

## 9.4. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Лысенко Д.В., к.э.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита

*Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова*

Предложенные в статье пути решения теоретико-методологических и организационно-методических задач управления эффективностью с учетом западного опыта способствуют повышению обоснованности и качественного уровня принятия управленческих решений на предприятии, оптимизации затрат, контроля использования материальных ресурсов, контроля степени достижения стратегических целей и задач развития организации.

### 1. ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, РЕЛЕВАНТНЫЙ ПОДХОД В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение.

В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных ситуаций в будущем и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

Неоптимальные управленческие решения приводят к отрицательным экономическим и социальным явлениям, таким как упущенные выгоды, нерациональные затраты средств и времени, снижение трудовой активности персонала и т.д. Следует иметь в виду, что выбор правильного и эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей.

Понятие «решение» в экономическом смысле неоднозначно. Его можно охарактеризовать:

- во-первых, как процесс;
- во-вторых, как акт выбора;
- в-третьих, как результат выбора.

Если рассматривать решение как процесс, то в этом смысле оно представляет собой определенный промежуток времени, в продолжение которого это решение разрабатывается, принимается и осуществляется. Если же характеризовать решение как акт выбора, то оно включает этап принятия решений с соблюдением определенных правил. Решение как результат выбора представляет собой акт, осуществляемый с целью достижения определенных целей.

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение управленческого решения. Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками.

Все управленческие решения можно подразделить на два вида:

- традиционные решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;
- нетрадиционные, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

Большинство управленческих решений находится между этими двумя видами, что дает возможность при принятии этих решений использовать как формализованные методы, так и собственную инициативу разработчиков этих решений.

Принятие решения – это центральное звено управления производством. Процесс принятия решений включает последовательное решение следующих задач:

- формирование альтернатив решения;
- сравнение альтернатив;
- выбор лучшей альтернативы;
- реализация выбранной альтернативы;
- контроль результатов.

Успех или неудача в принятии решения часто зависят от того, насколько хорошо осуществлен каждый из этапов этого процесса и учтены объективные ограничения и условия.

#### Альтернативы решения: формирование, сравнение, выбор

Успешное решение проблемы в значительной мере обусловлено тем, насколько точно сформулированы возможные альтернативы. При их поиске всегда есть опасность, что одна или несколько потенциально лучших альтернатив будут упущены.

Для анализа и сравнения альтернатив часто применяются математические или статистические методы. Выбор наилучшей альтернативы будет зависеть от целей и критериев, которые принимаются во внимание.

#### Реализация решения и контроль результатов

Реализация решения означает выполнение действий, обозначенных в выбранной альтернативе. Например, приобретение оборудования, начало разработки нового изделия, использование сверхурочного времени, выживание дополнительных изменений внешней и внутренней среды.

Процесс реализации решения не всегда осуществляется последовательно. Обычно приходится возвращаться назад и начинать все сначала, особенно во

время разработки и анализа альтернатив. Например, если ни одна из альтернатив не может дать желаемых результатов, должны быть разработаны дополнительные альтернативы.

### Ограничения и условия принятия решений

Несмотря на все усилия менеджера, решение может оказаться неудачным из-за непредвиденных обстоятельств. Иногда это происходит из-за стиля работы менеджера, например его привычки, быстро принимать решения или неспособности просчитывать последствия. Другой фактор, с которым менеджеры должны считаться, – объективные ограничения (имеющиеся средства, человеческие возможности, сроки, технологии, наличие информации и др.).

Предприятия обычно рассматривают проблему в масштабе подразделений, в рамках которых происходит оптимизация по локальным критериям (субпозиция). Это результат попыток разных подразделений подготовить решение, которое было бы оптимальным именно для них. Но то, что оптимально для одного подразделения, может быть далеко не оптимальным для предприятия в целом.

### Стадии процесса разработки решения

Организация процесса разработки управленческого решения – это сложный комплекс работ и в каждом конкретном случае может иметь весьма специфическую структуру. Основные этапы разработки управленческих решений отразим с помощью рис. 1.

