

УДК 65.011.4

Изабелла Ефимовна Винникова, канд. экон. наук, доц.,
МАДИ, Россия, 125319, Ленинградский пр., 64, izabella.vinnikova@gmail.com

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются традиционные методы оценки эффективности управленческих решений, основанные на приемах финансового анализа, и предлагается использование альтернативных подходов с применением концепции «таргет-костинг» и метода «кайдзен».

Ключевые слова: управленческие решения, методы управления затратами, финансовый анализ, «таргет-костинг», метод «кайдзен».

Isabella E. Vinnikova, Ph. D., associate professor,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia,
izabella.vinnikova@gmail.com

ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Abstract. In article the traditional methods of an assessment of efficiency of administrative decisions based on receptions of the financial analysis are considered and use of alternative approaches with application of the concept of "target-kosting" and the kaydzen method is offered.

Key words: administrative decisions, methods of management of expenses, financial analysis, "target-kosting", kaydzen method.

Введение

Оценка эффективности управленческих решений является главной концепцией хозяйственной деятельности организации (бизнеса), поскольку

определяет сохранение ее экономической жизнеспособности и возможности дальнейшего вложения капитала в экономически выгодный производственный потенциал, что актуально в современных условиях.

Сущность эффективности управленческих решений

Своевременность и качество управленческих решений обеспечивается финансовым анализом независимо от того, проводится он в форме внешнего или внутреннего финансового анализа.

Управленческие решения разрабатывают и принимают различные хозяйствующие субъекты:

1) владельцы – для обоснования стратегических решений (какие долгосрочные мероприятия следует включить в бизнес-план организации для обеспечения устойчивого развития);

2) менеджеры – для обоснования оперативных решений (какие оперативные мероприятия следует включить в план финансового оздоровления организации);

3) кредиторы – для обоснования решений о предоставлении кредита (какие условия предоставления кредита исключают возможность его невозврата);

4) инвесторы для подготовки инвестиционных решений (какие условия инвестирования обеспечат рентабельность инвестиционного проекта);

5) представители государственных органов управления для оценки соблюдения государственных интересов (какие условия государственной поддержки необходимы для восстановления платежеспособности хозяйствующего субъекта, находящегося полностью или частично в государственной собственности).

Оценка эффективности управленческих решений базируется на традиционных методах и приемах финансового анализа, включающего следующие этапы:

- 1) сбор необходимой информации;
- 2) оценку достоверности информации (как правило, с использованием результатов независимого аудита), обработку информации (составление аналитических таблиц и агрегированных форм отчетности);
- 3) расчет показателей структуры финансовых отчетов (вертикальный анализ);
- 4) расчет показателей изменения статей финансовых отчетов (горизонтальный анализ);
- 5) расчет финансовых коэффициентов по основным аспектам финансовой деятельности (финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности, рентабельности);
- 6) сравнительный анализ значений финансовых коэффициентов с общепризнанными и среднеотраслевыми нормативами;
- 7) анализ изменений финансовых коэффициентов для выявления тенденций ухудшения или улучшения хозяйственной деятельности в организации; расчет и оценка интегральных финансовых коэффициентов;
- 8) подготовку заключения о финансовом состоянии организации на основе результатов финансового анализа.

Эффективность управленческой деятельности можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как результат деятельности организации, полученный за счет труда всего коллектива, включая и персонал аппарата управления, и, во-вторых, как результативность управленческой деятельности как таковой. И в том и в другом случае для характеристики эффективности управления используются как обобщающие, так и частные показатели. Так, для оценки эффективности управления в широком смысле используются такие обобщающие показатели:

- 1) ресурсная эффективность, определяемая как отношение полученных доходов к ресурсам, затраченным для их получения;

2) затратная эффективность, представляющая собой отношение полученных доходов к издержкам на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Использование методов «таргет-костинг» и «кайдзен» при принятии управленческих решений

В современных условиях одной из главных задач финансового менеджмента является повышение эффективности использования ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия и минимизация возможных потерь. К числу элементов деятельности предприятий, где с наибольшей возможностью в результате анализа выявляются скрытые резервы, можно отнести следующие сферы [1]:

- 1) снабжения и регламенты по работе с поставщиками;
- 2) сбыта и регламенты по работе с клиентами;
- 3) управление производственными затратами;
- 4) управление административными и коммерческими затратами;
- 5) хранение товарно-материальных ценностей и денежных средств;
- 6) информационного обеспечения и подготовки документов;
- 7) планирования и бюджетирования; внутреннего контроля и аудита;
- 8) обобщающие показатели эффективности деятельности и оценки их целевых значений.

