

вития конкуренции на потребительском рынке); противоречия между интересами субъектов розничной торговли, с одной стороны, и интересами работников и местных органов управления, с другой (проблема сокращения диспропорций между средней заработной платой в отрасли и средней заработной платой занятых в иных видах деятельности).

В целом рассмотренные выше подходы позволяют использовать как уже наработанный экономической наукой и бизнес-практикой инструментарий, так и новые аналитические инструменты для повышения обоснованности принимаемых органами управления управленческих решений на потребительском рынке и своевременно учитывать социально-экономические интересы ключевых групп стейкхолдеров рынка.

Источники

1. *Ерчак, А. И.* Влияние изменения макросреды на трансформацию бизнес-ландшафта розничной торговли / А. И. Ерчак // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2020. — Вып. 13. — С. 205–212.
1. *Yerchak, A. I.* The impact of changes in the macroenvironment on the transformation of the retail business landscape / A. I. Yerchak // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. Yu. Shutilin (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2020. — Iss. 9. — P. 205–212.
2. *Байдаков, С. Л.* Баланс интересов стейкхолдеров территории. Возможен ли он? / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. — 2015. — № 3(5). — С. 16–24.
2. *Baydakov, S. L.* Local area stakeholders' interests balance. Is it possible? / S. L. Baydakov // Innovations in management. — 2015. — № 3(5). — P. 16–24.
3. *Friedman, A.* Developing stakeholder theory / A. Friedman, S. Miles // J. of Management Studies. — 2002. — № 1 (39). — P. 1–21.
4. *Mitchell, R. K.* Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // Acad. of Management Rev. — 1997. — Vol. 22, № 4. — P. 853–888.
5. *Savage, G. T.* Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders / G. T. Savage, T. W. Nix // Acad. of Management Execut. — 1991. — Vol. 5, № 2. — P. 61–75.
6. *Ackermann, F.* Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice / F. Ackermann, C. Eden // Long Range Planning. — 2008. — Vol. 44, № 3. — P. 179–196.

Статья поступила в редакцию 10.12.2020 г.

УДК 657.6

A. Efimenko
M. Kakora
MGUP (Mogilev)

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

The article evaluates the effectiveness of the organization's development strategy based on the method of dynamic standards. This method allows you to find mathematically confirmed deviations of the dynamics of indicators from the reference ones, as well as to determine the general correspondence of changes in significant indicators to the dynamics that is necessary at a certain stage of the organization's development.

Keywords: strategy; organization; efficiency; stability; coefficient; method of dynamic standards.

А. Г. Ефименко

доктор экономических наук, профессор

М. И. Какора

кандидат экономических наук, доцент

МГУП (Могилев)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье выполнена оценка эффективности стратегии развития организации на основе метода динамических нормативов. Данный метод позволяет найти математически подтвержденные отклонения динамики показателей от эталонных, а также определить общее соответствие изменения значимых показателей той динамике, которая необходима на определенном этапе развития организации.

Ключевые слова: стратегия; организация; эффективность; устойчивость; коэффициент; метод динамических нормативов.

Введение. Эффективность стратегии развития организации можно оценить по некоторым количественным показателям, данным в статике и в динамике. Показатели могут быть неоднородными и оцениваться в разных единицах, что накладывает ограничения на методы анализа, доступные для использования. Поэтому становится целесообразным применение метода экономического анализа, сочетающего возможности исследования структуры и динамики изменения неоднородных показателей. Как показывают научные исследования, данная оценка может быть выполнена при помощи метода динамических нормативов.

Оценка эффективности стратегии развития организации разрабатывается с целью:

- мониторинга, направленного на оперативное выявление критически важных параметров и определение положения (стадии) предприятия в цикле саморазвития;
- анализа, предназначенного для выявления контрольных параметров системы, нуждающихся в корректировке;
- управления, т.е. выработки оптимальных управленческих воздействий в зависимости от выявленных в ходе мониторинга, анализа стадии развития и контрольных параметров системы;
- прогнозирования, основанного на определении положения предприятия в цикле саморазвития и предсказуемого перехода на следующую стадию.