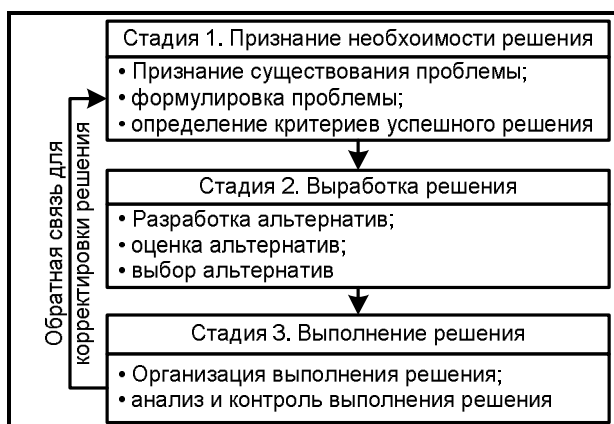


Рис. 1. Стадии принятия управленческого решения

В процессе принятия управленческих решений можно выделить ряд обязательных стадий. На разведывательной стадии происходит выявление проблемной ситуации. Стадия завершается постановкой задачи принятия решения, в которой должны быть сформулированы ответы на следующие вопросы:

- какую управленческую проблему нужно решить?
- какое время отведено на решение задачи?
- какими силами и средствами будет решаться задача?

Форма представления результата этой стадии – словесное описание задачи и условий ее решения. На проектной стадии разрабатываются, продумываются, проектируются альтернативы. Это – главный творческий компонент процесса разработки решения. Помимо генерирования вариантов действий на этой стадии решается задача выбора способа их описания (представления).

Иначе говоря, создается модель проблемной ситуации. Под моделью в данном случае понимается информационная модель, в которой альтернативы представлены, как совокупность характеристик. Эти характеристики могут быть в числовой, а могут быть в вербальной (словесной) форме. В последнем случае характеристики фактически являются хорошо структурированными текстами, примерами которых могут служить анкеты, учетные формы и тому подобные документы.

На стадии выбора из множества альтернатив отбирается одна. В зависимости от того, имеем ли мы дело с индивидуальным или групповым процессом принятия решения, а также от характеристик задачи, на этой стадии применяются различные алгоритмы и схемы выбора. Принципиально важно, что объектом анализа и совершенствования должны являться все три стадии, рассматриваемые в совокупности. Это стоит подчеркнуть, поскольку эксперты из разных областей знания, занимаясь процессом разработки решений, акцентируют внимание во многих случаях только на одной из них. Например, математическая теория принятия решений называется также теорией выбора, что красноречиво говорит о том, какая стадия является предметом ее изучения.

### Методы анализа решений при многих критериях

Как уже отмечалось, анализ решений при многих критериях в значительной степени сводится к организации в той или иной форме взаимодействия с линейным программированием решений (ЛПР), которое одно только и может разрешить проблему соизмерения различных критериев. Тем не менее, существует довольно ограниченная область, в которой применение строго формального анализа без обращения к ЛПР оказывается весьма полезным. Речь идет о выделении так называемого множества эффективных, или оптимальных по Парето, альтернатив.

Легко понять, что альтернатива, не являющаяся эффективной, ни при каких условиях не может рассматриваться в качестве решения задачи. Ведь для неэффективной альтернативы существует другая, превосходящая ее по всем критериям. Отсюда вытекает важнейший критерий рациональности процесса разработки решения: выбираемый вариант должен быть эффективным.

Как же отыскивать эффективные решения? Главное здесь состоит в том, что, после того как сформулированы критерии, задача отыскания множества эффективных решений на заданном множестве альтернатив является, хоть и сложной, но вполне формальной задачей, не требующей для своего решения обращения к ЛПР. Во многих случаях множество эффективных альтернатив можно отыскать, решая задачу с интегральным критерием оптимальности, представляющим собой сумму отдельных, частных критериев с переменными весами. При этом не имеет значения, какие веса брать для начала процесса. Все равно перебираются с какими-то заданным шагом все возможные комбинации на отрезке от нуля до единицы. После того как выделено множество эффективных альтернатив, ЛПР может выбрать одну из них, но строить из них комбинации, даже в тех случаях, когда такая комбинированная альтернатива имеет смысл, нельзя. Она может оказаться неэффективной и не может рассматриваться в качестве решения задачи.

## 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Таблица 1

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Эффективность управленческих решений обычно оценивается на качественном уровне и характеризуется изменением (динамикой) показателей производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли, рентабельности и других показателей, выражающих результаты деятельности коллектива данной организации в целом.

