

Качество управления нефинансовыми корпорациями Республики Беларусь: оценка факторов

УДК 005.3:330.34(476)

Ключевые слова:

совокупная факторная производительность; X-эффективность; X-неэффективность; качество управления; нефинансовые корпорации; предприятия государственной собственности; промышленность; «гибкие» навыки; «жесткие» навыки.

В современной экономической теории достигнут консенсус, согласно которому решающее воздействие на темпы экономического роста вне зависимости от уровня развития страны оказывает совокупная факторная производительность (СФП). СФП обобщает влияние на выпуск продукции всех факторов, за исключением труда и капитала. Данная эмпирическая закономерность как стилизованный факт была описана американскими экономистами У. Истерли и Р. Ливайном в 2000 г., которые рассчитали, что СФП обеспечивает примерно 60% прироста ВВП [1]. С учетом важности эффективности для обеспечения устойчивого социально-экономического развития исследование СФП постепенно выделилось в самостоятельное направление мировой экономической науки.

Результаты недавних исследований, проведенных в Беларуси, показали, что вклад эффективности в рост отечественной экономики за последнее десятилетие значительно сократился и тяжело восстанавливается. Это ставит под угрозу долгосрочную конкурентоспособность экономики и достижение страной целей устойчивого развития, сдерживает укрепление доверия к белорусскому рублю, ослабляет эффективность монетарной политики и усиливает риски для финансовой стабильности [2; 3].

Недостаточно высокая эффективность белорусской экономики является агрегированным

результатом деятельности всех субъектов хозяйствования. В 2024 г. доля убыточных организаций в общем количестве составила: в промышленности – 12,3%; строительстве – 10,3%; транспорте – 11,1%; торговле – 14,4%. Соотношение чистого убытка убыточных организаций к чистой прибыли прибыльных организаций в целом по Республике Беларусь за указанный период составило 26,2% [4]. Чем объясняется такая статистика, в то время когда любая коммерческая организация должна быть нацелена на положительную отдачу от факторов производства?

В экономической литературе неэффективность производства связывают зачастую с таким фактором, как уровень операционной эффективности фирмы. Эмпирические исследования выявили большие различия в производительности как между фирмами, так и между странами [5–7], и к одному из явных факторов таких различий можно отнести методы управления [8]. В классической работе о методах управления Н. Блум и другие ученые обнаружили, что в регрессиях валового внутреннего продукта на душу населения в зависимости от методов управления в 17 странах коэффициент детерминации $R^2 = 0,81$ [9]. Управленческие решения являются ненаблюдаемой переменной, однако от них зависят вложения фирм в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), использование производственных мощностей, внедрение новей-

ших технологий и т. п., которые непосредственно влияют на производительность организаций.

Проблемы качества управления нефинансовыми корпорациями (НФК) Республики Беларусь недостаточно изучены и требуют проведения анализа с учетом особенностей белорусской модели управления для выявления тенденций и размера воздействия качества управления на СФП. Ключевая особенность белорусской модели экономики заключается в высокой степени участия государства в собственности крупных коммерческих организаций, представляющих традиционные отрасли и оказывающих существенное влияние на всю экономику. Удельный вес таких предприятий в общей выручке от реализации продукции, товаров, работ и услуг составляет около 60%, в производстве промышленной продукции – более 70%. На их долю приходится почти половина сплоченной численности работников и более 50% объема инвестиций в основной капитал [2]. Вместе с тем сектор таких предприятий остается менее эффективным в использовании факторов производства (труда и капитала) и, как следствие, менее результативным в сравнении с организациями частной формы собственности [10].

До сих пор точные формальные механизмы, которые отображают навыки и методы управления в конкретной фирме, не объяснены наукой полностью и качество управления коммерческой организацией остается открытым исследовательским вопросом. Хотя определенно сложился консенсус относительно основных факторов, влияющих на эффективность управленческих практик, и одним из них являются инновации [11].

Зачастую сложно отличить инновации, которые отождествляются с техническими изменениями, от инноваций, введенных управленческими практиками. Небольшие улучшения управленческих практик повсеместны, могут быть неформальными, основанными на пробах и ошибках, заключаться в маркетинге новых моделей существующих продуктов и услуг, изменении организационных структур и процессов, совершенствовании координации, контроля и т. д. Эти улучшения происходят постепенно, и со временем их накопление приводит к заметному повышению производительности [12]. При этом крупные предприятия, как правило, имеют лучший доступ к ресурсам, необходимым для систематического воздействия на производительность посредством расходов на НИОКР, по сравнению с малыми и средними предприятиями [13].

Неуправленческие факторы, например, такие как цены, внешний спрос, также могут оказывать существенное влияние на результативность работы фирм. Как отметили Э. Гриффелл-Татъе и Н. Ловелл, менеджерам может просто повезти

и они смогут управлять в «удачный» период времени [14]. Однако методы управления могут быть смягчающими факторами в ответ на сильные негативные внешние шоки, которые находятся вне контроля фирм. Н. Блум и В. Реенен изучили деятельность 732 фирм в США, Великобритании, Франции и Германии и обнаружили, что разрывы в производительности можно объяснить 18 ключевыми методами управления. Среди наиболее важных методов управления они выделили управление бизнес-процессами, мониторинг, постановку целей и стимулирование [15].

Получение прибыли – функция бизнес-модели любой коммерческой организации, а выбор и разработка бизнес-модели находятся под контролем руководства. Возникают вопросы: почему в таком случае методы управления различаются? Почему одни коммерческие организации разумно распоряжаются ресурсами, а другие – нет?

В современной неоклассической экономической парадигме эффективность и рациональность выступали краеугольными камнями теории. Эффективность распределения ресурсов рассматривалась исходя из предположения, что экономические агенты рациональны и таким образом максимизируют полезность. Считалось, что фирмы могут достичь полной эффективности на конкурентном рынке, где производители устанавливают цены с учетом предельных издержек. Однако, как показала практика, эти краеугольные камни являются весьма хрупкими. Дж. М. Кейнс одним из первых подверг сомнению убеждения классических экономистов [16], указав на важность интеллектуального фактора в развитии производства [17]. Экономисты-бихевиористы объясняют неэффективность деятельности фирм неоптимальными решениями менеджеров. Так, например, Р. Талер обращает внимание на роль человеческого фактора, напоминая, что менеджеры принимают решения на стороне предложения рынка [18]. Х. Лейбенштейн, автор теории X-эффективности (XE), утверждает, что эффективность фирм определяется тем, насколько хороши или, наоборот, не оптимальны идеи бизнесменов и инженеров [19]. Согласно этой теории главные источники X-неэффективности (XIE) – иррациональность в поведении фирм, асимметрия информации в агентских отношениях и неблагоприятная институциональная среда. Если фирмы эффективно распределяют ресурсы, а менеджеры занимаются рискованными инвестициями или выделяют ресурсы исходя из личной выгоды, а не с целью увеличения прибыли фирм, это ведет к возникновению XIE. Рыночная власть тоже является источником XIE. Фирмы-монополисты, как правило, имеют стимулы для поведения, не минимизирующего издержки. Аналогично ожидается, что XIE будет больше, если сильна степень государственного

регулювання і высока доля дзяржаўскай уласнасці ў эканоміцы [11].

Можна вымераць ХІЕ як адхіленне назіраемага паводзення арганізацыі ад «эфектыўнай мяжы» паводзення і на аснове гэтага разрабтаваць прапанавы па скарачэнню выяўленага разрыва. У якасці такой «эфектыўнай мяжы» можа выступаць вопыт «пагранічных кампаній», дэманструючых найвышэйшыя значэнні паказатэляў эфектыўнасці.

С улічэннем актуальнасці задачы павышэння СФП беларускай эканоміцы, а таксама адзначаных вышэй тэарэтычных і эмпірычных аспектаў эфектыўнай работы каммерцыйскіх арганізацый калектывам аўтараў была прынята спроба даследаваць якасныя параметры кіравання НФК з мэтай выяўлення ўплыву якасця менеджмента на эфектыўнасць работы НФК у Рэспубліцы Беларусь.

У данай артыкуле прадставлены вынікі навуковай работы, уключаючы: апісанне разрабтаванай метадалогіі ацэнкі якасця кіравання нефінансавымі карпарацыямі, базіруючайся на аналізе ўзаемасвязі між якаснымі параметрамі кіравання і эфектыўнасцю НФК; ітогі апрабавання названай метадалогіі на даных асобных (пераважна дзяржаўных) прамысловых НФК Рэспубліцы Беларусь; высновы аб ключавых праблемах, з якімі сутыкаюцца топ-менеджеры апрабаваных прадпрыемстваў.

* * *

Метадалогія даследавання аснована на тэорыі ХЕ, разрабтаванай Х. Лейбенштэйнам у 1966 г. [19], і прадпалагае, што неэфектыўнасць каммерцыйскай арганізацыі аб'ясняецца неоптымальнымі рашэннямі менеджэраў у сілу іх ірацыянальнага паводзення, асіметрыі інфармацыі ў агентаўскіх адносінах, абладання рыначнай уладай, недастатковымі кампетэнцыямі і т. п. Аўтары апирались на гіпотэзу аб тым, што паводзенне менеджэраў неэфектыўных каммерцыйскіх арганізацый будзе адхіляцца ад паводзення менеджэраў эфектыўных каммерцыйскіх арганізацый і/або агульнапрынятай нормы эфектыўнага кіравання і выяўленыя разрывы дазваляюць разрабтаваць меры па іх скарачэнню.