Основная часть. В отличие от статической характеристики, динамический критерий является более сложным по своей природе и определяет тенденцию развития экономической системы, отображая в каждый момент времени то состояние, к которому она должна стремиться [1].

Предлагаемый к использованию метод динамических нормативов впервые предложен И. М. Сыроежиным [2]. В основе метода лежит построение упорядоченной нормативной системы показателей результативности определения отклонений фактического упорядочения от нормативного. Сначала формируется набор показателей, характеризующих наиболее существенные взаимосвязи в экономической системе в соответствии с основными фазами формирования ее конечных результатов. Затем отобранные показатели выстраиваются в эталонный ряд, который фиксирует нормативный порядок ускорений движения этих показателей во времени. В зависимости от места в эталонном ряду каждому параметру присваивается соответствующий ранг, начиная с единицы (параметр с наибольшим ускорением), далее строится фактический ранговый ряд из тех же показателей, который сопоставляется с эталонным рядом методами ранговой статистики. Выбранный набор показателей для оценки функционирования организации можно

ранжировать по темпам роста, построив их в таком порядке, который позволит наилучшим образом достичь поставленных целей. Процесс формирования эталонного ряда носит экспертный характер, в этой связи следует отметить, что с увеличением числа показателей информационная обоснованность динамического норматива вначале возрастает, поскольку увеличивается количество рассматриваемых состояний, а после достижения определенного предела начинает снижаться.

Рассмотрим практическое применение метода динамических нормативов на примере стратегии развития ОАО «Могилевский мясокомбинат». На протяжении последних лет чистая прибыль организации то повышается, то снижается при ежегодном росте выручки от реализации продукции (табл. 1). Представляет научный интерес изучение динамики его развития, а именно вопрос о том, действительно ли организация развивается в соответствии с намеченными целями или, напротив, движется к банкротству.

Таблица 1. Экономические показатели деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	2368	1817	4218	1127
Производительность труда, тыс. руб./чел.	92,1	95,83	109,10	115,67
Доходы по инвестиционной деятельности, тыс. руб.	953	1653	1771	390
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	123 554	105 134	110 202	120 273
Стоимость основных средств, тыс. руб.	57 499	59 726	59 370	85 798
Прямые расходы, тыс. руб.	73 955	61 893	63 358	71 939
Запасы, тыс. руб.	9431	9042	17 359	17 085
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	14 737	17 449	21 110	23 732
Управленческие расходы, тыс. руб.	4000	4089	3973	4713
Обязательства по кредитам и займам, тыс. руб.	8587	6639	23 561	31 235

Источники: составлено авторами.

Динамику цепных темпов роста показателей ОАО «Могилевский мясокомбинат» представим в табл. 2.

Таблица 2. Цепные темпы роста показателей деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат»

Показатель	2017/2016 г.	2018/2017 г.	2019/2018 г.
Чистая прибыль	0,77	2,32	0,27
Производительность труда	1,04	1,14	1,06
Доходы по инвестиционной деятельности	1,73	1,07	0,22
Выручка от реализации продукции	0,85	1,05	1,09
Стоимость основных средств	1,04	0,99	1,45
Прямые расходы	0,84	1,02	1,14
Запасы	0,96	1,92	0,98
Дебиторская задолженность	1,18	1,21	1,12
Управленческие расходы	1,02	0,97	1,19
Обязательства по кредитам и займам	0,77	3,55	1,33

Источники: составлено авторами.

В связи с тем что метод динамических нормативов анализирует не динамику роста рассматриваемых показателей, а изменение темпов их роста, выполним расчет индексов темпов роста (табл. 3).