При необходимости оценки эффективности разработки управленческих решений могут быть также использованы следующие показатели:

- своевременность представления проекта управленческого решения;
- научная обоснованность управленческих решений (применение научных методов их разработки, использование современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- применение технических средств;
- ориентация на использование положительного отечественного и зарубежного опыта;
- уровень затрат, связанных с разработкой проектов управленческих решений;
- численность работников, занятых разработкой управленческих решений;
- стоимость проектов управленческих решений и сроки их осуществления;
- степень риска при реализации проектов управленческих решений, и т.д.

Рассмотрим основные методы и приемы анализа эффективности управленческих решений. Классификация этих методов и приемов и сфера их применения представлены в табл. 1.

В оценке эффективности управленческой деятельности используются понятия «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Первое понятие отражает результат деятельности организации, полученный за счет труда всего коллектива, включая и персонал аппарата управления. Второе понятие характеризует результативность управленческой деятельности как таковой. Но 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:

- ресурсная эффективность, определяемая как отношение полученных доходов к ресурсам, затраченным для их получения;
- затратная эффективность, представляющая собой отношение полученных доходов к издержкам на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

К частным показателям экономической эффективности деятельности коллектива организации относятся рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, фондоотдача, фондоемкость, окупаемость капитальных вложений, производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, и др.

Эффективность управленческих решений в торговой организации проявляется обобщенным образом в количественном виде как прирост объема товарооборота, ускорение оборачиваемости товаров, уменьшение суммы товарных запасов. Окончательный же финансово-экономический результат исполнения управленческих решений находит проявление в увеличении доходов торговой организации и в уменьшении ее расходов.

Методы анализа	Область анализа							
	Производство и продажа продукции	Качество продукции	Обеспеченность ресурсами	Использование ресурсов	Организационно-технический уровень производства	Социальная сфера	Охрана окружающей среды	Нормативно-методическое обеспечение производства
1. Сравнение	*	*	*	*	*	*	*	*
2. Индексный	*	*	-	*	*	*	-	-
3. Балансовый	*	*	*	*	-	-	-	-
4. Цепных подстановок	*	-	-	-	-	-	-	-
5. Элиминирование	*	-	-	*	*	-	-	-
6. Графический	*	*	*	*	*	*	*	*
7. Функционально-стоимостный анализ	-	*	-	*	*	-	-	-
8. Факторный анализ	*	*	*	*	*	*	*	*
9. Экономико-математические методы	*	*	*	*	*	-	-	-
Приемы анализа								
1. Сводки и группировки	*	*	*	*	*	*	*	*
2. Абсолютных и относительных величин	*	*	*	*	*	*	*	*
3. Средних величин	*	*	*	*	*	*	*	*
4. Динамических рядов	*	*	*	*	*	*	*	*
5. Сплошных и выборочных наблюдений	-	*	*	*	*	*	*	-
6. Детализации и обобщения	*	*	*	*	*	*	*	-

Определение экономической эффективности управленческих решений, в результате исполнения которых возрос товарооборот, и, следовательно, увеличилась прибыль, можно осуществить по следующей формуле:

$$Ээф = П * Т = П * (Тф - Тпл),$$

где **Ээф** – экономическая эффективность, тыс. руб.;  
**П** – прибыль в расчете на 1 млн. руб. товарооборота, тыс. руб.;

**Т** – прирост величины товарооборота, млн. руб.;

**Тф** – фактический товарооборот, который имеет место после внедрения данного управленческого решения;

**Тпл** – плановый товарооборот (или товарооборот за сопоставимый период до внедрения данного управленческого решения).

В рассматриваемом примере экономическая эффективность принятия и исполнения управленческого решения выражается в снижении величины издержек обращения (расходов на продажу, или коммерческих расходов), приходящейся на остаток товаров. Это приводит к увеличению суммы полученной прибыли. Эта эффективность может быть определена по следующей формуле:

$$\text{Ээф} = \text{ИО} * \text{З} = \text{ИО} * (\text{З}_2 - \text{З}_1),$$

где **Эф** – экономическая эффективности данного управленческого мероприятия, тыс. руб.;

**ИО** – величина издержек обращения, приходящаяся на 1 млн. рублей товарных запасов, тыс. руб.;

**З** – размер изменения (уменьшения) товарных запасов, млн. руб.;

**З<sub>1</sub>** – величина товарных запасов до проведения в жизнь управленческого решения (мероприятия), млн. руб.;

**З<sub>2</sub>** – величина запасов товаров после внедрения данного управленческого решения.

Кроме того, экономическая эффективность осуществленного управленческого решения сказалась на ускорении товарооборачиваемости. Это влияние можно определить по следующей формуле:

$$\text{Ээф} = \text{Иоо} * \text{Об} = \text{Иоо} * (\text{Об ф} - \text{Об пл}),$$