С мэтай вызначэння рычагаў ўздзеяння на якасныя параметры кіравання інстытуцыйнымі арганізацыйнымі адзінкамі прымяняўся кампетэнтны падыход да выяўлення «узкіх месцаў» ў агульнаарганізацыйнай сістэме прафесійных ведаў і навыкаў топ-менеджэраў.

У якасці крытэрыя ідэнтыфікацыі такіх праблем быў выкарыстаны кампозітны індэкс эфектыўнасці, разрабтаваны па даным фінансавога адвотнасці апрабаваных прадпрыемстваў.

Істочнікам інфармацыі для даследавання паслужыла сістэма Нацыянальнага банка Рэспубліцы Беларусь па маніторынгу прадпрыемстваў, якая ахватуе НФК чатырох відаў дзейнасці: прамысловасці, будаўніцтва, транспарта і торгавлі.

Для збору даных аб якасных параметрах кіравання на аснове даследавання вынікаў тэарэтычных і эмпірычных даследаванняў была складзена анкета для апрабавання топ-менеджэраў НФК. Архітэктара анкеты аб'ядноўвае агульныя і спецыфічныя адрасныя характэрыстыкі, дазваляе выяўляць «гнучкія» навыкі (soft skills) і «жорсткія» навыкі (hard skills) менеджэраў [20–22]. Пасля апрабавання ў фокус-групе НФК анкета была дорабтавана і аўтаматызавана. У пачатку 2024 г. адбыўся добравольны апрабаванне топ-менеджэраў прадпрыемстваў, уваходзячых у сістэму маніторынгу Нацыянальнага банка Рэспубліцы Беларусь. У апрабаванні ўдзельнічалі 73 прадпрыемства, 49 з іх адносяцца да адрасны прамысловасці, 10 – будаўніцтва, 10 – торгавлі і 4 – да транспартнай сфера. У якасці рэспандэнтаў выступалі прадставіцелі адміністрацыйна-кіравальнага апарата каммерцыйскіх арганізацый. Важна адзначыць, што з-за невялікай колькасці прадпрыемстваў, згодзіўшыхся ўдзельнічаць у апрабаванні, выбарка не можа лічыцца рэпрэзентатывнай. Па гэтым эмпірычная частка даследавання носіла разведывальны характэр і атрыманыя высновы могуць быць экстраполіраваны толькі на прадпрыемства, прыняўшы ўдзельнічаць у апрабаванні. Там не менш вынікі даследавання прадставіваюць важныя для дыскусіі і стымулявання далейшых даследаванняў па пытаннях дасканаласці кіравання каммерцыйскімі арганізацыямі ў мэтах павышэння СФП беларускай эканоміцы.

Кампозітны індэкс эфектыўнасці, з дапамогай якога ажыццяўлялася групуіроўка арганізацый, рахуваўся па найвышэйшым інфармацыйным фінансавым паказатэлям з пункту гледжання эфектыўнасці. Для выяўлення найвышэйшых зместнасных індэкараў па даным фінансавога адвотнасці апрабаваных прадпрыемстваў прамысловасці¹ за 2023 г. былі рахуваны 16 адрасных паказатэляў: агульнай рэзультатыўнасці, прыбыльнасці, ліквіднасці і фінансавога ўстойлівасці (табліцы 1–4). Затым гэты паказатэлі былі прыведзены да адной велічыні, калі

¹ Сопаставленне колькасных паказатэляў і якасных адвотаў менеджэраў па будаўнічым, транспартным і торгавым НФК не праводзілася з-за невялікай колькасці рэспандэнтаў, прыняўшых ўдзельнічаць у апрабаванні.

Таблица 1

Показатели общей результативности работы НФК в Республике Беларусь

Наименование	Характеристика	Формула	Ориентировочное значение	Источник
1. Производительность труда (ПТ _t)	Показывает количество продукции в стоимостном выражении, выпускаемое одним работником за период времени	$ПТ_t = ВТУ_t / ЧР_t$, где ВТУ _t – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; ЧР _t – среднесписочная численность работников за отчетный период	→ max	[23]
2. Ресурсоотдача (КОА _t)	Отражает скорость оборачиваемости активов, показывает число оборотов за период	$КОА_t = ВТУ_t / A_t$, где ВТУ _t – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; A _t – среднегодовая стоимость активов за отчетный период	→ max	[24]
3. Капиталоотдача (КОТ _t)	Отражает эффективность использования долгосрочного капитала	$КОТ_t = ВТУ_t / (СК_t + ДО_t)$, где ВТУ _t – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; СК _t – среднегодовая стоимость собственного капитала за отчетный период; ДО _t – среднегодовая стоимость долгосрочных обязательств за отчетный период	→ max	[24]

Примечание. Разработка авторов на основе данных [23; 24].

Таблица 2

Показатели прибыльности НФК в Республике Беларусь

Наименование	Характеристика	Формула	Ориентировочное значение	Источник
4. Рентабельность активов (РА _t)	Показывает эффективность использования организацией вложенного в активы капитала для генерирования прибыли	$РА_t = ЧП_t / A_t \times 100$, где ЧП _t – чистая прибыль (убыток) за отчетный период; A _t – среднегодовая стоимость активов за отчетный период	Очень низкий риск – более 8%; низкий риск – от 4 до 8%; средний риск – от 0 до 4%; высокий риск – от -5 до 0%; критический риск – менее -5%	[25]
5. Рентабельность основных средств (РОС _t)	Отражает долю прибыли от реализации продукции, приходящейся на единицу среднегодовой стоимости основных средств	$РОС_t = ПР_t / ОС_t \times 100$, где ПР _t – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; ОС _t – среднегодовая стоимость основных средств за отчетный период	→ max	[26]
6. Рентабельность собственного капитала (РСК _t)	Определяет доходность организации для собственника ее имущества (учредителей, участников)	$РСК_t = ЧП_t / СК_t \times 100$, где ЧП _t – чистая прибыль (убыток) за отчетный период; СК _t – среднегодовая стоимость собственного капитала за отчетный период	Очень низкий риск – более 15%; низкий риск – от 8 до 15%; средний риск – от 0 до 8%; высокий риск – от -10 до 0%; критический риск – менее -10%	[25]

Окончание таблицы 2

Наименование	Характеристика	Формула	Ориентировочное значение	Источник
7. Степень устойчивости экономического роста (УЭР _t)	Показывает, какими темпами в среднем может развиваться компания в дальнейшем, не меняя сложившееся соотношение между различными источниками финансирования и распределение прибыли	$УЭР_t = (ЧП_t - Д_t) / СК_t$, где ЧП _t – чистая прибыль (убыток) за отчетный период; Д _t – величина начисленных дивидендов за отчетный период; СК _t – среднегодовая стоимость собственного капитала за отчетный период	Положительный прирост	[27]
8. Рентабельность инвестированного капитала (РИК _t)	Показывает соотношение между прибылью, генерируемой компанией, и всеми долгосрочными вложениями в ее деятельность (осуществленными как собственниками, так и кредиторами)	$РИК_t = П_t / (СК_t + ДО_t) \times 100$, где П _t – прибыль (убыток) до налогообложения за отчетный период; СК _t – среднегодовая стоимость собственного капитала за отчетный период; ДО _t – среднегодовая стоимость долгосрочных обязательств за отчетный период	→ max	[27]
9. Рентабельность реализованной продукции (работ, услуг) (РЗ _t)	Показывает способность получать прибыль с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции	$РЗ_t = ПР_t / СС_t \times 100$, где ПР _t – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; СС _t – себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период	→ max	[27]
10. Рентабельность продаж (РП _t)	Показывает величину прибыли, получаемой с 1 руб. продаж, характеризует эффективность ведения основной деятельности	$РП_t = ПР_t / ВТУ_t \times 100$, где ПР _t – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; ВТУ _t – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период	→ max	[27]
11. Рентабельность персонала (РЗП _t)	Показывает, сколько прибыли генерируется на каждую единицу затрат на персонал	$РЗП_t = ЧП_t / ОТ_t \times 100$, где ЧП _t – чистая прибыль (убыток) за отчетный период; ОТ _t – затраты на оплату труда за отчетный период	→ max	[24]

Примечание. Разработка авторов на основе данных [24–27].

среднее значение каждой переменной равно нулю, а стандартное отклонение – единице:

$$x'_{ij} = (x_{ij} - \bar{x}_i) / \sigma_x,$$

где x'_{ij} – нормированное значение i -й переменной для j -го предприятия;

$i = 1, \dots, 16$;

$j = 1, \dots, 49$;

\bar{x}_i и σ_x – среднее значение и стандартное отклонение переменной x_i по всем опрошенным предприятиям промышленности соответственно.

