

УДК 658

Путятина Л.М., Джамай Е.В., Тарасова Н.В.*Российский государственный технологический университет
имени К.Э. Циолковского («МАТИ») (г. Москва)*

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются основные виды управленческого анализа на предприятии с учетом фактора времени. Авторами обосновано положение, что реализация данных видов управленческого анализа обеспечивает комплексный подход к эффективности и перспективности принимаемых управленческих решений. Приводятся критерии оценки управленческих решений, принимаемых в области производства продукции, сбытовой и маркетинговой политики, инновационной и инвестиционной политики, организационно-технического развития.

Ключевые слова: управленческий анализ, маркетинговая политика, инновационная политика, организационно-техническое развитие, предприятие

L. Putyatina, Ye. Dzhamay, N. Tarasova*“МАТИ” – Russian State Technological University named after K. E. Tsiolkovsky*

THE STRUCTURE AND CONTENTS OF ADMINISTRATIVE ANALYSIS AT INDUSTRIAL ENTERPRISE UNDER MODERN CONDITIONS

Abstract. The article considers the main types of administrative analysis at industrial enterprise from the point of view of timing. The authors proved that the realization of these types of administrative analysis provides an integrated approach to efficiency and prospects of administrative decisions. Besides, the article proposes the criteria of assessment of administrative decision made in the field of production, marketing and marketing policy, innovative and investment policy, organizational and technical development.

Key words: administrative analysis, marketing policy, innovative policy, organizational and technical development, enterprise

Успех современных предприятий в условиях конкурентного рынка в значительной степени зависит от эффективности и перспективности управленческих решений. Максимизация прибыли является главным критерием управленческих решений, однако, не единственным. Если предприятие стремится стратегически усилить свои

позиции на рынке, ему необходимо снизить цены на выпускаемую продукцию и, естественно, оно может потерять часть прибыли [4, с. 12]. В связи с тем, что на предприятии существует множество задач, требующих обоснования управленческих решений, управленческий анализ можно разделить на два основных вида [6, с. 196]: *предварительный* (осуществляется до принятия управленческого решения

© Путятина Л.М., Джамай Е.В., Тарасова Н.В., 2014

и имеет целью обоснование данного решения по выбранному критерию) и *фактический* (проводится по результатам реализации управленческого решения и подтверждает или опровергает рациональность его принятия).

Все задачи, требующие управленческого анализа и решения, можно укрупнено разделить на четыре основных направления [5, с. 12].

Задачи в области производства продукции.

1. Изменение ассортимента продукции и структуры производственной программы. Эти изменения могут быть связаны с изменением специализации предприятия, расширением или углублением ассортимента. При этом процентное соотношение каждого вида продукции в общем объеме может подстраиваться под реальный спрос на рынке.

2. Внедрение мероприятий по снижению себестоимости. Снижение затрат по отдельным мероприятиям может быть проанализировано как по каждому виду продукции, так и по предприятию в целом, например, по факту сокращения накладных расходов.

3. Изменение уровня кооперации производства, который может повышаться (при активном использовании специализированных предприятий для поставки полуфабрикатов и комплектующих изделий), понижаться (в случае отказа от поставок определенной комплектации предприятиями-производителями), оставаться на постоянном уровне (если производство товаров стабильно, а связи с поставщиками устойчивы и надежны).

4. Изменение материальной базы выпускаемой продукции, например, в

связи с появлением новых конструкционных материалов.

Задачи в области сбытовой и маркетинговой политики.

1. Изменение поставщиков, потребителей и рынков сбыта в пользу более эффективных и перспективных.

2. Использование новых средств сбытовой деятельности, включая отработку каналов распределения продукции, использование дилерской сети, транспортировку товаров и т. д.

3. Совершенствование системы гарантийного и послегарантийного обслуживания продукции как гарантии ее качества и конкурентоспособности, с точки зрения возрастающих потребностей потребителей.

4. Создание новых сервисных центров, особенно в случае расширения предприятием сферы своего влияния на рынок определенных товаров и освоения новых рынков сбыта.

5. Совершенствование системы цен на продукцию с точки зрения их влияния на уровень продаж, обоснование оптимальной цены товара, использование различных скидок, привлекающих массового потребителя.

Задачи в области инновационной и инвестиционной политики.

1. Освоение новых товаров или диверсификация производства.

2. Освоение новых технологий с целью снижения себестоимости продукции и одновременным повышением ее качества.

3. Внедрение новых средств автоматизации и механизации для ускорения производства продукции и оборачиваемости оборотных средств, улучшения условий труда и его качества, а также снижения затрат.