где **Ээф** – экономическая эффективность управленческого решения, тыс. руб.;

**Иоо** – одновременная величина издержек обращения, тыс. руб.;

**Об** – ускорение оборачиваемости товаров, дней;

**Об пл** – оборачиваемость товаров до внедрения управленческого решения, дней;

**Об ф** – оборачиваемость товаров после внедрения управленческого решения, дней.

### Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Понятие риска является одним из базовых в теории разработки управленческих решений. Риск – это сложное явление, характеристиками которого являются:

- неизвестность (неопределенность) будущих результатов;
- вероятность отрицательных результатов деятельности, их величина, а также значимость для принимающего решение.

### Методы измерения риска

Риск измеряется с помощью двух подходов: статистического и экспертного. Статистический подход по самому своему существу является ретроспективным, т.к. основывается на имеющихся статистических данных прошлых периодов, в то время как оценка риска относится к будущим событиям. Достоинством статистического подхода к измерению риска является его объективность.

Альтернативой статистическому является экспертное оценивание величины риска. Как правило, соответствующая процедура предполагает выявление и структуризацию источников риска, их отдельную оценку (обычно в баллах) и затем построение интегрированной оценки риска. Недостатком такого подхода является субъективный характер оценок. Этот недостаток компенсируется гибкостью процедуры и ее направленностью в будущее, в перспективу, а не в ретроспективу, как при статистическом оценивании риска.

### Стратегии управления рисками

Поглощение риска означает согласие на осуществление хозяйственной операции при установленном уровне ее рискованности без попытки уменьшить риск. Поглощение риска может предполагать создание каких-либо резервов для покрытия возможных потерь. Если таких специальных резервов нет, то ущерб, в случае его возникновения, покрывается за счет других источников.

Избежание / предотвращение риска означает отказ от проведения хозяйственной операции при установленном уровне ее рискованности и (или) проведение мероприятий, направленных на снижение уровня риска, связанного с данной операцией.

Передача риска означает осуществление мероприятий, в результате которых убытки от неблагоприятного исхода хозяйственной операции будет нести другая сторона.

Страхование – это частный случай стратегии передачи риска. При страховании риск передается страховщику. Он в свою очередь может либо поглощать принимаемые риски за счет создания соответствующих фондов, либо передавать их с использованием механизма перестрахования.

Диверсификация – буквально повышение степени разнообразия хозяйственных операций – как стратегия управления рисками заключается в том, что осуществляется не одна, а совокупность однотипных независимых хозяйственных операций. При этом действуют несколько механизмов уменьшения риска. Во-первых, при большом числе одновременно осуществляемых независимых операций вероятность того, что все они завершатся отрицательным результатом, становится небольшой даже при значительной вероятности отрицательного исхода для каждой операции в отдельности. Вариабельность общего результата от осуществления всей совокупности операций при этом также уменьшается. Наконец, диверсификация приводит к уменьшению масштаба каждой операции в отдельности, что уменьшает величину возможных потерь в случае отрицательного исхода данной операции.

Хеджирование (дословно с английского – ограждение) означает осуществление параллельных (зависимых, производных) хозяйственных операций, позволяющих уменьшить, а иногда и совсем исключить последствия неблагоприятного исхода основной операции. Типичным примером производных операций являются покупка / продажа срочных контрактов на валютных и товарных биржах.

В отличие от других стратегий управления рисками хеджирование не является универсальной стратегией. Оно применимо не ко всем видам рисков. Обычно хеджируют риски ухудшения конъюнктуры товарных курсов, валютные риски.

Каждая из стратегий управления рисками связана с определенными затратами. Страхование предполагает уплату страховой премии, передача может быть связана с отказом от получения части возможной прибыли, проведение мероприятий по предотвращению риска (например, повышение огнестойкости конструкций) также требует затрат. Общий же результат осуществления рискованной операции недетерминирован. Необходимость выявления возможных конкурентных стратегий управления риском в заданной ситуации и выбор эффективной из них составляют существо задачи принятия управленческого решения в условиях риска.

## 3. ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА НЕЭФФЕКТИВНЫЕ УЧАСТКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одной из задач финансового менеджмента в современных условиях является повышение эффективности

использования ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия и минимизации возможных потерь.

