при формировании плана будущего периода. Предпосылок для реализации кардинальных мер по трансформации бизнес-модели экспортной деятельности предприятия при проведении план-фактного анализа не выявлено. Будущую деятельность предприятию необходимо осуществлять в рамках сложившейся практики хозяйствования с учетом усовершенствования управления затратами.

Таким образом, на основе полученных результатов сравнительного анализа эффективности деятельности ООО «Х» в сфере трансграничной торговли стран ЕАЭС возможно разработать три альтернативных управленческих решения, каждое из которых обосновывается особенностями определения выбранной ранее базы для сравнения. Варианты управленческих решений представлены в табл. 4.

Если принимать во внимание принятую в ЕАЭС Цифровую повестку¹, в соответствии с которой предполагается активное развитие взаимной цифровой торговли стран ЕАЭС с целью дальнейшего развития единого цифрового пространства и снижения зависимости от конъюнктуры мирового рынка, то для ООО «Х» более целесообразным вариантом развития является переход на цифровую бизнес-модель организации экспортной деятельности. В этом случае микроэкономическая стратегия развития ООО «Х» будет в полной мере соответствовать макроэкономической стратегии цифровизации экономики ЕАЭС, в рыночном пространстве которого данное предприятие осуществляет экспортную деятельность.

Матрица предпочтений для выбранного варианта осуществления экспортной деятельности ООО «Х» в разрезе рекомендуемых оценочных показателей и баз для их сравнения представлена на рис. 3.

¹ Евразийская экономическая комиссия. URL: <http://www.eurasiancommission.org>.

**Альтернативные варианты управленческих решений по осуществлению
экспортной деятельности ООО «Х»**

Альтернативное решение	Обоснование решения	Вид ожидаемого эффекта	Величина ожидаемого эффекта
Дальнейшее осуществление экспортной деятельности без каких-либо изменений	Сравнение показателей эффективности экспортной деятельности с показателями предшествующего периода	Эффект от воспроизведения сложившейся практики хозяйствования, обеспечивающей положительный результат	Преимущественно в границах положительного изменения показателей за прошлые периоды деятельности
Совершенствование экспортной деятельности на основе реализации комплекса мер по снижению производственных и управленческих затрат	Сравнение показателей эффективности экспортной деятельности с плановыми показателями	Эффект от мобилизации резервов улучшения финансовых результатов экспортной деятельности	Постепенное наращивание эффекта за счет активного использования ранее не востребованного потенциала организации
Переход на цифровую бизнес-модель организации экспортной деятельности	Сравнение показателей эффективности экспортной деятельности с наилучшими значениями показателей	Эффект от практического применения достижения научно-технической революции (инноваций)	Существенное скачкообразное наращивание эффекта за счет проведения цифровой трансформации деятельности (цифровые дивиденды)

Тип решения по перечню показателей, отбираемых для сравнения	Сравнение с плановыми показателями за текущий период анализа, установленными по нарастающей с учетом достижения к установленному сроку наилучших значений показателей	Сравнение с наилучшими значениями показателей экспортной деятельности, которые возможно достичь в условиях цифровой платформы
<p>Определено три общих показателя экспортной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – объем экспорта; – прибыль от экспорта; – доля рынка 		
<p>Определено четыре частных показателя экспортной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – срок осуществления экспортной сделки; – затраты на оплату услуг ВЭД и услуг посредника; – надежность экспортной сделки; – число цифровых рабочих мест 	Сравнение с нормами времени на выполнение услуг ВЭД, расценками на услуги ВЭД, размером комиссии от оборота экспорта, действующими в условиях цифровой платформы	Сравнение с наилучшими значениями показателей в разрезе отдельных видов экспортных сделок, осуществляемых в условиях цифровой платформы
Тип решения по периоду действия	Тактика ежегодного сокращения разрыва между фактическими и наилучшими значениями показателей экспорта	Стратегия роста объема экспорта в рамках единого цифрового рыночного пространства ЕАЭС

Рис. 3. Матрица предпочтений выбора базы для сравнения показателей в рамках решения, связанного переходом ООО «Х» на цифровую бизнес-модель организации экспортной деятельности

Для успешной реализации выбранной стратегии и тактики развития экспортной деятельности ООО «Х» целесообразно использовать четыре базы для сравнения показателей при проведении экономического анализа:

– сравнение с наилучшими значениями показателей экспортной деятельности, которые возможно достичь в условиях цифровой платформы;

– сравнение с наилучшими значениями показателей в разрезе отдельных видов экспортных сделок, осуществляемых в условиях цифровой платформы;

– сравнение с плановыми показателями за текущий период анализа, установленными по нарастающей с учетом достижения к установленному сроку наилучших значений показателей;

– сравнение с нормами времени на выполнение услуг ВЭД, расценками на услуги ВЭД, размером комиссии от оборота экспорта, действующими в условиях цифровой платформы.

Такая база для сравнения, как собственные нормативные значения показателей для оценки эффективности цифровой трансграничной торговли, в матрицу предпочтений не включена в силу высокой трудоемкости ее разработки для малого предприятия. К тому же необходимость применения данной базы для сравнения существует лишь временно, на этапе перехода от традиционной модели осуществления экспортной деятельности к цифровой для тех экспортных операций и услуг ВЭД, которые пока не переведены в цифровой формат. По завершении переходного периода сравнение будет производиться на основе централизованно установленных для

пользователей цифровой платформы значений показателей обслуживания по всему комплексу экспортных операций.

Выводы

Очевидно, что каждая база для сравнения показателей деятельности организации имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые необходимо учесть при выборе. И только правильно выбранная база для сравнения и ее «качество» позволят принять обоснованное управленческое решение по результатам проведенного анализа. Этот выбор должен осуществляться на основе ситуационного подхода с учетом текущих условий функционирования компании и перспектив ее развития.