Стандартизация необходима для обеспечения корректного статистического анализа исследуемых переменных и их совместимости перед агрегацией. Объединение отобранных экономических показателей в единый индекс эффективности предполагалось осуществить в соответствии с весовыми

Таблица 3

Показатели ликвидности НФК в Республике Беларусь

Наименование	Характеристика	Формула	Ориентировочное значение	Источник
12. Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности (ОДЗ _t)	Показывает временной промежуток, за который погашается краткосрочная дебиторская задолженность организации	$ОДЗ_t = (ДЗ_t + ПА_t) / ВТУ_t \times КД_t$, где ДЗ _t – среднегодовая стоимость краткосрочной дебиторской задолженности за отчетный период; ПА _t – среднегодовая сумма полученных авансов и предварительной оплаты за отчетный период; ВТУ _t – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; КД _t – количество дней в отчетном периоде	→ min	[25]
13. Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности (ОКЗ _t)	Показывает временной промежуток, за который организация погашает свою кредиторскую задолженность	$ОКЗ_t = (КЗ_t + АВ_t) / СС_t \times КД_t$, где КЗ _t – среднегодовая стоимость краткосрочной кредиторской задолженности за отчетный период; АВ _t – среднегодовая сумма выданных авансов и предварительной оплаты за отчетный период; СС _t – себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг за отчетный период; КД _t – количество дней в отчетном периоде	→ min	[25]

Примечание. Разработка авторов на основе данных [25].

Таблица 4

Показатели финансовой устойчивости НФК в Республике Беларусь

Наименование	Характеристика	Формула	Ориентировочное значение	Источник
14. Коэффициент финансового левереджа (Л _t)	Показывает зависимость организации от внешнего финансирования	$Л_t = O_t / СК_t$, где O _t – обязательства на конец периода; СК _t – собственный капитал на конец периода	Очень низкий риск – менее 0,5; низкий риск – от 0,5 до 1; средний риск – от 1 до 1,5; высокий риск – от 1,5 до 2; критический риск – более 2 или отрицательное	[25]
15. Коэффициент обеспеченности обязательств имуществом (ООИ _t)	Характеризует способность субъекта хозяйствования рассчитаться по своим обязательствам после реализации активов	$ООИ_t = O_t / A_t$, где O _t – обязательства на конец периода; A _t – стоимость активов на конец периода	0,2–0,5, не более 1	[23]
16. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (ОСО _t)	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников финансирования	$ОСО_t = (СК_t + ДО_t - ДА_t) / КА_t$, где СК _t – собственный капитал на конец периода; ДО _t – долгосрочные обязательства на конец периода; ДА _t – долгосрочные активы на конец периода; КА _t – краткосрочные активы на конец периода	Значение коэффициента меньше 0,1 показывает, что собственные оборотные средства не покрывают даже производственные запасы и товары для обеспечения бесперебойной деятельности организации	[28]

Примечание. Разработка авторов на основе данных [23; 25; 28].

коэффициентами, установленными с помощью метода главных компонент (МГК), который очень чувствителен к ненормированным данным, поскольку основан на поиске ортогональных проекций с наибольшей объясняющей дисперсией [29].

Далее была построена матрица коэффициентов корреляции между стандартизированными экономическими показателями (таблица 5), проведен анализ статистической взаимосвязи между ними, по результатам которого были отобраны наиболее информативные с точки зрения эффективности показатели. Самыми подходящими, по мнению авторов, являются три показателя: рентабельность активов, рентабельность персонала и коэффициент обеспеченности оборотными средствами. Во-первых, активы и персонал представляют два основных фактора производства; во-вторых, рентабельность активов и рентабельность персонала лучше коррелируют с показателями финансовой устойчивости, в частности коэффициентом обеспеченности оборотными средствами. В-третьих, учет корреляции важен потому, что взвешивание с помощью МГК корректно только для информации между коррелируемыми индикаторами. Если между показателями нет корреляции, то веса не могут быть оценены [29]. Таким образом, остальные эконо-

номические показатели были исключены из дальнейшего рассмотрения.

Вращение факторов в МГК осуществлялось методом Варимакс. С помощью коэффициентов факторных нагрузок и значения объясняющей дисперсии был оценен вес каждого из выделенных экономических показателей в композитном индексе эффективности (таблица 6). Далее по каждому из промышленных предприятий был рассчитан композитный индекс эффективности (E_j) по формуле:

$$E_j = 0,38x'_{4,j} + 0,35x'_{11,j} + 0,27x'_{16,j}.$$

Полученный индекс находится в пределах от -3,7 до 3,4. Затем все опрошенные предприятия промышленности были разделены на четыре группы в зависимости от значения индекса эффективности:

первая группа – от 0,58 до 3,41 (эффективные) – 11 ед. (22,4%);

вторая группа – от 0,00 до 0,57 (относительно эффективные) – 18 ед. (36,7%);

третья группа – от -0,31 до -0,01 (относительно неэффективные) – 11 ед. (22,4%);

четвертая группа – от -3,67 до -0,30 (неэффективные) – 9 ед. (18,5%).

Таблица 5

Корреляционная матрица финансовых показателей

	Показатели общей результативности			Показатели прибыльности								Показатели ликвидности		Показатели финансовой устойчивости			
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	
Показатели общей результативности	x_1	1															
	x_2	0,43	1														
	x_3	0,08	0,26	1													
Показатели прибыльности	x_4	-0,03	-0,01	-0,01	1												
	x_5	0,01	0,20	0,32	0,69	1											
	x_6	-0,03	0,00	0,63	-0,24	0,25	1										
	x_7	-0,03	-0,01	0,63	-0,24	0,25	0,98	1									
	x_8	-0,01	0,13	0,69	0,61	0,52	0,16	0,16	1								
	x_9	-0,02	-0,13	0,00	0,53	0,69	0,05	0,05	0,24	1							
	x_{10}	-0,08	0,36	-0,03	0,41	0,44	0,04	0,04	0,18	0,39	1						
	x_{11}	0,12	0,11	-0,01	0,91	0,59	-0,28	-0,28	0,53	0,53	0,30	1					
Показатели ликвидности	x_{12}	-0,18	-0,34	-0,04	0,05	-0,12	-0,03	-0,03	0,10	-0,12	0,10	0,00	1				
	x_{13}	-0,07	-0,20	0,06	-0,11	0,05	0,18	0,18	0,00	0,56	-0,03	-0,07	0,14	1			
Показатели финансовой устойчивости	x_{14}	0,01	0,13	0,38	-0,06	0,03	0,23	0,23	0,24	-0,08	-0,06	-0,03	-0,10	0,04	1		
	x_{15}	-0,34	-0,80	0,30	-0,53	-0,17	0,36	0,39	-0,17	-0,18	-0,20	-0,51	-0,09	0,20	-0,09	1	
	x_{16}	0,03	0,03	-0,11	0,57	0,30	-0,24	-0,24	0,34	0,28	0,25	0,47	0,17	-0,12	0,03	-0,73	1

Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 6

Результаты оценки весов экономических показателей для расчета композитного индекса эффективности

Переменная	Обозначение	Вес, %
Рентабельность активов	$X'_{4,j}$	38,0
Рентабельность персонала	$X'_{11,j}$	35,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$X'_{16,j}$	26,5
Итого		100,0

Примечание. Разработка авторов.

Затем качественные ответы менеджеров анализировались, обобщались и систематизировались в зависимости от уровня эффективности предприятия. Полученные результаты позволили выдвинуть гипотезы о системных проблемах управления промышленными предприятиями на макро- и микроуровнях в Республике Беларусь.

Следует отметить, что опрошенные предприятия промышленности – это в основном крупные организации с государственным участием в капитале, в том числе 70% респондентов – с долей государственной собственности более 50%. Среднесписочная численность их работников составила 18,7% от общего числа работников в промышленности в 2023 г., выручка от реализации продукции – 23,4% от общего объема выручки в отрасли. Исследованные предприятия генерировали 14,1% прибыли от реализации продукции в промышленности, а чистая прибыль оказалась отрицательной. Это означает, что операционная деятельность предприятий была прибыльной, однако текущая деятельность в целом, финансовая и/или инвестиционная деятельность явились убыточными, то есть общие расходы исследованных предприятий были настолько высоки, что в итоге они понесли убытки. Это может указывать на неэффективное управление затратами, высокую долговую нагрузку или другие финансовые проблемы у данных предприятий. Показатели рентабельности продаж составили 5,28%, рентабельности реализованной продукции – 5,6%, что ниже среднеотраслевых значений. Так, рентабельность реализованной продукции товаров, работ и услуг в целом в промышленности составила 10,9% в 2023 г. Данный факт косвенно указывает на то, что НФК, не принявшие участие в опросе, в совокупности демонстрировали более высокие показатели рентабельности, что, отчасти, может объясняться вкладом более эффективных организаций частной формы собственности.

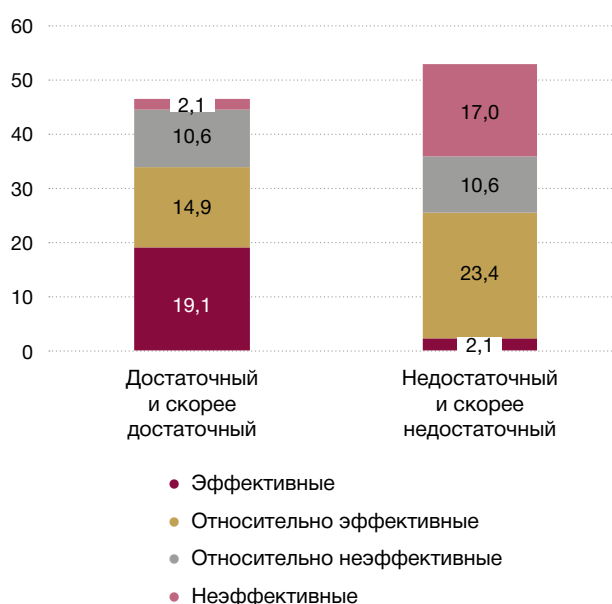
Исследование показало, что опрошенные предприятия промышленности, функционируя в одинаковых макроэкономических условиях и единой институциональной матрице, имеют ряд схожих

трудностей, но при этом демонстрируют разную эффективность. Ключевые проблемы, с которыми сталкиваются топ-менеджеры опрошенных НФК: недостаточная обеспеченность материальными и финансовыми ресурсами, высокая долговая нагрузка, сложности в поддержании конкурентоспособности, слабая инновационная активность, трудности координации и корпоративного управления, коммуникационные барьеры, недостаточная оптимизация бизнес-процессов, дефицит квалифицированных кадров и недостаточность «гибких» навыков. Рассмотрим данные аспекты более подробно.