В целом при постановке финансового управления необходимо проанализировать определенные элементы деятельности предприятия, в которых можно выявить неэффективность и скрытые резервы. Это могут быть следующие сферы:

- финансового менеджмента и инвестиционного анализа;
- снабжения и регламенты по работе с поставщиками;
- сбыта и регламенты по работе с клиентами;
- управления производственными затратами;
- управления административными и коммерческими затратами;

- хранения товарно-материальных ценностей и денежных средств;
- информационного обеспечения, подготовки документов, хранения информации и аудита информационных систем;
- планирования и бюджетирования;
- ключевых показателей эффективности деятельности и оценки их целевых значений;
- внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Рассмотрим далеко не полный список тех элементов в деятельности любого предприятия, в которых на этапе обследований выявляется неэффективность, а также возможные пути решения возникших проблем (табл. 2).

**Таблица 2**

**ВОЗМОЖНЫЕ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ УЧАСТКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

<b>Возможные неэффективные участки деятельности предприятия и неиспользуемые ресурсы</b>	<b>Возможные варианты решения (способы повышения эффективности)</b>
Неполный учет накладных расходов и ошибки в определении мест их возникновения	Более тщательный анализ накладных расходов с разделением их на производственные и непроизводственные, возмещаемые и невозмещаемые
Отсутствие современных технологий управления (теория ограничений, процессно-ориентированное управление затратами, тотальное управление качеством, технология «шесть сигм», технология «точно в срок» и т.д.)	Внесение предложений руководству о внедрении таких технологий
Недостаток информации о цепочке создания стоимости	Проведение более тщательного анализа цепочки создания стоимости и принятия решений в отношении отдельных ее компонентов
Неверное соотношение затрат с центрами финансовой ответственности	Оптимизация финансовой и организационной структуры компании, определение подчиненности центров финансовой ответственности
Ошибки в расчете себестоимости по отдельным видам продукции (бизнес-процессов, предоставляемых услуг)	Внесение предложения по калькуляции себестоимости продукции или услуг, а также предложений по внедрению процессно-ориентированного управления затратами
Ошибки в ценообразовании	Тщательный анализ методики трансфертного ценообразования в компании, методов расчета цены на те или иные виды продукции, услуг
Отсутствие учета полной стоимости управленческих функций на предприятии. Подчас накладные управленческие, коммерческие и общие расходы на продажу включаются в себестоимость продукции. В результате завышается производственная себестоимость, и искусственно занижаются расходы на управленческий персонал	Внедрение методики формирования Отчета о прибылях и убытках, в которых такие расходы показываются отдельной строкой. Мировой опыт показывает, что если общая сумма таких расходов превышает 15% в структуре всех расходов отчетного периода, компания становится плохо управляемой. Как ни странно, но постоянно снижая издержки на управление, фирма может повысить свою эффективность, сократив управленческий персонал
Неверный анализ мест и причин возникновения отклонений фактических затрат от плановых	Разработка регламентов по планированию и бюджетированию, внедрение системы бюджетирования
Отсутствие возможности определения действительной эффективности работы предприятия в целом, конкретных подразделений и отдельных персоналий	Внедрение ключевых показателей эффективности, определение их целевых значений в рамках внедрения системы сбалансированных показателей
Несвоевременное исполнение финансовых обязательств из-за отсутствия должного контроля за их исполнением и связанные с этим штрафные санкции со стороны контрагентов	Внедрение процедур учета договорных отношений, управления кредиторской задолженностью, налогового планирования и контроля
Операционные ошибки в финансовых расчетах и применение бартерных схем расчетов	Переход на расчеты денежными средствами, внедрение процедур контроля за формированием расчетов
Ошибки в налоговых расчетах и отсутствие процедур оптимизации налоговых платежей	Внедрение процедур налогового консультирования
Ошибки, связанные с неточным исполнением договорных обязательств из-за отсутствия контроля изменений и дополнений в финансовых документах и договорах	Внедрение процедур учета договорных отношений, управления дебиторской задолженностью, работы с клиентами
Потери службы сбыта из-за низкой скорости прохождения заявки по отделам компании	Оптимизация процедуры оформления заявок на продажу
Неэффективность службы сбыта из-за срыва поставок, связанных со сбоями и ошибками в планировании поставок продукции	Оптимизация процедур планирования продаж
Убытки, связанные с потерей выгодного заказчика, из-за задержек в обработке его заказа	Оптимизация процедур работы с клиентом, снижение времени обработки одного заказа, анализ предпочтений заказчиков, работа по привлечению клиентов конкурентов к себе
Убытки, связанные с несовершенством организационной структуры и бизнес-процессов	Предложения по оптимизации организационной структуры и бизнес-процессов
Неэффективное использование времени высшего руководства компании	Разработка регламента по представлению высшему руководству первичных документов и сформированных отчетов, внедрение технологичного электронного документооборота
Убытки от искажения значимой для принятия решений информации	Внедрение процедур внутреннего аудита и аудита систем обработки информации
Неэффективное управление персоналом	Разработка предложений по управлению кадровыми ресурсами, повышению квалификации, взаимозаменяемости персонала и т.д.
Ошибки в планировании и управлении производством	Анализ производственных бизнес-процессов, предложения по их оп-