Таблица 3. Индексы темпов роста показателей деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат»

Индекс темпов роста	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Чистая прибыль	0,77	3,03	0,12
Производительность труда	1,04	1,09	0,93
Доходы по инвестиционной деятельности	1,73	0,62	0,21
Выручка от реализации продукции	0,85	1,23	1,04
Стоимость основных средств	1,04	0,96	1,45
Прямые расходы	0,84	1,22	1,11
Запасы	0,96	2,00	0,51
Дебиторская задолженность	1,18	1,02	0,93
Управленческие расходы	1,02	0,95	1,22
Обязательства по кредитам и займам	0,77	4,59	0,37

Источники: составлено авторами.

Опираясь на теорию жизненного цикла предприятия, разработанную И. Адизе-сом [3], на каждой стадии развития предприятие имеет различные цели и приоритеты, часть из которых общая для всех коммерческих организаций. Это дает возможность разработки стандартных показателей и эталонных рядов рангов, применимых для определенных стадий жизненного цикла любой организации.

ОАО «Могилевский мясокомбинат» в данный момент своего жизненного цикла находится на стадии зрелости, которой характерны такие приоритеты, как рост чистой прибыли и производительности труда. Выберем в качестве показателей, которые в идеале должны иметь тенденцию к росту, следующие: выручка от реализации продукции, доходы по инвестиционной деятельности и производительность труда. Прямые расходы, обязательства и запасы при условии роста выручки от реализации продукции не могут не повышаться, но не должны увеличиваться быстрее первых трех показателей. Управленческие расходы, дебиторская задолженность в идеале должны сокращаться (табл. 4).

Составим ранговую оценку показателей развития организации. Для этого присвоим по каждому году первый ранг показателю, индекс темпов роста по которому был наивысшим. Второй ранг присвоим тем показателям, индексы по которым были соответственно вторыми по величине и так далее до десятого ранга (табл. 4).

Таблица 4. Ранговая оценка показателей развития ОАО «Могилевский мясокомбинат»

Показатель	Эталонный ранг	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5
Чистая прибыль	1	9	2	10
Производительность труда	2	4	6	5
Доходы по инвестиционной деятельности	3	1	10	9
Выручка от реализации продукции	4	7	4	4
Стоимость основных средств	5	3	8	1

Окончание табл. 4

1	2	3	4	5
Прямые расходы	6	8	5	3
Запасы	7	6	3	7
Дебиторская задолженность	8	2	7	6
Управленческие расходы	9	5	9	2
Обязательства по кредитам и займам	10	10	1	8

Источники: составлено авторами.

Найдем отклонения ранговых оценок от эталонных значений по годам (табл. 5).

Таблица 5. Отклонения ранговых оценок от эталонных значений

Показатель	Эталонный ранг	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Чистая прибыль	1	8	1	9
Производительность труда	2	2	4	3
Доходы по инвестиционной деятельности	3	-2	7	6
Выручка от реализации продукции	4	3	—	—
Стоимость основных средств	5	-2	3	-4
Прямые расходы	6	2	-1	-3
Запасы	7	-1	-4	—
Дебиторская задолженность	8	-6	-1	-2
Управленческие расходы	9	-4	—	-7
Обязательства по кредитам и займам	10	—	-9	-2

Источники: составлено авторами.

На основании отклонения рангов от их эталонных значений найдем величины коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла [4] (табл. 6).

Таблица 6. Значение расчетных коэффициентов

Коэффициент	2018 г.	2019 г.	Критический уровень для $n = 10$ и уровня значимости 0,95
Коэффициент Спирмена	0,865	0,824	0,64
Коэффициент Кендалла	-0,2	-0,28	0,51
Коэффициент устойчивого развития	0,373	0,328	—

Источники: составлено авторами.

На основе величин коэффициента Спирмена (K_C) и коэффициента Кендалла (K_K) рассчитывается коэффициент устойчивого развития ($K_{УР}$) организации по формуле

$$K_{УР} = \frac{(1 + K_C) \cdot (1 + K_K)}{4}.$$

Коэффициенты Спирмена и Кендалла дают оценку приближения одного рангового ряда к другому, принятому за эталон, в интервале от +1 до -1. Оценка +1 получается

при совпадении сравниваемого ряда с нормативным, а -1 — при их полной разнонаправленности [5].