В целом по всей группе исследуемых предприятий превалирует недостаточная обеспеченность материальными и финансовыми ресурсами – доля таких предприятий составила 53,1% (рисунок 1).

Рисунок 1

Оценка достаточности/недостаточности материальных и финансовых ресурсов предприятий, %



Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Несмотря на то, что менеджеры эффективных промышленных НФК отмечают, что их предприятия в целом хорошо справляются с обеспечением материальными и финансовыми ресурсами, они подчеркивают крайне высокую важность данного фактора для эффективности деятельности – 100% ответов (рисунки 2). Такие результаты подталкивают к выводу о том, что, вероятно, недостаток компетенций менеджеров по решению задач материального и финансового обеспечения организаций является системным.

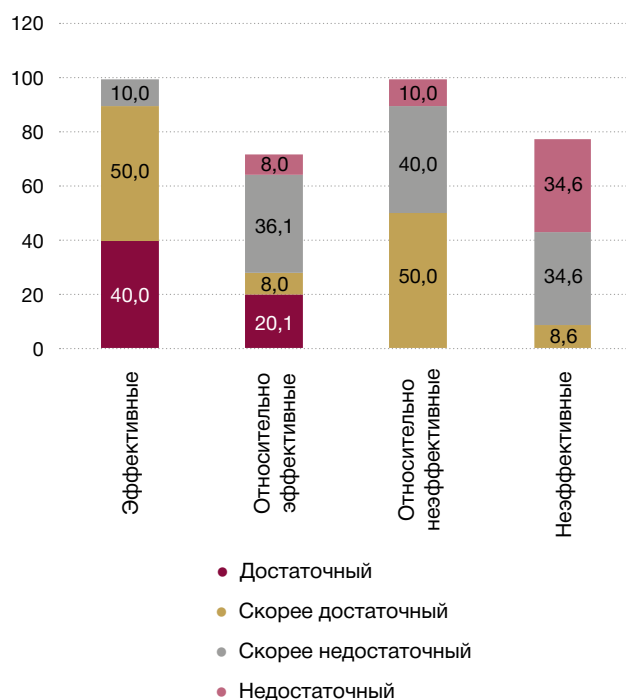
Уровень долговой нагрузки опрошенных предприятий промышленности оценивается их менеджерами как высокий и умеренный. При этом наблюдается рост доли ответов о высокой долговой нагрузке и снижение доли ответов об умеренной долговой нагрузке по мере движения от эффективных к неэффективным организациям (рисунки 3). Неэффективные организации оценивают влияние привлечения заемных ресурсов на работу предприятия как снижающее эффективность его работы, эффективные – как не влияющее на эффективность работы, относительно эффективные и относительно неэффективные – как повышающее эффективность работы (рисунки 4).

Кроме того, неэффективные организации промышленности в большей степени (33%) считают стоимость заемного капитала высокой (рисунки 5).

Такой результат подтверждает гипотезу о том, что кредит не может стать драйвером экономического роста, а может служить лишь ин-

Рисунок 2

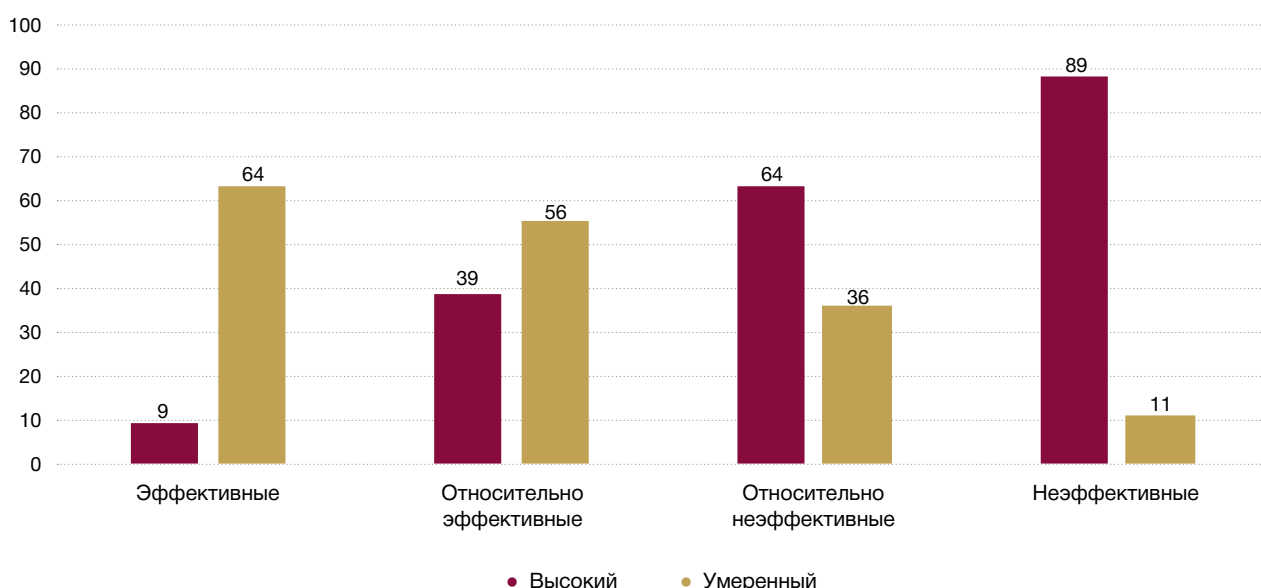
Оценка обеспеченности различных групп организаций материальными и финансовыми ресурсами с учетом самооценки значимости фактора для эффективности, %



Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Рисунок 3

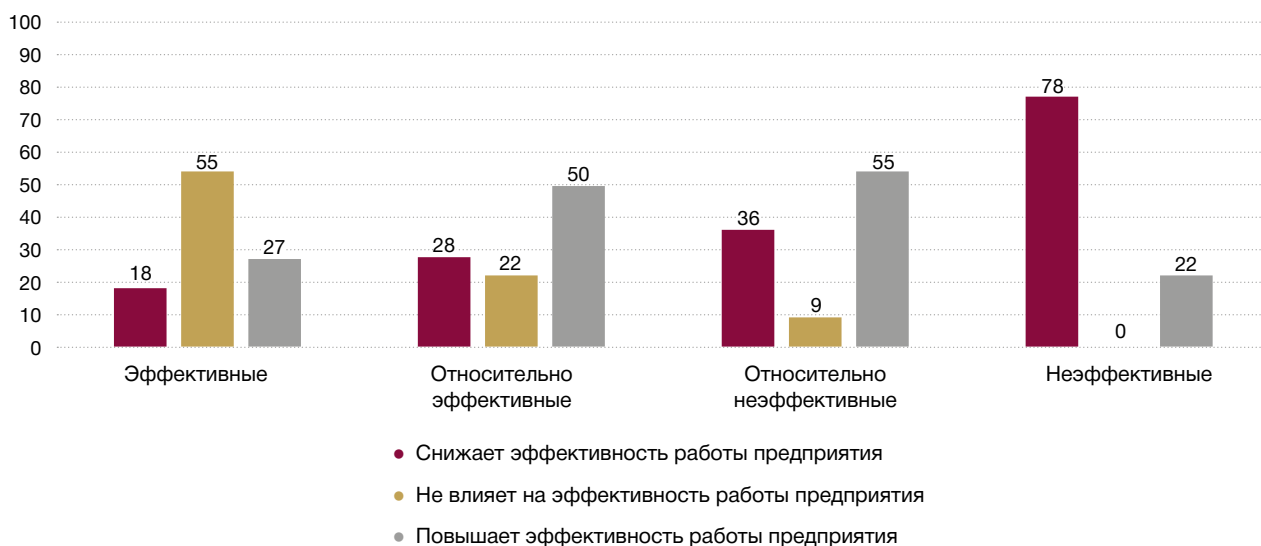
Оценка уровня долговой нагрузки организаций, %



Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Рисунок 4

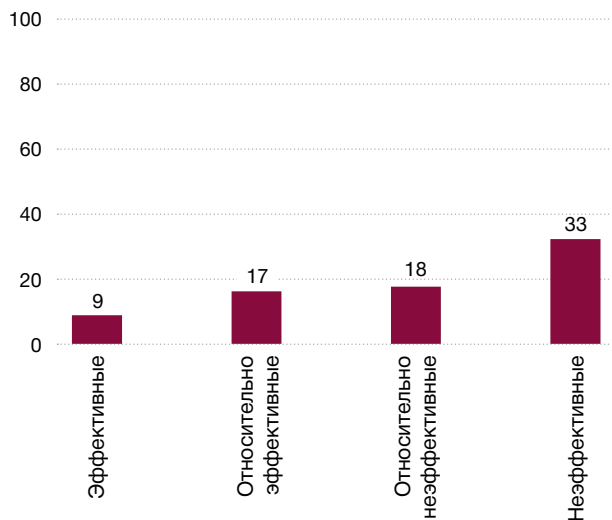
Оценка влияния привлечения заемных ресурсов на работу предприятия, %



Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Рисунок 5

Доля предприятий, считающих стоимость заемного капитала высокой, %



Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

струментом временной финансовой поддержки организаций. Эффективные предприятия опираются на недолговые источники финансирования и развития, а ответы высоко убыточных предприятий согласуются с результатами многих исследований об обратном влиянии чрезмерной задолженности на эффективность деятельности организаций.

