

УДК

Н. В. Арсеньева, Л. М. Пуяткина

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
г. Москва, email: natars2002@yandex.ru, putyatinal@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА, КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: управленческий анализ; развитие предприятия; предварительный и фактический анализ; направления управленческого анализа, критерии эффективности управленческих решений.

Статья посвящена исследованию современных особенностей и многообразию управленческих решений, от качества которых зависит эффективность и перспективность развития предприятия. Основой принятия различных управленческих решений чаще всего является сравнение альтернативных вариантов достижения поставленных целей и задач. Актуальность и новизна исследования заключается в комплексном подходе к задачам управленческого анализа по отдельным направлениям деятельности предприятия: производственному; маркетинговому; инвестиционному; инновационному; организационно-техническому. Целью исследования является подробное изучение отдельных задач управленческого анализа и их взаимосвязи в процессе разработки стратегических направлений развития предприятия в современных условиях. Методической основой исследования служат современные научные наработки в области управления, экономики предприятия; обоснования инновационных процессов и других аспектов. В современной экономической практике управленческий анализ решает важную стратегическую задачу по возможности комплексно обосновать принимаемые решения на основе наиболее актуальных критериев и оценить эффективность их реализации. Управленческий анализ, как правило, направлен на оценку эффективности отдельных решений с целью повышения уровня обоснованности выбора вариантов развития предприятия при рассмотрении последующих задач. В статье рассматриваются основные аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятий, в рамках которых реализуются управленческие задачи и их решение. При принятии обоснованных управленческих решений особое значение имеют критерии их эффективности и перспективности для предприятия.

N. V. Arseneva, L. M. Putyatina

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow,
email: natars2002@yandex.ru, putyatinal@gmail.com

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT ANALYSIS AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES

Keywords: management analysis; enterprise development; preliminary and actual analysis; directions of management analysis, criteria for the effectiveness of management decisions.

The article is devoted to the study of modern features and the variety of management decisions, the quality of which determines the effectiveness and prospects of the company's development. The basis for making various management decisions is most often a comparison of alternative options for achieving the set goals and objectives. The relevance and novelty of the research lies in an integrated approach to the tasks of management analysis in certain areas of the enterprise's activity: production; marketing; investment; innovation; organizational and technical. The purpose of the study is a detailed study of individual tasks of management analysis and their relationship in the process of developing strategic directions of enterprise development in modern conditions. The methodological basis of the research is modern scientific developments in the field of management, enterprise economics; justification of innovative processes and other aspects. In modern economic practice, management analysis solves an important strategic task to comprehensively justify the decisions made on the basis of the most relevant criteria and evaluate the effectiveness of their implementation. Management analysis, as a rule, is aimed at evaluating the effectiveness of individual decisions in order to increase the level of validity of the choice of options for the development of the enterprise when considering subsequent tasks. The article considers the main aspects of the financial and economic activities of enterprises, within which management tasks are implemented and their solution. When making informed management decisions, the criteria of their effectiveness and prospects for the enterprise are of particular importance.

Ключевым элементом эффективности и перспективности развития предприятия является качество принимаемых управленческих решений.

Практически ежедневно в реальных производственных условиях принимается множество решений, позволяющих совершенствовать процесс производства и реализации продукции.

Основой принятия различных управленческих решений чаще всего является сравнение альтернативных вариантов достижения поставленных целей и задач.

Поскольку цели развития предприятия могут значительно варьироваться от роста прибыли до технического перевооружения производства или получения дополнительной доли рынка, то сами управленческие решения могут иметь различные доводы или критерии их принятия. В одном случае – это минимальные сроки внедрения инновационных проектов при минимальных затратах на их реализацию, в другом получение максимальной прибыли при продлении жизненного цикла товаров и другие.

Поэтому управленческий анализ решает важную стратегическую задачу по возможности комплексно обосновать принимаемые решения на основе наиболее актуальных критериев и оценить эффективность принятых решений.

В связи с тем, что на предприятии существует множество задач, требующих обоснования управленческих решений, управленческий анализ можно разделить на два основных вида:

- предварительный, который осуществляется до принятия управленческого решения и имеет целью обоснование данного решения по выбранному критерию;
- фактический, который проводится по результатам реализации управленческого решения и подтверждает или опровергает рациональность его принятия.

Управленческий анализ, как правило, направлен на оценку эффективности отдельных решений с целью повышения уровня обоснованности выбора вариантов развития предприятия при рассмотрении последующих задач.