Чем лучше будут учтены особенности хозяйственной ситуации при выборе базы для сравнения показателей, тем более достоверными и надежными будут результаты анализа. Соответственно, исходная аналитическая информация, требующаяся для осуществления управленческого воздействия на параметры деятельности организации, станет более релевантной и будет увеличивать степень объективности принимаемых управленческих решений, а следовательно, вероятность их успешной реализации в практике хозяйствования.

В конечном итоге более рациональная организация одной из функций управления — сравнительного анализа — будет способствовать повышению эффективности функционирования всей системы менеджмента организации в силу регулярности, повторяемости, многообразия и взаимосвязанности разрабатываемых управленческих решений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Минск : Изд-во РИГТО, 2012. — 367 с.
2. Селезнева Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. — М. : Юнити-Дана, 2017. — 584 с.
3. Вакуленко Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. — СПб. : Герда, 2010. — 288 с.
4. Вершинина А.Н. Диагностика как фактор экономической безопасности предприятия / А.Н. Вершинина, Н.Н. Яркина // Евразийский научный журнал. — 2016. — № 3. — С. 198–203.
5. Свиридова Н.В. Сравнительный экономический анализ развития промышленных предприятий / Н.В. Свиридова, Ф.К. Туктарова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2011. — № 4 (20). — С. 137–146.
6. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. — М. : Вуз. учеб., 2012. — 144 с.
7. Пласкова Н.С. Экономический анализ: стратегический и текущий аспекты, российская и зарубежная практика / Н.С. Пласкова. — М. : Эксмо, 2010. — 702 с.
8. Парушин А.А. Развитие методики анализа формирования акционерной стоимости компаний / А.А. Парушин // Фундаментальные исследования. — 2016. — № 11. — С. 1055–1060.
9. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 144 с.

10. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление : пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 576 с.
11. Купревич Т.С. Цифровые платформы в мировой экономике: современные тенденции и направления развития / Т.С. Купревич // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. — 2018. — № 37. — С. 311–318.

REFERENCES

1. Savitskaya G.V. *Analiz hozyaistvennoi deyatel'nosti* [Analysis of economic activity]. 2nd ed. Minsk, RIGTO Publ., 2012. 367 p.
2. Selezneva N.N., Ionova A.F. *Analiz finansovoi otchetnosti organizatsii* [Analysis of financial statements of the organization]. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2017. 584 p.
3. Vakulenko T.G., Fomina L.F. *Analiz bukhgalterskoi (finansovoi) otchetnosti dlya prinyatiya upravlencheskikh reshenii* [Accounting (Finance) Reports Analysis for Managerial Decision-Taking]. Saint Petersburg, Gerda Publ., 2010. 288 p.
4. Verzhinina A.N., Yarkina N.N. Diagnosis as a Factor of the Enterprise Economic Safety. *Evrasiiskii nauchnyi zhurnal = Eurasian Research Journal*, 2016, no. 3, pp. 198–203. (In Russian).
5. Sviridova N.V., Tuktarova F.K. Comparative Economic Analysis for a Manufacturing Plant Development. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = University proceedings. Volga region. Social sciences*, 2011, no. 4 (20), pp. 137–146. (In Russian).
6. Vakhrushina M.A., Samarina L.B. *Upravlencheskii analiz: voprosy teorii, praktika provedeniya* [Managerial Analysis: Theory Issues, Implementation Practice]. Moscow, Vuzovskii Uchebnik Publ., 2012. 144 p.
7. Plaskova N.S. *Ekonomicheskii analiz: strategicheskii i tekushchii aspekty, rossiiskaya i zarubezhnaya praktika* [Economic Analysis: Strategic and Current Aspects, Russian and Foreign Experience]. Moscow, Eksmo Publ., 2010. 702 p.
8. Parushin A.A. Development of Methods of Analysis of Shareholder Value Creation. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*, 2016, no. 11, pp. 1055–1060. (In Russian).
9. Muraviev A.I. *Teoriya ekonomicheskogo analiza: problemy i resheniya* [Economic Analysis Theory: Problems and Solutions]. Moscow, Finansy i Statistika Publ., 2001. 144 p.
10. Copeland T., Koller T., Murrin J. *Valuation Measuring & Managing the Value of Companies*. 3rd ed. New York, John Wiley & Sons, 2000. 512 p. (Russ. ed.: Copeland T., Koller T., Murrin J. *Stoimost' kompanii: otsenka i upravlenie*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2005. 576 p.).
11. Kuprevich T. Digital Platforms Current Trends and Directions for the Development in the World Economy. *Ekonomicheskii vestnik universiteta. Sbornik nauchnykh trudov uchenykh i aspirantov = University Economic Bulletin. Collection of Scientists' and Post-graduate Students' Research Papers*, 2018, no. 37, pp. 311–318. (In Russian).

Информация об авторе

Александрова Татьяна Васильевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614046, г. Пермь, ул. Букирева, 15, e-mail: atvpsu@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0049-1650>.

Author

Tatyana V. Alexandrova — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management, Perm State National Research University, 15 Bukirev St., 614046, Perm, the Russian Federation, e-mail: atvpsu@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0049-1650>.

Для цитирования

Александрова Т.В. О взаимосвязи базы для сравнения экономических показателей и параметров разработки управленческих решений в организации / Т.В. Александрова // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — Т. 29, № 1. — С. 155–165. — DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(1).155-165.

For Citation

Alexandrova T.V. On the Relationship between the Economic Indicators Basis and the Parameters of Managerial Decisions Development in an Organization. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2019, vol. 29, no. 1, pp. 155–165. DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(1).155-165. (In Russian).