Более 80% опрошенных менеджеров ответили, что конкурентоспособность их предприятий высокая или скорее высокая, в том числе 2/3 менеджеров – скорее высокая. Однако при сопоставлении предприятий разной эффективности с оцененной менеджерами конкурентоспособностью становится очевидно, что эффективные предприятия являются более конкурентоспособными (рисунок 6).

Наиболее значимыми факторами конкурентоспособности являются:

- а) уникальные и/или качественные товары (услуги);
- б) высококвалифицированные кадры;
- в) более низкая цена товара (услуг) относительно конкурентов.

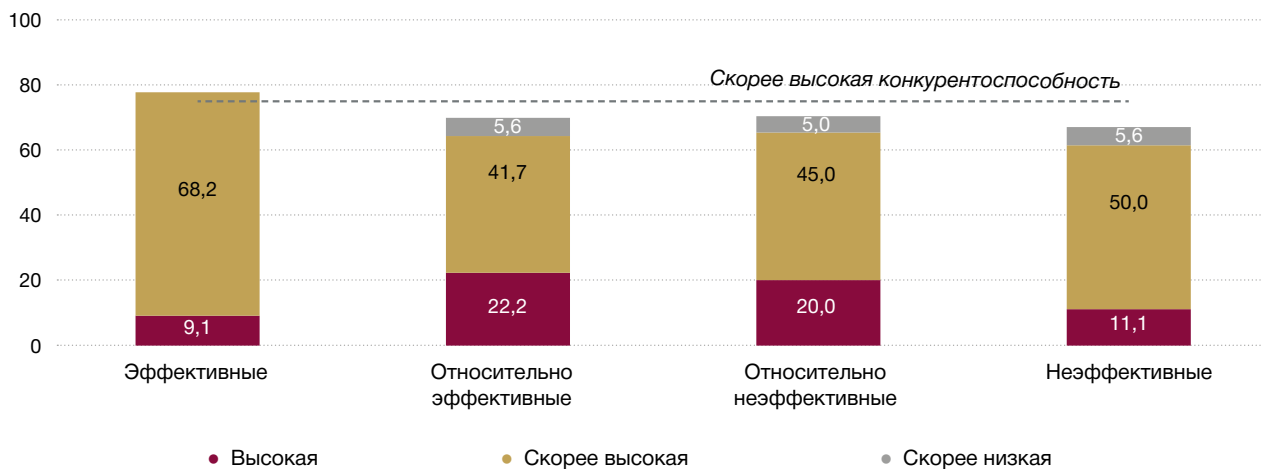
Обращают на себя внимание два факта:

1) бренд, патенты и/или технологии выделяются менеджерами как одни из наименее значимых факторов конкурентоспособности, хотя данные элементы служат ключевыми источниками формирования «базы знаний» и стратегической конкурентоспособности экономики любой страны;

2) государственную поддержку как важный фактор конкурентоспособности отметили только 10% респондентов при том, что государство является основным собственником производственных фондов большей части опрошенных промышленных предприятий, постоянно разрабатывает программы по развитию отраслей и поддержке сектора госпредприятий (таблица 7). По мнению авторов, такие ответы могут указывать на наличие слабостей в отечественной ин-

Рисунок 6

Оценка взвешенной конкурентоспособности в зависимости от эффективности, %



Примечания: 1. Для анализа была использована условная балльная оценка конкурентоспособности от 0 до 100, где высокой конкурентоспособности присваивался балл 100%, скорее высокой – 75%, скорее низкой – 25% и низкой – 0%. Далее для получения взвешенной оценки конкурентоспособности доля ответов предприятий разной эффективности умножалась на принятую условную балльную оценку.

2. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 7

Оценка важности факторов конкурентоспособности организации на основном рынке сбыта

Группы предприятий	Уникальные и/или качественные товары (услуги)	Высококвалифицированные кадры	Более низкая цена товара (услуг) относительно конкурентов	Способность быстро адаптироваться к изменениям и потребностям рынка	Бренд, патенты и/или технологии	Государственная поддержка
Эффективные	0,64	0,73	0,55	0,36	0,36	–
Относительно эффективные	0,50	0,39	0,56	0,44	0,33	0,11
Относительно неэффективные	0,60	0,50	0,50	0,30	0,50	0,20
Неэффективные	0,67	0,56	0,22	0,44	0,33	0,11

Примечания: 1. Значение фактора больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили данный фактор как значимый для конкурентоспособности; ниже 0,5 – меньше половины предприятий в группе определили его как значимый для конкурентоспособности; знак «–» – никто в группе не выделил фактор как значимый для конкурентоспособности.

2. В данной таблице и таблицах 7, 8, 14–16 использовалось условное форматирование на основе цветовой шкалы, при этом значения в диапазоне от минимального до максимального были визуально представлены градиентом от белого (минимальные значения) к темно-розовому (максимальные значения).

3. Рассчитано и составлено авторами.

ституциональной матрице системной поддержки промышленных инноваций, в том числе коммерциализации интеллектуальной собственности, на сохранение практики применения устаревших негибких и неэффективных административных методов управления сектором государственных предприятий, а также недостаточное распространение рыночных механизмов хозяй-

ствования в условиях нестабильной внешней бизнес-среды.

Инновационная активность опрошенных предприятий промышленности крайне ограничена. Ответы менеджеров свидетельствуют, что приобретение технологий, патентов, лицензий, ноу-хау, внедрение новых (передовых) методов операционного и/или стратегического управле-

Таблица 8

Инновационная активность организации

Группы предприятий	(1) Обновление (модернизация) нового оборудования	(2) Разработка модификаций производимой продукции, расширение ассортимента	(3) Осуществление НИОКР; (4) новые способы продвижения продукции; (5) обучение и переподготовка персонала	(6) Новые (передовые) методы операционного управления и/или стратегического управления	(7) Приобретение технологий, патентов, лицензий, ноу-хау
Эффективные и относительно эффективные	0,76	0,62	0,28	0,17	0,03
Относительно неэффективные и неэффективные	0,70	0,45	0,27	0,15	0,05

Примечания: 1. Значение фактора больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили данные мероприятия как значимые в инновационной активности; ниже 0,5 – меньше половины предприятий в группе опеределили их как значимые в инновационной активности.

2. Рассчитано и составлено авторами.

ния практически не осуществляются. Невысокую значимость для инноваций имеют также такие мероприятия, как обучение и переподготовка персонала, новые способы продвижения продукции и осуществление НИОКР. Инновационная активность исследованных промышленных НФК сконцентрирована главным образом на обновлении (модернизации) оборудования, разработке и модификации производимой продукции (таблица 8). Все это указывает на вероятную слабую восприимчивость предприятий к внедрению научно-технических инноваций для укрепления своего производственного и рыночного потенциала, на острую необходимость создания в экономике эффективной инновационной среды, снижения роли административного механизма управления, расширения рыночных практик и альтернативных кредиту новых финансовых возможностей для инновационного развития бизнеса.

Выявлено, что для всех опрошенных предприятий характерно наличие проблем координации и сложностей при принятии управленческих решений, но критичными данные проблемы являются для неэффективных НФК. Наиболее частыми среди проблем координации названы нарушение сроков выполнения поставленных задач, асинхронность действий и предпочтение решать краткосрочные задачи в ущерб долгосрочным (таблица 9). Сложности в согласовании действий и вопросов с госорганами отмечают более 30% респондентов, что немало. Это указывает на наличие потенциала для улучшения государством бизнес-среды.

Однако для большинства исследуемых предприятий (эффективных, относительно эффективных и относительно неэффективных) отме-

ченные проблемы считаются не значимыми для эффективности, в том числе среди эффективных предприятий доля таких выше (72,7%). В то же время для большинства предприятий группы «неэффективные» (55,6%) проблемы координации критичны для эффективности их работы (рисунок 7).

По мере ослабления проблем координации наблюдается бóльшая эффективность деятельности, что говорит о важности улучшения механизма взаимодействия в организациях.

На наличие потенциала для совершенствования государством бизнес-среды указывает и распределение ответов менеджеров относительно таких внешних проблем, как постановка перед организацией недостижимых целей, доведение сложновыполнимых показателей, законодательные барьеры, высокая налоговая нагрузка (таблица 10). Такие барьеры чаще отмечают эффективные и относительно эффективные предприятия.

Проблемы есть и в принятии управленческих решений. Так, опрос и анализ факторов, учитываемых менеджерами при принятии управленческих решений, выявил, что интересы акционеров, инвесторов и других стейкхолдеров, как правило, находятся не на первом месте (рисунок 8), а проблема недостаточной рентабельности активов и собственного капитала отмечается меньшинством предприятий (таблица 11), хотя в ходе исследования было установлено, что рентабельность активов наряду с рентабельностью персонала и коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами является наиболее подходящим показателем для характеристики эффективности работы коммерческой организации.

