

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ВЫСШИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

ISSUES OF CONTROL EFFECTIVENESS IN DECISION-MAKING BY TOP MANAGEMENT

Author: Tatiana COROBCA

corobca.tatiana@ase.md

Scientific coordinator: Aliona BIRCA,

Dr. hab., conf. univ., Academy of Economic Studies of Moldova

aliona.birca@ase.md

The ORCID code: ORCID:0000-0002-8815-7111

Abstract. *The purpose of this article is to examine the methodology of cost management within entities in the corporate sector. In this perspective, the main elements of cost efficiency were presented. Finally, it was demonstrated that the decentralized management system based on responsibility centers is the most appropriate solution.*

Keywords: *cost efficient, decentralized management.*

GEL: M41

Введение

Главной целью создания и функционирования предприятия является получение максимальной прибыли за счет реализации производимой продукции (выполненных работ, оказанных услуг). Однако, не стоит путать прибыль с доходом. Прибыль - это положительная разница между суммарными доходами и расходами. Из этого следует, что два предприятия, занимающиеся одной и той же деятельностью, имея одинаковый доход, могут иметь разную прибыль за счёт разницы в расходах. Закономерно напрашивается вывод, что на положительный финансовый результат (прибыль), непосредственно влияет оптимизация затрат (части расходов). Поэтому в вопросе принятия решений, направленных на снижение затрат, высший менеджмент должен быть максимально эффективен на всех этапах осуществления контроля и анализа деятельности.

Содержание

Управленческий учет заключается в поиске, анализе, передаче и использовании финансовой и нефинансовой информации, связанной с принятием решений, в целях создания и сохранения стоимости для организаций. Данный процесс начинается с преобразования сухих цифр в аналитическую информацию (поиск необходимых данных и их интерпретация). Далее, для оптимизации принятия решений, из полученной информации необходимо извлечь пользу, оперируя лишь теми показателями, которые связывают стратегию организации с её бизнес-моделью. Важно отметить, что информация должна быть не только полезной, но и своевременной. *Эффективный* управленческий учёт обеспечивает *эффективную деятельность* (максимальную прибыль при минимальных затратах). Наибольшее влияние на эффективность имеют следующие аспекты, нуждающиеся в особом контроле:

Себестоимость (увеличение приводит к понижению прибыли)	Растет из-за: дорогих закупок сырья и материалов, высоких логистических расходов, роста операционных затрат, низкой производительности сотрудников и т.д.
Рабочая сила (неэффективность снижает уровень выпуска продукции)	Эффективность снижается при: кадровом дефиците, низкой производительности, высокой текучести кадров т.д.
Качество поставок (понижение ведёт к потере клиентов)	Причинами проблем могут быть: задержки поставок, некачественные продукты, плохие условия хранения и т.д.
Цена (увеличение ведёт к потере клиентов)	Из-за влияния рынка на цену, её сложно манипулировать.

Эффективная деятельность, в свою очередь, осуществляется при *эффективном её контроле*. Задачей контроля является проверка состояния определённых объектов на соответствие тому, что предусмотрено стандартами, нормами, положениями, планами и т. д. Существует контроль:

- правильности выбора цели затрат и результатов деятельности;
- внешних и внутренних ограничений, мешающих предприятию достичь поставленных целей;
- бюджетный контроль составления и исполнения сметы доходов и расходов.

предварительный

текущий

заключительный

В управленческом учете контроль в первую очередь нацелен на перспективу. Например, целью контроля может быть выявления соответствия стратегии компании с её бизнес моделью. Стратегия — это план действий, определяющий: куда движется компания (цели), каким способом она собирается этого достичь (направления, приоритеты, инвестиции), в какие сроки и с какими ресурсами. Бизнес-модель — это механизм, по которому компания зарабатывает деньги. Она описывает: кто клиенты, что им предлагается, как доставляется продукт/услуга, как формируется выручка, какие ресурсы и партнёры участвуют, какие расходы несутся и т.д. Это означает, что **стратегия компании должна соответствовать (или трансформировать) её бизнес-модель**, и наоборот. Предположим, что **стратегия некой компании — выйти в премиум-сегмент**, а бизнес-модель ориентирована на массового потребителя — это противоречие.

Роль контроля высшим менеджментом заключается в выявлении несоответствия и разработке решений по его ликвидации. Вариантом такого решения может быть изменение модели: уменьшение объёма продаж, увеличение маржи, поиск нового канала продаж, преобразование продукта и т.д.

В таблице ниже, отображена структура управления компанией. Управленческий контроль находится в самом сердце организации, а начинается он со стратегических целей (стратегии компании) и стратегий по достижению целей (бизнес модели). В этой схеме можно наглядно увидеть, что ошибочный контроль высшим менеджментом в самом начале построения целей и задач, может привести к нарушению всей системы: неправильное бюджетирование, дальнейший контроль данных неправильной деятельности, оценка эффективности показателей, не приводящих к стратегической цели.



Однако, использование *эффективного контроля* невозможно без *децентрализации управления*.



Для децентрализации необходимо организовать систему учета по *центрам ответственности*. Это подразделения или группы сотрудников, за которыми закреплена ответственность за определённые финансовые или операционные показатели.

Тип центра ответственности	Что контролирует	Пример
Центр доходов	Только выручку	Отдел продаж
Центр затрат	Только расходы	Бухгалтерия, IT-отдел
Центр прибыли	Доходы и расходы	Филиал, магазин, продукт
Инвестиционный центр	Прибыль + вложения	Дивизион, стратегическое направление

В заключении хотелось бы отметить, что немаловажным во всех вышеизложенных процессах, является умение *работать с данными*. Доступная информация никогда еще не была такой объемной, неструктурированной и сложной для интерпретации. Неуверенность и неспособность принимать эффективные решения являются важнейшими глобальными проблемами, с которыми сегодня сталкивается человек. На мой взгляд, это связано с тем, что люди пытаются принять решения ещё до того, как получают и проанализируют всю необходимую информацию.

Абстрактная схема 30-летней истории компании «X5 Group», как пример работы с большим объемом информации:

- ✚ Центр цветка - **ядро компании** (2 основных магазина, из объединения которых, в дальнейшем произошла империя X5 Retail).
- ✚ Лепестки – **расширение компании** (магазины, сети, которые приобретались, а также сотрудничества).
- ✚ Листья - **инструменты и способы развития** (нововведения, инновации и т.д.).
- ✚ Стебель - **способы привлечения капитала** (акции, облигации).

Вывод. Эффективный управленческий контроль является ключевым инструментом высшего менеджмента для реализации стратегии, повышения финансовой устойчивости и оперативного принятия решений. Его правильная организация обеспечивает связь между целями компании, её бизнес-моделью и реальными результатами деятельности.

Библиография.

1. BÎRCĂ, Aliona, The new trends in management control. În: Annals of the Constantin Brâncuși, University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 3/2017, pp. 51-56, 0,5 c.a., ISSN 2344 – 3685, ISSN-L 1844 – 7007,
2. ȚURCANU, V.; MIHAILA, S. Contabilitatea de gestiune & control de gestiune (în industria prelucrătoare). *Monografie. Chișinău: ASEM, 2015. Chișinău, - 231 p. ISBN 978-9975-75-740-9.*
3. ВАСИЛЬЕВА Л.С. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, М.В. Петровская. – М. : ЭКСМО, 2007. – 368 с.
4. Официальная веб-страница X5 Group. Доступен: <https://www.x5.ru/ru/about/history/>