Коэффициент устойчивого развития организации — показатель, характеризующий степень связи эталонного и фактического рядов рангов выбранных показателей. Он показывает, в какой степени внутренние взаимосвязи организации обеспечивают развитие предприятия в направлении, определенном эталонными показателями. Данный показатель позволяет оценить качество управленческой деятельности в рассматриваемой системе. Тем самым оценивается необходимость целенаправленного управленческого воздействия на процессы внутри организации или предоставления подразделениям возможности самим развивать внутренние взаимосвязи в целях достижения общих целей. Коэффициент устойчивого развития организации принимает значения от 0 до 1. Чем выше значение $K_{ур}$, тем выше качество управленческой деятельности (табл. 7).

Таблица 7. Интерпретация величины коэффициента устойчивого развития организации

Зона	Значение коэффициента устойчивого развития	Степень тесноты связи между эталонным и фактическим соотношением	Направления управленческого воздействия
Зона бифуркации	0–0,2	Отсутствует	Изменение организационной структуры, системы контроля, кадровой политики
Критическая зона	0,2–0,4	Слабая	Целенаправленные воздействия по изменению связей внутри организации
Нормативная зона	0,4–0,7	Средняя (умеренная)	Сочетание управленческих воздействий и самоорганизации подразделений
Эталонная зона	0,7–1	Сильная	Самоорганизация подразделений, при необходимости — коррекция

Источники: составлено авторами.

По результатам проведенных расчетов ранговая корреляция между эталонным и фактическим рядами в течение 2018–2019 гг. превышала критический уровень по коэффициенту Спирмена при значимости 0,95 и объеме выборки в 10 ед. (0,64). Этот факт свидетельствует о том, что существует статистически значимая связь между эталонным и фактическим рядами рангов.

Коэффициент устойчивого развития организации за 2018–2019 гг. находится в критической зоне и имеет тенденцию к снижению, что вызывает необходимость кардинальных изменений в методах управления, а также структуре источников финансирования организации. Отклонения между фактическими и эталонными рангами показателей деятельности организации в 2019 г. отражены в табл. 8.

Таблица 8. Отклонения между фактическими и эталонными рангами показателей деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат» в 2019 г.

Показатель	Эталонный ранг	Фактический ранг в 2019 г.	Отклонение
1	2	3	4
Чистая прибыль	1	10	–9
Производительность труда	2	5	–3
Доходы по инвестиционной деятельности	3	9	6
Выручка от реализации продукции	4	4	—
Стоимость основных средств	5	1	–4
Прямые расходы	6	3	–3

1	2	3	4
Запасы	7	7	—
Дебиторская задолженность	8	6	-2
Управленческие расходы	9	2	-7
Обязательства по кредитам и займам	10	8	-2

Источники: составлено авторами.

Исходя из результатов оценки отклонений рангов в 2019 г., можно сделать вывод о необходимости следующих изменений в динамике роста показателей, которые следует учесть при стратегическом планировании деятельности предприятия: сдерживать темпы роста величины дебиторской задолженности; сократить темпы роста управленческих расходов; увеличить чистую прибыль путем сокращения прямых расходов организации.

Поскольку рассчитанный коэффициент устойчивого развития в 2018–2019 г. находится в критической зоне, можно сделать вывод о том, что перечисленные выше изменения могут проводиться только при помощи целенаправленного воздействия со стороны руководства ОАО «Могилевский мясокомбинат».

Заключение. Главной целью деятельности коммерческой организации является получение максимальной прибыли, однако промежуток, в течение которого предприятие будет рентабельно, а также величина прибыли зависят от стадии жизненного цикла организации. Стадия развития организации характеризуется не только определенным соотношением показателей выручки от реализации продукции, прямых и накладных расходов, но и их динамикой. Использованный метод динамических нормативов позволяет найти математически подтвержденные отклонения динамики показателей от эталонных, а также определить общее соответствие изменения значимых показателей той их динамике, которая необходима на данном этапе развития. Метод динамических нормативов, примененный к анализу деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат», позволил сделать вывод о том, что динамика его развития существенно отличается от установленных эталонных рядов, что требует изменения процесса организации по нескольким направлениям его деятельности и корректировки стратегии его развития.