Наиболее часто управленческие решения относятся к следующим аспектам финансово-хозяйственной деятельности предприятий:

- производственному;
- маркетинговому;
- инвестиционному;
- инновационному;
- организационно-техническому.

Перечислить все решаемые задачи управленческого анализа практически невозможно.

Цель исследования

На рисунке 1 приведены наиболее типичные задачи для каждого направления управленческого анализа. Целесообразно рассмотреть представленные задачи и их роль в эффективности результатов управленческого анализа.

Материал и методы исследования

Основные задачи управленческого анализа в рамках производственного аспекта:

- выбор и обоснование номенклатуры и ассортимента выпускаемых товаров, которые зависят от множества факторов: реального спроса; уровня конкуренции на рынке; – конкурентоспособности изделий; трудоемкости их производства, производственной мощности предприятия по их выпуску; ценовой политики предприятия и его конкурентов и многих других.

- корректировка структуры выпускаемых изделий, которая отражает

процентное соотношение каждого вида продукции в общем объеме производства (реализации) предприятия может подстраиваться под реальный спрос на рынке или со стороны определенных заказчиков.

- снижение себестоимости выпускаемой продукции. Себестоимость выпускаемых товаров является важной экономической составляющей в экономике предприятия, поскольку на ее основе формируется ценовая политика предприятия. Мероприятия по снижению себестоимости товаров могут осуществляться на основе:

- использования эффекта масштаба производства;
- подбора поставщиков материальных ресурсов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с учетом долгосрочных хозяйственных договоров с использованием определенных скидок;

- снижения трудоемкости товаров при использовании нового прогрессивного оборудования;

- снижения накладных расходов, как цеховых, так и общепроизводственных;

- внедрения мероприятий по энергосбережению и т.д.

- повышение уровня кооперации производства. Изменение уровня кооперации производства основано на расширении хозяйственных связей отраслевых или межотраслевых и способствует снижению собственной трудоемкости выпускаемой продукции и ее себестоимости.

В зависимости от развития межотраслевой и внутриотраслевой кооперации уровень кооперации производства может иметь различные тенденции:

- увеличиваться при налаженных хозяйственных связях со смежниками;

- уменьшаться при наличии различных объективных причин: значительном увеличении цен на полуфабрикаты и комплектующие изделия, снижении их качества, конструктивная модернизация основной продукции и т.д.;

- быть относительно постоянно постоянным, когда эти изделия постоянно важны для предприятия, а партнеры выполняют свои договорные обязательства без нареканий.

- совершенствование материальной базы товаров. Прогрессирующее развитие в области конструкционных материалов приводит к необходимости их использования в современных изделиях. В этом случае рассматривается проблема принятия соответствующего решения об их замене.

Возможны и другие управленческие задачи в этой области, перечень которых практически не ограничен.

В случае рассмотрения задач маркетинговой политики наиболее часто рассматриваются следующие вопросы, требующие управленческих решений:

- выбор поставщиков, рынков сбыта выпускаемой продукции и конкретных потребителей соответствующих товаров. Ввиду постоянной изменчивости рыночной конъюнктуры предприятие постоянно осуществляет поиск новых рынков, выгодных поставщиков материальных ресурсов и комплектующих изделий. Это достаточно распростра-

ненная управленческая задача, требующая изучения многих аспектов рыночной конъюнктуры.

- использование новых средств сбытовой деятельности. Этот аспект деятельности предприятия включает отработку каналов распределения продукции, использование дилерской сети, транспортировку товаров и т.д., которые также могут изменяться в процессе развития рыночной конъюнктуры.

- совершенствование системы гарантийного и послегарантийного обслуживания продукции. Период гарантийного обслуживания выпускаемой продукции является важной характеристикой любого товара и его производителя. Чем больше этот период при прочих равных условиях, тем выше конкурентное преимущество и качество товара. В связи с этим предприятия стараются повысить качество как гарантийного, так и послегарантийного обслуживания своей продукции.

- организация дополнительных сервисных центров, позволяющих значительно расширить географию поставок своей продукции и ускорить процесс обслуживания.

- оптимизация ценовой политики, позволяющая учитывать платежеспособный спрос на товары и широко применять систему различных скидок, как кумулятивных, как и других.