Таблица 9

Наиболее часто встречающиеся проблемы координации в деятельности предприятий

Группы предприятий	Нарушение сроков выполнения поставленных задач, сложности в синхронизации действий	Предпочтение решению краткосрочных задач в ущерб долгосрочным задачам развития	Противоречия и конфликты между подразделениями	Несоответствие фактических результатов работы ожидаемым	Сложности в согласовании действий, вопросов с госорганами
Эффективные	0,64	0,36	0,36	0,18	0,18
Относительно эффективные	0,47	0,47	0,24	0,24	0,29
Относительно неэффективные	0,55	0,64	0,18	0,45	0,45
Неэффективные	0,56	0,44	0,44	0,33	0,22

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили наличие такой проблемы; меньше 0,5 – менее половины предприятий группы указали на ее наличие.

2. В данной таблице и таблицах 10–13 использовалось условное форматирование на основе цветовой шкалы, при этом значения в диапазоне от минимального до максимального были визуальным образом представлены градиентом от белого (минимальные значения) к темно-серому (максимальные значения).

3. Рассчитано и составлено авторами.

Рисунок 7

Оценка критичности проблем координации в деятельности предприятий для их эффективности, %



Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Вместе с тем предприятия, чьи менеджеры относят интересы стейкхолдеров к приоритетным, демонстрируют в целом более высокие показатели эффективности, что соответствует теории и практике рыночных отношений. Максимизация прибыли в долгосрочной перспективе (интерес стейкхолдеров) – главная задача коммерческих организаций (в том числе государственных НФК), решение которой позволяет легче справляться с шоками, покрывать стоимость капитала при необходимости, быть успешнее в конкурентной

борьбе. Такие результаты подталкивают к мысли о дезориентации большинства менеджеров относительно долгосрочных целей деятельности организации, сохранении на государственных предприятиях отрасли де-факто низкого качества корпоративного управления.

Обнаружено, что менеджеры всех предприятий (вне зависимости от уровня эффективности) выделяют одинаковые проблемы коммуникации. Наиболее частыми барьерами служат информационные перегрузки и сопротивление измене-

Таблица 10

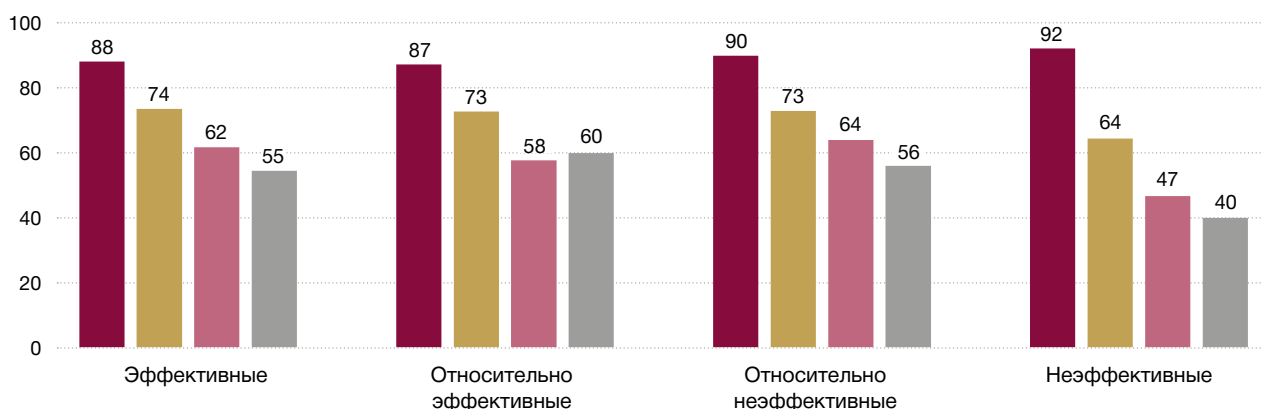
Актуальность внешних проблем для организации

Группы предприятий	(1) Нарушение логистических цепочек, увеличение сроков поставок	(2) Сложности с закупкой нового и обслуживанием имеющегося иностранного оборудования; (3) сложности с закупкой необходимого сырья и материалов (по качеству и количеству); (4) ограниченность рынков и каналов сбыта, нестабильный спрос на основных рынках сбыта	(5) Возрастание конкуренции на основных рынках сбыта; (6) повышение удельных затрат на сырье и материалы; (7) несоблюдение контрагентами графиков поставок, сроков исполнения контрактов; (8) много разных проблем, и главная задача организации – «выжить» в сложившихся экономических условиях	(9) Постановка перед организацией недостижимых целей, доведение сложновыполнимых показателей; (10) законодательные барьеры; (11) повышение налоговой нагрузки	(12) Высокая дебиторская задолженность; (13) высокая стоимость заемного капитала; (14) ограничение доступа к внешним рынкам капитала
Эффективные	0,64	0,52	0,20	0,18	0,06
Относительно эффективные	0,78	0,44	0,29	0,17	0,17
Относительно неэффективные	0,73	0,52	0,25	0,12	0,15
Неэффективные	0,67	0,48	0,39	0,07	0,19

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили наличие такой проблемы; меньше 0,5 – менее половины предприятий группы указали на ее наличие.
2. Рассчитано и составлено авторами.

Рисунок 8

Оценка важности факторов при принятии управленческих решений в организации, %



- (1) Рыночная ситуация, аналитическая информация; (2) доступность сырья и материалов, квалификация персонала, производственные мощности, финансовые ресурсы предприятия
- (3) Собственные знания и приобретенный опыт; (4) видение организационной эволюции и необходимых изменений
- (5) Интересы стейкхолдеров (акционеров, совета директоров, инвесторов и др.)
- (6) Интуиция, проницательность

Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 11

Актуальность внутренних проблем для организации

Группы предприятий	(1) Дефицит собственных средств для расширения и/или модернизации производства	(2) Недостаток квалифицированных кадров; (3) недостаточные темпы роста продаж; (4) высокая степень износа оборудования основных производственных фондов, поломки оборудования	(5) Недостаточная рентабельность активов, собственного капитала	(6) Недостаточный уровень механизации, автоматизации и цифровизации в организации; (7) недостаточная гибкость производственной системы, слабая адаптация; (8) высокие операционные издержки; (9) производственный брак, отказы клиентов
Эффективные	0,27	0,24	0,00	0,07
Относительно эффективные	0,61	0,37	0,22	0,11
Относительно неэффективные	0,91	0,58	0,18	0,11
Неэффективные	0,89	0,59	0,33	0,06

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили наличие такой проблемы; меньше 0,5 – менее половины предприятий группы указали на ее наличие.
2. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 12

Коммуникационные барьеры внутри организации

Группы предприятий	Информационные перегрузки	Сопrotивление изменениям	Субъективные стереотипы и заблуждения	Межличностные барьеры	Искажение информации
Эффективные и относительно эффективные	0,69	0,50	0,35	0,19	0,15
Относительно неэффективные и неэффективные	0,58	0,63	0,37	0,16	0,05

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили наличие такого барьера; меньше 0,5 – менее половины предприятий группы указали на его наличие.
2. Рассчитано и составлено авторами.

ниям (таблица 12). Удельный вес менеджеров, считающих данные проблемы критичными для эффективности, меньше 50%, но достаточно высок и в целом выше среди относительно неэффективных и неэффективных предприятий – 47,4% (рисунок 9).

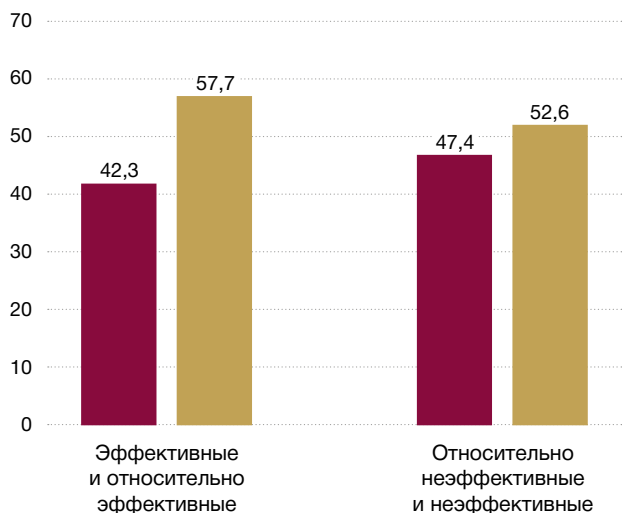
Оптимизация бизнес-процессов в организациях (вне зависимости от уровня эффективности) осуществляется главным образом посредством реализации таких мер, как: выявление потенциала и разработка среднесрочных планов по совершенствованию бизнес-процессов, мониторинг бизнеса на основе нормативов (КПЭ и т. п.), фиксирование (документирование) текущих проблем и контроль за их устранением, оценка результативности мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов, проведение аудита, выявление

«узких мест», а также использование инфографики выполняемых бизнес-процессов.