4. Обоснование инвестиционных проектов и поиск инвесторов. При внедрении новых товаров или технологий предприятия разрабатывают инвестиционные проекты, которые дают возможность инвестору принять решение об их дальнейшем финансировании [3, с. 70].

5. Изменение кредитной политики предприятия. При использовании заемных средств их привлечение должно быть обосновано ввиду относительно высокой стоимости, что приводит к осложнению финансового состояния предприятия и увеличению издержек обращения.

6. Участие в тендерах на выполнение госзаказов. Крупные машиностроительные предприятия в настоящее время участвуют в конкурентной борьбе за получение госзаказов, в связи с этим перед ними возникает управленческая задача обоснование эффективности их выполнения.

7. Внедрение новых программных продуктов и систем информации, позволяющих предприятиям иметь исчерпывающую информацию об изменениях в законодательной базе и вопросах развития рыночной конъюнктуры, рационально использовать рабочее время сотрудников.

Задачи в области организационно-технического развития.

1. Внедрение организационно-технических мероприятий, которое позволяют усовершенствовать технологические процессы, маршруты обработки деталей и узлов, повысить уровень научной организации труда.

2. Повышение квалификации кадров проводится на предприятиях в плановом порядке, что позволяет выпускать качественную продукцию и

при соответствующей мотивации труда увеличить производительность.

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

4. Перепланировка производственных площадей производится при возникновении проблем нерационального их использования, технического перевооружения, необходимости повышения производственной мощности.

5. Реконструкция отдельных цехов и участков осуществляется с целью внедрения новых специализированных участков, нового оборудования и т. д. для повышения организационно-технического уровня производства.

6. Мероприятия по улучшению социально-экономических условий труда являются самостоятельной управленческой задачей, т. к. они способствуют улучшению культуры труда и его безопасности, повышению оплаты труда с учетом результатов хозяйственной деятельности и внешних экономических условий (в частности уровня инфляции).

Рассмотренные управленческие задачи не ограничивают перечень вопросов управленческого анализа, а только раскрывают многообразие вопросов, необходимых рассматривать в процессе управления предприятием. В процессе обоснования и анализа управленческих решений важное значение имеют критерии их эффективности и перспективности. В качестве критериев могут рассматриваться:

рост выручки и прибыли, рост рентабельности и эффективности использования ресурсов, расширение производственных мощностей, повышение конкурентоспособности продукции и предприятия, увеличение доли рынка [1, с. 35]. Эти критерии могут использоваться как совместно, так и в отдельности.

Например, для совершенствования работы предприятия были приняты управленческие решения, которые должны были обеспечить ему плановый рост выручки на 20% и прибыли на 30%. По результатам их реализации выручка увеличилась только на 20% при сокращении прибыли на 10%. Чтобы однозначно дать ответ на вопрос об эффективности принятых решений, необходимо провести управленческий анализ, в процессе которого сопоставить множество плановых и фактических показателей (цены на продукцию, издержки, объем реализации, в том числе по рынкам сбыта и потребителям и т. д.) [2, с. 26]. Практическое применение предлагаемых рекомендаций в области управленческого анализа позволит оценить перспективность и эффективность принимаемых решений. Основные типовые решения данной статьи имеют универсальный характер и могут быть рекомендованы для применения в плано-прогнозной деятельности предприятий различных отраслей промышленности, а также в ходе дальнейших научных исследований и разработок по данному научному направлению.

Литература

1. Валухов С.Г., Джамай Е.В., Повеквечных С.А. Теоретические аспекты сравнительной оценки инновационных проектов в условиях ограниченного инвестиционного бюджета (на примере наукоемких видов продукции) // Инновационный Вестник Регион. 2014. № 2. – С. 33–38.
2. Джамай Е.В., Анисимов Ю.П., Повеквечных С.А. Исследование проблем оценки экономической эффективности инвестиций в инновационные проекты на предприятиях наукоемких отраслей промышленности // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2014. № 5. – С. 25–31.
3. Джамай Е.В. Оценка экономической эффективности альтернативных инновационных проектов в наукоемких отраслях // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сб. мат. XIII междунар. науч.-практич. конфер. – Новосибирск: ЦРНС, 2014. С. 68–72.
4. Путятин Л.М., Путятин А.Е. Экономика машиностроительных предприятий: учеб. пособ. – М.: Академия, 2008. – 304 с.
5. Путятин Л.М., Путятин А.Е. Конкурентная устойчивость предприятий в современных условиях // Собственность и рынок. 2005. № 5. – С. 12–17.
6. Путятин Л.М., Шароватов С.В. Управление экономическим ростом предприятия: уточнение базовых понятий // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 1. – С. 195–197.