- повышение эффективности рекламной деятельности предприятия, позволяющей значительно расширить круг реальных потребителей и заказчиков выпускаемой продукции.

Инновационно-инвестиционный аспект деятельности предприятий сталкивается со следующими управленческими задачами:

- освоение новых товаров. Диверсификация производства, разработка новых товаров и их модификаций значительно повышает рыночную устойчивость каждого производителя. Постоянная разработка и модернизация выпускаемой продукции с учетом ее планируемого жизненного цикла считается наиболее важной управленческой задачей в области стратегического развития предприятия, обеспечивающего его экономический рост в перспективе.[5]



Рис. 1. Структура и содержание управленческого анализа на предприятии

– широкое применение новых прогрессивных технологий в процессе производства. Использование таких технологий позволяет снизить трудоемкость и себестоимость продукции, повысить ее качество, получить возможность более свободно ма-

неврировать ценами на рынке без потери прибыли и повысить финансовые результаты работы предприятия. Поиск и обоснование внедрения таких технологий также можно рассматривать как стратегическую управленческую задачу предприятия.

– широкое распространение средств автоматизации производства. Это дает возможность сократить длительность производственного цикла выпускаемой продукции, ускорить оборачиваемость как оборотных средств, так и всех затрат предприятия, которые, в свою очередь, являются важными показателями повышения деловой активности предприятия.

– технико-экономическое и финансовое обоснование инновационных проектов для потенциальных инвесторов. При этом инвесторов интересует:

– перспективность рассматриваемых разработок;

– окупаемость их внедрения;

– прогнозируемый жизненный цикл;

– уровень прибыльности;

– степень влияния на технико-экономические показатели работы предприятия в целом.

– повышение финансовой устойчивости предприятия, которая является важным критерием его имиджа и инвестиционной привлекательности, поскольку определяет эффективность финансовой политики, способность поддерживать необходимый уровень ликвидности и платежеспособности.

– участие в конкурсных тендерах на получение госзаказов. Уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции, эффективное использование экономического потенциала, высокий уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности, активная инновационная политика являются барометрами успешного выполнения особо сложных и перспективных заказов промышленности, отрасли и государства, определяемых как стратегическая управленческая задача.

– широкое использование новых программных продуктов, информационных технологий и современных платформ цифровизации.

Современный курс страны на широкое внедрение цифровой экономики, позволяющей достичь прогрессирующего успеха в области разработки и обоснования управленческих задач ставит на принципиально новый уровень процесс управления предприятием и его подразделениями с точки зрения качества, эффективности и перспективности результатов управленческих решений.

– широкое использование энергосберегающих технологий и оборудования. Современные программы энергосбережения, разрабатываемые и внедряемые предприятиями позволяют снизить производственные затраты, повысить эффективность производственной деятельности и требуют сегодня серьезного обоснования при принятии соответствующих управленческих задач и их решения.

Организационно-технический аспект развития предприятия предполагает решение следующих управленческих задачи:

– внедрение организационно-технических мероприятий, которое позволяет усовершенствовать не только технологические процессы, маршруты обработки деталей и узлов, но и повысить уровень научной организации труда.

– повышение квалификации кадров проводится на предприятиях в плановом порядке и позволяет качественно выпускать товарную продукцию при соответствующей мотивации труда увеличить его производительность.

– совершенствование организационной структуры управления дает возможность упорядочить должностные обязанности сотрудников, повысить качество управления, ликвидировать дублирующие должности и снизить накладные расходы предприятия при повышении уровня заработной платы.

– перепланировка производственных площадей производится в том случае, если возникает проблема нерационального их использования, технического перевооружения, необходимости повышения производственной мощности предприятия по отдельным видам продукции.

– реконструкция отдельных цехов и участков, как правило, осуществляется с целью внедрения новых специализированных участков, нового оборудования и т.д. для повышения организационно-технического уровня производства.

– мероприятия по улучшению социально-экономических условий труда являются самостоятельной управленческой задачей, поскольку они не только способствуют улучшению культуры труда и его безопасности, но и способствуют повышению оплаты труда на предприятии с учетом результатов хозяйственной

деятельности и внешних экономических условий (в частности уровня инфляции).

Процесс управления предприятием объективно разделяется на решение тактических задач и стратегических. Иногда эти задачи входят в противоречие и необходимо рассматривать альтернативные варианты развития предприятия. В связи с этим перечень управленческих задач и их решений практически не ограничен [2].