Привлечение сторонних консультантов для оптимизации бизнес-процессов – наименее популярный инструмент, особенно среди неэффективных организаций (рисунок 10). Возможно, это связано с тем, что внедрение новых процессов, как правило, сопряжено с серьезным сопротивлением (таблица 12), ведь для того, чтобы оптимизация или изменение бизнес-процессов прошли успешно, зачастую требуется специальный мандат «сверху вниз», то есть назначение высокопоставленного менеджера, ответственного за оценку и поддержку изменений, обладающего ресурсами и полномочиями, необходимыми для оптимизации/изменения процессов, включая оценку эффективности. По мнению авторов,

Рисунок 9

Оценка критичности коммуникационных барьеров для эффективности работы организации, %



- Да, их устранение повысило бы эффективность работы предприятия
- Нет, это не столь значимые проблемы для повышения эффективности работы

Примечание. Рассчитано и составлено авторами.

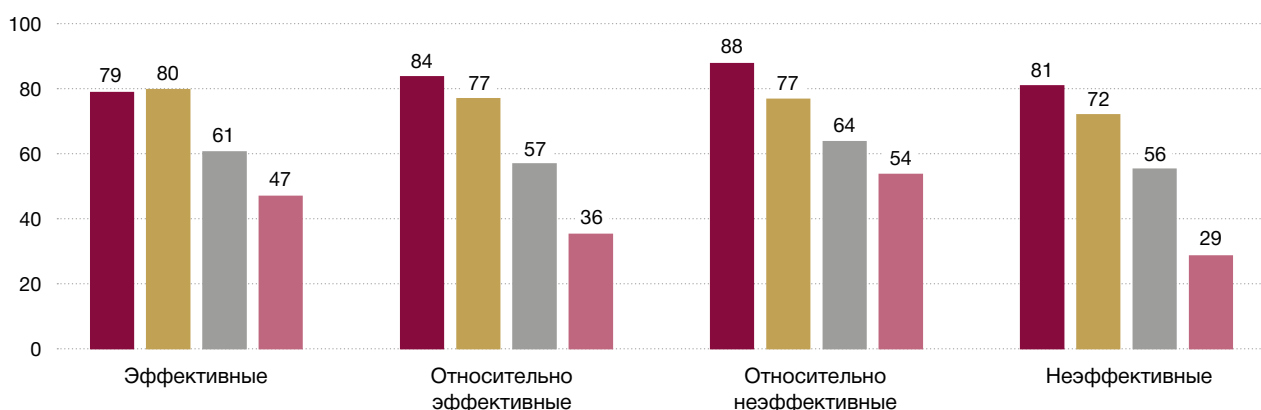
относительно невысокая степень значимости сторонней экспертной поддержки указывает на ее недооцененность и, возможно, целесообразность принятия общесистемных экономических мер по стимулированию привлечения высококвалифицированных менеджеров для оптимизации бизнес-процессов в организациях.

Недостаток квалифицированных кадров – одна из ключевых внутренних проблем опрошенных организаций. Более половины респондентов подтверждают наличие такого барьера для эффективности (таблица 13). В этих условиях особую актуальность приобретают меры, направленные на раскрытие личностных и профессиональных качеств работников. Опросы менеджеров показали, что во всех организациях, кроме неэффективных, такие меры преимущественно включают поддержку руководством инициативных и талантливых работников (таблица 14).

Исследование также выявило, что для большинства опрошенных предприятий актуально развитие и совершенствование «гибких» навыков управленцев. Наиболее значимыми для эффективности являются: навыки планирования, организации и координации деятельности; аналитическое мышление; ответственность за свои действия; умение работать в команде (таблица 15).

Рисунок 10

Оценка степени важности мероприятий, используемых для оптимизации бизнес-процессов, %



- (1) Выявление потенциала и разработка среднесрочных планов по совершенствованию бизнес-процессов;
- (2) мониторинг бизнеса на основе нормативов (КПЭ и т. п.)
- (3) Фиксирование (документирование) текущих проблем и контроль за их устранением; (4) оценка результативности мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов
- (5) Проведение аудита, выявление «узких мест»; (6) использование инфографики выполняемых бизнес-процессов
- (7) Привлечение сторонних консультантов

Примечания: 1. Степень важности представлена как отношение средней оценки респондентами важности мероприятий к максимально возможной.
2. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 13

Трудности с обеспеченностью квалифицированными кадрами

Группы предприятий	Недостаток квалифицированных кадров
Эффективные	0,55
Относительно эффективные	0,50
Относительно неэффективные	0,55
Неэффективные	0,44

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили наличие такого барьера; меньше 0,5 – менее половины предприятий группы указали на его наличие.
2. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 14

Оценка раскрытия личностных и профессиональных качеств работников на предприятии

Группы предприятий	(1) Осуществляется путем поддержки руководством инициативных и талантливых работников	(2) Происходит, но недостаточно успешно; (3) целесообразно, но специальные мероприятия для этого не проводятся	(4) Является важным направлением работы и успешно осуществляется в организации
Эффективные	0,55	0,18	0,27
Относительно эффективные	0,56	0,22	0,22
Относительно неэффективные	0,64	0,18	0,18
Неэффективные	0,22	0,33	0,44

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отмечают данную тенденцию как основную; ниже 0,5 – менее половины предприятий группы назвали тенденцию основной.
2. Рассчитано и составлено авторами.

Таблица 15

Оценка важности навыков менеджеров для повышения эффективности работы организации

Группы предприятий	(1) Планировать, организовывать и координировать деятельность; (2) аналитическое мышление	(3) Брать ответственность за свои действия; (4) умение работать в команде	(5) Стрессоустойчивость; (6) использовать информационно-коммуникационные технологии; (7) самосовершенствование	(8) Быть открытым новым возможностям; (9) гибкость
Эффективные	0,82	0,59	0,33	0,23
Относительно эффективные	0,81	0,53	0,30	0,19
Относительно неэффективные	0,82	0,55	0,48	0,27
Неэффективные	0,75	0,63	0,29	0,31

Примечания: 1. Значение больше 0,5 показывает, что больше половины предприятий группы отметили данные факторы как значимые для эффективности; ниже 0,5 – менее половины предприятий группы назвали их значимыми для эффективности.
2. Рассчитано и составлено авторами.

В части управления временем менеджеры всех опрошенных предприятий более важными считают такие навыки, как постановка целей, разработка стратегии и определение приоритетности

задач. Вместе с тем частота высоких оценок важности данных навыков ниже среди неэффективных организаций в сравнении с эффективными (таблица 16). От 60 до 80% менеджеров отметили,

Таблица 16

Оценка важности навыков менеджеров для повышения эффективности управления временем в организации

Группы предприятий	(1) Постановка целей, разработка стратегии; (2) определение приоритетности задач	(3) Планирование рабочего дня	(4) Делегирование (перепоручение) задач; (5) анализ временных затрат
Эффективные	4,68	3,73	3,14
Относительно эффективные	4,42	3,67	3,14
Относительно неэффективные	4,55	3,64	3,41
Неэффективные	4,17	3,89	2,89

Примечания: 1. Менеджеры оценивали степень важности навыков по шкале от 1 до 5, где «1» – наименее важный, «5» – наиболее важный.

2. Рассчитано и составлено авторами.

что приобретение и/или совершенствование «гибких» навыков повысят эффективность работы предприятия.

Таким образом, апробация разработанной методологии оценки качества управления НФК на данных отдельных промышленных корпораций Республики Беларусь (преимущественно государственных) позволила выявить следующее:

- недостаточная обеспеченность материальными и финансовыми ресурсами является наиболее актуальной проблемой для большинства опрошенных предприятий;
- с возрастанием уровня долговой нагрузки эффективность деятельности организаций промышленности снижается;
- эффективные предприятия являются более конкурентоспособными; качество производимой продукции, высококвалифицированные кадры и низкая цена – наиболее значимые факторы конкурентоспособности среди опрошенных НФК промышленности, а бренд, патенты и/или технологии таковыми факторами не считаются;
- инновационная активность опрошенных предприятий промышленности крайне ограничена;
- для всех предприятий характерно наличие проблем координации и сложностей при принятии управленческих решений, но критичными данные проблемы являются для неэффективных НФК;
- менеджеры всех опрошенных предприятий вне зависимости от уровня эффективности выделяют одинаковые проблемы коммуникации;
- сторонняя экспертная поддержка, вероятно, не задействуется в полной мере для оптимизации бизнес-процессов в организациях;
- дефицит квалифицированных кадров – одна из ключевых внутренних проблем опрошенных организаций;

- для большинства предприятий актуально развитие и совершенствование «гибких» навыков управленцев.

Принимая во внимание актуальность повышения совокупной факторной производительности белорусской экономики, используя в качестве основы положения теории X-эффективности, авторы разработали методологию оценки качества управления нефинансовыми корпорациями. При этом они опирались на гипотезу о том, что поведение менеджеров неэффективных коммерческих организаций основано на неоптимальных решениях и будет отклоняться от поведения менеджеров эффективных коммерческих организаций и/или общепризнанной нормы эффективного управления. Предполагалось, что выявленные отклонения будут способствовать разработке предложений по мерам, направленным на сокращение таких разрывов.

Основу методологии оценки качества управления НФК составляют разработанные авторами анкета для опроса топ-менеджеров НФК, которая позволяет выявлять «гибкие» навыки (soft skills) и «жесткие» навыки (hard skills) менеджеров, и композитный индекс эффективности, служащий критерием идентификации эффективной работы коммерческой организации и рассчитываемый по данным финансовой отчетности. Апробация методологии на данных отдельных промышленных корпораций Республики Беларусь позволила подтвердить ряд системных проблем отрасли, связанных с ее недостаточной эффективностью, а также установить связь между количественными и качественными параметрами управления промышленными НФК, что может служить основой для разработки предложений по повышению качества управления коммерческими организациями, прежде всего с участием государства в собственности.