Управление затратами – одна из важных задач финансовой службы. Важно правильно определить, какова себестоимость выпускаемой продукции и как ее снизить без потери качества, сколько потрачено на содержание того или иного подразделения [2].

В отечественной и зарубежной практике в управлении затратами широкое распространение получили основные подходы – это бюджетирование, сметное планирование, мотивация персонала, передача бизнес-процессов на аутсорсинг. Наряду с указанными, управление

затратами осуществляется с использованием концепции «таргет-костинга» и метода «кайдзен» (от японского – совершенствование), которые можно отнести к методам альтернативного (релевантного) подхода в принятии управленческих решений.

Метод «таргет-костинга» применяется в основном на стадии проектирования новой продукции и предполагает на этом этапе, например, определение цены новой продукции, по которой покупатели готовы ее приобрести, сравнение фактической себестоимости с целевой, и разработку мероприятий, позволяющих снизить фактические затраты до заданного уровня.

Основное отличие управления затратами по методу «кайдзен» заключается в том, что снижение издержек происходит по уже выпускаемым видам продукции за счет повышения эффективности бизнес-процессов.

Менеджмент определяет, насколько должны быть снижены расходы на выпуск производимой продукции, какие статьи затрат могут быть сокращены, а затем совместно с руководителями производственных подразделений составляет план снижения затрат. Менеджеры несут ответственность за его исполнение.

Аудиторы и аналитики для оценки эффективности менеджмента широко используют такие коэффициенты, как прибыль на акцию (рентабельность собственного капитала) и прибыль на активы. Оба коэффициента позволяют измерить, сколько прибыли компания способна извлечь из имеющихся в ее распоряжении ресурсов [3].

Рентабельность собственного капитала показывает размер чистой прибыли, которая была генерирована собственным капиталом организации и характеризует степень привлекательности объекта для вложения средств акционеров. Чем выше данный коэффициент, тем выше прибыль, приходящаяся на акцию, и тем больше размер потенциальных дивидендов.

Прибыль на активы зависит как от рентабельности реализованной продукции (рентабельности продаж), так и от характеристики деловой активности организации (оборачиваемости активов).

Приведенные коэффициенты не являются точной мерой эффективности управления. Во-первых, размером прибыли можно манипулировать, и во-вторых, стоимость активов, указанная в балансе организации, не отражает ее реальной рыночной стоимости. Тем не менее указанные показатели являются эффективными инструментами для сравнения акций и критериями оценки экономического потенциала организаций одной отрасли.

Заключение

Очевидно, что управленческие решения представляют собой способ выбора из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего воздействия управляющей подсистемы на объект управления для достижения намеченных целей с наименьшими издержками. Использование рассмотренных методов управления затратами позволит организациям оптимизировать издержки, максимизировать прибыль и повысить эффективность деятельности.

Список литературы

1. Жидкова М.А. Современные подходы к управлению таксомоторным транспортом // Автотранспортное предприятие. 2013. № 12. С. 13–16.
2. Жидкова М.А. Основы эффективной стратегии развития таксомоторной компании // Вестник МАДИ. 2014. № 4 (39). С. 79–83.
3. Политковская И.В., Шнурова Л.К. Формирование результата – важный этап оценки эффективности развития предпринимательской деятельности: монография. М.: МАДИ, 2012.

References

1. Zhidkova, M.A. *Avtotransportnoe predpriyatie*, 2013, no. 12, pp. 13–16.
2. Zhidkova M.A. *Vestnik MADI*, 2014, no. 4 (39), pp. 79–83.
3. Politkovskaya I.V., Shnurova L.K. *Formirovanie rezul'tata – vazhnyi etap ocenki effektivnosti razvitiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti* (Forming of result is the important stage of estimation of efficiency of development of entrepreneurial activity), monografiya, Moscow, MADI, 2012.