При разработке и, особенно, при принятии обоснованных управленческих решений на альтернативной основе, особенно важное значение отводится критериям их эффективности и перспективности для предприятия [4]. В качестве таких критериев может рассматриваться рост таких показателей, как: выручки и прибыли.

Эти критерии могут использоваться как совместно, так и в отдельности.

- рентабельности и эффективности использования экономических ресурсов;
- эффективности использования производственных мощностей;
- конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия в целом;
- доли рынка по определенному товару и многие другие;
- энергоэффективности отдельных видов производств и предприятия в целом и другие

Результаты исследования и их обсуждение

В процессе проведенного анализа подробно рассмотрены управленческие задачи в различных областях производственно-хозяйственной деятельности предприятий:

- производства товарного ассортимента;
- сбытовой и маркетинговой политики;
- инновационно-инвестиционной политики;
- организационно-технического развития и другие.

Важным элементом совершенствования управленческого анализа в современной экономике является взаимосвязь и взаимообусловленность большинства технико-экономических задач, решаемых предприятием.

Комплексный подход к управленческому анализу позволяет определить:

- эффективность и перспективность не только локальных вопросов управле-

ния, но и качество управления предприятием в целом;

- наиболее слабые звенья и управленческие задачи, которые требуют наиболее детального подхода;
- альтернативные методы и возможности решения стратегических вопросов развития предприятия;
- взаимосвязи отдельных направлений управленческого анализа для реализации стратегических целей и задач обеспечения экономического роста и устойчивости, особенно в посткризисных условиях экономики;
- временные границы достижения результатов намеченных планов и своевременно корректировать управленческие решения.

Современные исследователи в области управленческого анализа сходятся во мнении о том, что при огромном многообразии управленческих задач и их решений практически невозможно выработать единой методологии его проведения [3].

Основная задача управленческого анализа для конкретного предприятия состоит в накоплении опыта по оценке результатов как отдельных управленческих решений, так и системы управления по отдельным направлениям хозяйственной деятельности предприятия в целом [1].

Выводы

Предприятие в процессе своей деятельности постоянно должно принимать определенные управленческие решения, которые совершенствуют процесс производства, ускоряют оборачиваемость активов, обеспечивают конкурентное преимущество выпускаемой продукции и самого предприятия.

Принятие различных управленческих решений чаще всего осуществляется на основе сравнения альтернативных вариантов достижения поставленных целей и задач предприятия.

Необходимо отметить, что цели и задачи развития предприятия могут значительно варьироваться во времени, а также сами управленческие решения могут иметь различное обоснование или критерии их принятия. В одном случае – это минимальные сроки внедрения инновационных проектов при минимальных затратах на их реализацию, в другом получение максималь-

ной прибыли при продлении жизненного цикла товаров и другие.

Особенно важно, что управленческий анализ имеет важную стратегическую задачу по возможности комплексно обосновать принимаемые решения на основе наиболее актуальных критериев и оценить эффективность принятых решений.

На основе детального анализа эффективности ранее принятых решений, предприятие корректирует экономическую политику и стратегию на перспективу.

В связи с этим управленческий анализ целесообразно разделять на два этапа:

– предварительный, который осуществляется до принятия управленческого

решения и имеет целью обоснование данного решения по выбранному критерию;

– фактический, который проводится по результатам реализации управленческого решения и подтверждает или опровергает рациональность его принятия.

Управленческий анализ, как правило, направлен на оценку эффективности отдельных решений с целью повышения уровня обоснованности выбора вариантов развития предприятия при рассмотрении наиболее перспективных задач.

Важное значение при принятии управленческих решений имеют выбранные предприятием критерии эффективности и перспективности.

Библиографический список

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Издание 3-е, перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2020. 272 с.
2. Банк В.Р., Банк С.В., Тараскина А.В. Финансовый анализ. М.: Дело и сервис, 2006. 344 с.
3. Петрова В.И. Анализ хозяйственной деятельности машиностроительного предприятия. Издание 2-е, перераб. и доп. Л.: Машиностроение, 2020. 272 с.
4. Путятин Л.М., Арсеньева Н.В. Методические аспекты разработки стратегии машиностроительных предприятий при выходе из кризиса // Вестник университета. 2021. № 3. С. 59-65.
5. Этрилл П., МакЛейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Пер с англ. В.Ионов. М.: Альпина Паблиш, 2018. 648 с.