Таким образом, рассмотренный метод динамических нормативов имеет ряд преимуществ: позволяет привести показатели различной размерности в сопоставимую числовую характеристику; учитывает свойство динамичности как основную характеристику системы, а также неравномерное движение различных показателей во времени; небольшое количество анализируемых показателей позволяет отразить спектр «реальных динамических состояний» в объекте оценки; отражает совокупность разнородных свойств всех взаимосвязанных элементов, подчеркивая уникальность участия каждого элемента в формировании общего результата.

Предложенный метод динамических нормативов является инструментом выбора управленческих воздействий на экономическую систему, выступая при этом элементом целостного механизма стратегического управления организацией.

Источники

1. Мажажихов, А. А. Динамические нормативные модели диагностики экономической устойчивости промышленного предприятия / А. А. Мажажихов, Э. Р. Мисходжев // Вестн. С.-Петерб. ун-та Гос. противопожар. службы МЧС России. — 2012. — № 2. — С. 89–96.

Mazhazhikov, A. A. Dynamic regulatory model of diagnostics of economic stability of industrial enterprises / A. A. Mazhazhikov, E. R. Mishojev // Bull. of the St Petersburg Univ. of State Fire Service of Emercom of Russia. — 2012. — № 2. — P. 89–96.

2. Сыроежин, И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. — М. : Экономика, 1980. — 192 с.

Syroezhin, I. M. Improving the system of performance indicators and quality / I. M. Syroezhin. — Moscow : Ekonomika, 1980. — 192 p.

3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с.

Adizes, I. Managing the life cycle of corporations : transl. from engl. / I. Adizes. — St Petersburg : Piter, 2007. — 384 p.

4. Тенденции развития экономики и промышленности в условиях цифровизации / под ред. А. В. Бабкина. — СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2017. — 658 с.

Trends in the development of economics and industry in the conditions of digitalization / edited by A. V. Babkina. — St Petersburg : Publ. House of Polytechnic Univ., 2017. — 658 p.

5. Азарская, М. А. Оценка непрерывности деятельности организации с использованием метода динамического норматива / М. А. Азарская, В. Л. Поздеев // Учет, анализ и аудит. — 2017. — № 1. — С. 24–32.

Azarskaya, M. A. Evaluation of the continuity of the organization using the method of dynamic standard / M. A. Azarskaya, V. L. Pozdeev // Accounting, analysis and audit. — 2017. — № 1. — P. 24–32.

Статья поступила в редакцию 15.12.2020 г.

УДК 368.01

N. Zhilinskaya

BSUIR (Minsk)

G. Korjenevskaya

Institute of Business BSU(Minsk)

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE INSURANCE SECTOR OF BELARUS: PROBLEMS AND PROSPECTS

The article examines the use of digital and Internet technologies in the insurance sector of Belarus at the present stage. Special attention is paid to the study of innovative methods of the digital economy, the formation of the need for insurance protection in the conditions of digitalization, the analysis of specific digital technologies, their use by insurance market participants, as well as the study of problems and prospects for the development of digitalization of the Belarusian insurance market.

Keywords: *digitalization; digital technologies; digital economy; insurance; insurance market; insurance sector; insurance company; insurance product; insurance policy; Internet insurance; online service; blockchain.*

Н. Н. Жилинская

кандидат экономических наук, доцент

БГУИР (Минск)

Г. М. Корженевская

кандидат экономических наук, доцент

Институт бизнеса БГУ (Минск)

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СТРАХОВОМ СЕКТОРЕ БЕЛАРУСИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье исследовано использование цифровых и интернет-технологий в страховом секторе Беларуси на современном этапе. Особое внимание уделено изучению инновационных методов циф-