Возможные неэффективные участки деятельности предприятия и неиспользуемые ресурсы	Возможные варианты решения (способы повышения эффективности)
	тимизации, внедрение стандартов управления качеством ISO 9000:2000, внедрение информационных технологий калькуляции себестоимости, документооборота, планирования и бюджетирования
Ошибки в финансовом планировании и управлении денежными потоками	Разработка регламентов по планированию, бюджетированию, инвестиционному анализу и формированию бизнес-планов
Ошибки в принятии управленческих решений	Внедрение процедур внутреннего аудита, системы внутреннего контроля, повышение квалификации кадров
Ошибки в налоговом планировании	Повышение квалификации кадров, оптимизация процедур налогового планирования
Хищения и злоупотребления	Внедрение системы внутреннего контроля, внутреннего аудита, внешних управляющих
Потери от искажения информации о складских запасах	Внедрение эффективных логистических информационных систем и систем управления складом
Потери от недостаточных закупок, ведущие к простоям	Внедрение эффективных логистических информационных систем, систем управления складом, системы планирования и бюджетирования
Потери от избыточных закупок, ведущие к образованию неликвидных складских запасов	Внедрение эффективных логистических информационных систем, систем управления складом, системы планирования и бюджетирования
Потери от отказа выгодных поставщиков работать с компанией, вызванные игнорированием их интересов	Внедрение процедур работы с контрагентами
Потери, связанные с закупками у невыгодных поставщиков	Формирование базы по ценам разных поставщиков, рейтинга их надежности
Потери, связанные с продажами невыгодным заказчикам	Формирование базы клиентов

Решение каких-то из этих проблем можно легко алгоритмизировать, быстро разработать внутренние регламенты, дать предложения по их устранению. В то же время на некоторых участках оценить степень неэффективности достаточно сложно. Тем не менее, вышеприведенный список дает повод утверждать, что решать проблемы надо комплексно, а не по частям.

#### 4. ОСНОВНЫЕ ПОХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ

Управление затратами – одна из важных задач финансовой службы. Важно правильно определить, сколько потрачено на содержание того или иного подразделения, какова себестоимость выпускаемой продукции и как ее снизить без потери качества. Для этого потребуются сгруппировать все затраты, разработать план счетов управленческого учета и формы отчетности.

Все статьи затрат любого подразделения делятся на три группы:

- затраты, не подлежащие пересмотру из-за жестких обязательств со стороны предприятия (заработная плата, заключенные договоры);
- затраты, связанные с обязательствами, которые могут быть пересмотрены (существует возможность расторжения договоров, но могут последовать штрафные санкции);
- затраты, которые могут быть отклонены или отложены на другие периоды без значительного ущерба для предприятия.

Исходя из этой классификации сокращение затрат происходит путем поэтапного исключения групп затрат:

- сначала сокращаются затраты из третьей группы;
- потом из второй и только в крайнем случае из первой.

Отметим, что пересмотр затрат первой группы приведет к необходимости структурных изменений: штата, размеров заработной платы и т.д.

Перед руководителями подразделений, как правило, ставится задача выработать комплекс мероприятий, необходимых для снижения затрат до требуемого руководством уровня. Иными словами, они должны ответить на вопрос: что необходимо сделать для того, чтобы затраты не превышали заданную сумму. Как показывает практика, оптимизировать затраты в большинстве случаев можно путем проведения организационных изме-

нений в компании. Однако порой для снижения затрат могут потребоваться и более кардинальные меры:

- смена оборудования на более производительное;
- внедрение энергосберегающих технологий и т.д.