Следующие публикации авторов будут посвящены описанию разработанных рекомендаций на макро- и микроуровнях для осуществления структурных преобразований и улучшения институцио-

нальных условий с целью повышения качества управления в секторе НФК.

Материал поступил 05.02.2025.

Елена ГРЕЧИШКИНА

Полесский государственный университет,
заведующий кафедрой маркетинга и
международного менеджмента,
кандидат экономических наук, доцент,
Республика Беларусь, г. Пинск,
e-mail: l_grechishkina@mail.ru

Наталья МИРОНЧИК

Национальный банк Республики Беларусь,
начальник Управления исследований
и стратегического развития, кандидат
экономических наук, Республика Беларусь,
г. Минск, e-mail: nmironchik@gmail.com

Анастасия ВАСИЛЬЧЕНКО

Полесский государственный университет,
доцент кафедры маркетинга и международного
менеджмента, кандидат экономических наук,
доцент, Республика Беларусь, г. Пинск,
e-mail: vasilchenko.2012@inbox.ru

Ирина ЛАШУК

Белорусский государственный экономический
университет, заведующий кафедрой экономической
социологии и психологии предпринимательской
деятельности, кандидат социологических наук,
доцент, Республика Беларусь,
г. Минск, e-mail: lashuk@bseu.by

Библиографический список

- Easterly, W. It's Not Factor Accumulation: Stylized Facts and Growth Models / W. Easterly, R. Levine // World Bank Economic Review. – 2000. – Vol. 15 (2). – P. 177–219.
- Мирончик, Н. Как ускорить рост белорусской экономики? / Н. Мирончик, А. Левихина // Банкаўскі веснік. – Тэматычны выпуск «Исследования банка № 19». – Июль, 2020. – 110 с.
- Комков, В. Качество роста белорусской экономики / В. Комков // Банкаўскі веснік. – 2020. – № 3. – С. 22–25.
- Социально-экономическое положение Республики Беларусь, январь 2025 г.: доклад / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2025. – 132 с.
- Foster, L. Reallocation, firm turnover, and efficiency: Selection on productivity or profitability? / L. Foster, J. Haltiwanger, C. Syverson // American Economic Review. – 2008. – Vol. 98 (1). – P. 394–425.
- Hsieh, C.-T. Misallocation and manufacturing TFP in China and India / C.-T. Hsieh, P. J. Klenow // The Quarterly Journal of Economics. – 2009. – Vol. 124 (4). – P. 1403–1448.
- Hall, R. E. Why do some countries produce so much more output per worker than others? / R. E. Hall, C. I. Jones // The Quarterly Journal of Economics. – 1999. – Vol. 114 (1). – P. 83–116.
- Glaister, K. W. The contribution of management to economic growth: A review / K. W. Glaister // Prometheus. – 2014. – Vol. 32 (3). – P. 227–244.
- Management practices across firms and countries / N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun, J. Van Reenen // The Academy of Management Perspectives. – 2012. – Vol. 26 (1). – P. 12–33.
- Мирончик, Н. Какие показатели могут быть полезны для мониторинга экономической безопасности Республики Беларусь? / Н. Мирончик, Е. Щерба // Банкаўскі веснік. – 2022. – № 6. – С. 16–29.
- Sickles, R. C. Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice / R. C. Sickles, V. Zelenyuk. – Cambridge University Press, 2019. – 626 p.
- Blaug, M. The concept of entrepreneurship in the history of economics / M. Blaug // Not Only an Economist: Recent Essays. – Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999. – P. 95–113.
- Haltiwanger, J. C. Productivity differences across employers: The roles of employer size, age, and human capital / J. C. Haltiwanger, J. I. Lane, J. R. Spletzer // American Economic Review. – 1999. – Vol. 89 (2). – P. 94–98.
- Grifell-Tatjé, E. Productivity, price recovery, capacity constraints and their financial consequences / E. Grifell-Tatjé, C. A. K. Lovell // Journal of Productivity Analysis. – 2014. – Vol. 41 (1). – P. 3–17.
- Bloom, N. Measuring and explaining management practices across firms and countries / N. Bloom, J. Van Reenen // The Quarterly Journal of Economics. – 2007. – Vol. 122 (4). – P. 1351–1408.
- Keynes, J. M. General Theory of Employment, Interest and Money / J. M. Keynes. – London: Palgrave Macmillan, 1936. – 404 p.
- Routledge Handbook of Behavioral Economics / R. Frantz, S.-H. Chen, K. Dopfer [et al.]. – New York: Routledge, 2017. – 434 p.
- Thaler, R. H. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness / R. H. Thaler, C. R. Sunstein. – London: Penguin, 2009. – 312 p.
- Leibenstein, H. Allocative efficiency vs. “X-efficiency” / H. Leibenstein // American Economic Review. – 1966. – Vol. 56 (3). – P. 392–415.
- Гречишкіна, Е. Методологічныя падыходы к ацэнке якасця ўправлення нефінансовымі корпарацыямі / Е. Гречишкіна, А. Васильченко, Ю. Тихоновская // Банкаўскі веснік. – 2023. – № 4. – С. 35–45.
- Гречишкіна, Е. А. Разработка методологического инструментария оценки качества управления нефинансовыми корпорациями Республики Беларусь / Е. А. Гречишкіна, А. О. Васильченко // Экономика и банки. – 2023. – № 2. – С. 52–62.

22. Vemić, M. Advancing Quality of Management in Non-Financial Corporation from the Knowledge Management Perspectives / M. Vemić, O. Hrechyshkina, A. Vasylychenko // Knowledge management in economy, technology and education: monografia. – Craiova, Romania: RITHA PUBLISHING, 2024. – Chapter II. – P. 27–55.
23. Смольский, А. Финансово-экономический анализ при несостоятельности и банкротстве. Определение риска наступления банкротства / А. Смольский // Правовая платформа «Бизнес-Инфо». – 26.10.2023. – URL: <https://bii.by/tx.dll?d=649420&a=1#a1> (дата обращения: 25.05.2024).
24. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2024. – 607 с.
25. Методические рекомендации по проведению комплексной системной оценки финансового состояния организаций: утв. приказом Министерства финансов Респ. Беларусь от 14 окт. 2021 г. № 351 // Правовая платформа «Бизнес-Инфо». – URL: <https://bii.by/tx.dll?d=476120&v=1&f=#f> (дата обращения: 26.09.2024).
26. Черва, А. Анализируем наличие, движение и эффективность использования основных средств по данным статотчетности / А. Черва // Правовая платформа «Бизнес-Инфо». – 18.05.2023. – URL: <https://bii.by/tx.dll?d=634325&v=1&f=#f> (дата обращения: 25.06.2024).
27. Смольский, А. Финансово-экономический анализ при банкротстве. Анализ результативности и эффективности деятельности субъекта хозяйствования / А. Смольский // Правовая платформа «Бизнес-Инфо». – URL: <https://bii.by/tx.dll?d=664348&a=14#a14> (дата обращения: 25.05.2024).
28. Разъяснение аудиторской палаты по анализу финансовой устойчивости и платежеспособности организаций в процессе проведения аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности // Правовая платформа «Бизнес-Инфо». – 23.02.2024. – URL: <https://bii.by/tx.dll?d=661915&v=1&f=#f> (дата обращения: 25.05.2024).
29. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. – Organization for Economic Co-operation and Development, 2008.

Quality of Management of Non-financial Corporations of the Republic of Belarus: Assessment of Factors

Olena HRECHYSHKINA, Polesky State University, Head of Department of Marketing and International Management, PhD in Economics, Associate Professor, Republic of Belarus, Pinsk, e-mail: I_grechishkina@mail.ru

Natalya MIRONCHIK, National Bank of the Republic of Belarus, Head of Research and Strategic Development Department, PhD in Economics, Republic of Belarus, Minsk, e-mail: nmironchik@gmail.com

Anastasiia VASYLCHENKO, Polesky State University, Associate Professor of Department of Marketing and International Management, PhD in Economics, Associate Professor, Republic of Belarus, Pinsk, e-mail: vasilchenko.2012@inbox.ru

Iryna LASHUK, Belarusian State Economic University, Head of Department of Economic Sociology and Psychology of Entrepreneurship, PhD in Sociology, Associate Professor, Republic of Belarus, Minsk, e-mail: lashuk@bseu.by

Abstract. The article present results of a pilot study on the quality of management of non-financial corporations (NFCs) in the Republic of Belarus. The developed methodology is based on X-efficiency theory and includes two main tools: a questionnaire for interviewing top managers of NFCs, which allows to identify soft skills and hard skills of managers, and a composite efficiency index, which serves as a criterion for assigning a commercial organization to the appropriate performance group and is calculated from financial statements. The methodology was tested on the data of individual (mainly state-owned) industrial NFCs

of the Republic of Belarus, which confirmed a number of systemic problems of insufficient efficiency in the industry, as well as established a link between the qualitative parameters of management and the quantitative performance in the group of industrial NFCs studied, which could serve as a basis for developing recommendations to improve the quality of management of commercial organizations, primarily, state-owned ones.

Keywords: total factor productivity; X-efficiency (XE); X-inefficiency (XIE); management quality; non-financial corporations; state-owned enterprises; industry; soft skills; hard skills.