Можно выделить следующие основные подходы к управлению затратами, получившие широкое распространение, как в отечественной, так и в международной практике:

- таргет-костинг (target-costing);
- кайдзен (от японского kaizen – совершенствование);
- бюджетирование;
- мотивация персонала;
- передача бизнес-процессов на аутсорсинг.

Управление затратами с использованием концепции таргет-костинга применяется в основном на стадии проектирования новой продукции и предполагает выполнение следующих шагов:

- определение цены новой продукции, по которой покупатель готов ее приобрести;
- определение целевых значений прибыли и себестоимости;
- расчет фактической себестоимости;
- сравнение фактической себестоимости с целевой, и разработка 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, на сколько должны быть снижены расходы на выпуск производимой продукции, и полномочия по достижении поставленных целевых значений затрат передаются непосредственно производственным подразделениям. Такую задачу приходится решать большинству финансовых специалистов, которые организуют систему управления затратами в своей компании.

Для того чтобы в короткие сроки снизить себестоимость выпускаемой продукции и в целом затраты по компании, необходимо последовательно выполнить следующие шаги:

1. Определить, какие статьи затрат могут быть сокращены.
2. Совместно с руководителями производственных подразделений составить план снижения затрат и распределить между менеджерами ответственность за его исполнение.

**Определение перспективных направлений снижения затрат**

Для выявления затрат, которые могут быть сокращены, целесообразно использовать следующие виды анализа (или их сочетание):

- анализ структуры затрат;
- сравнительный анализ;
- анализ носителей затрат.

**Анализ структуры затрат**

Для того чтобы проанализировать структуру затрат предприятия, применяют вертикальный, горизонтальный и трендовый анализ. С помощью вертикального анализа определяют структуру затрат: рассчитывают удельный вес каждой статьи затрат в общей сумме затрат предприятия и выделяют наиболее значимые статьи. Так, не стоит ожидать значительной экономии в результате сокращения статьи затрат, составляющей 1% от всех расходов предприятия.

По результатам вертикального анализа составляют диаграммы затрат с указанием доли каждой статьи в общих затратах компании.

В основе горизонтального анализа лежит сравнение каждой позиции по статьям затрат отчетности с предшествующим периодом (месяцем, кварталом, годом), то есть определяются отклонения показателей отчетного или планируемого периода от предшествующего.

Можно рекомендовать применять горизонтальный анализ не к абсолютным показателям, а к относительным. К примеру, затраты на заработную плату увеличились с 2 млн. руб. до 4 млн., то есть на 100%. Однако этот рост затрат может быть связан с увеличением выручки компании и не позволяет сделать обоснованные выводы о неоправданных издержках предприятия. Поэтому правильнее применить горизонтальный анализ, например, к такому показателю, как удельный вес затрат на оплату труда в выручке компании. При увеличении объема продаж этот показатель практически не будет меняться, если производительность труда сохранена на прежнем уровне. В то же время существенное увеличение этого показателя будет свидетельствовать о неэффективном использовании человеческих ресурсов и необходимости снижения издержек на оплату труда.

После проведения вертикального и горизонтального анализа следует проанализировать тенденции изменения статей затрат, то есть провести трендовый анализ. Он позволяет определить возможные значения показателей в будущем, то есть спрогнозировать значения различных показателей (объем выручки, размер затрат и т.д.) при условии сохранения сложившейся динамики.

Помимо классического вертикального (расчет удельного веса той или иной статьи затрат в общей сумме затрат) и горизонтального (сравнение затрат за отчетный период с аналогичными показателями предшествующего периода – месяц, квартал, год) анализа (табл. 3), проводимого по типам затрат, можно рекомендовать использовать функциональный анализ.

Для целей планирования и анализа в учетно-аналитической системе предприятия затраты подразделяются на переменные, производственные, непроизводственные (административные), коммерческие и прочие расходы. Такая структура затрат позволяет рассчитывать несколько уровней себестоимости и служит основой для многоступенчатого анализа издержек и маржинальной прибыли. Так, прямая производственная себестоимость (сумма переменных и прямых производственных затрат) применяется для установления минимальной границы цены при выводе продукции на рынок и при негативной конъюнктуре рынка сырья и продукции, а также для оценки эффективности работы основного производства (по показателю прямой производственной прибыли).

При определении уровня переменных затрат необходимо провести факторный анализ: какое влияние оказали на изменение затрат, величину выручки и рентабельности продаж количественные (объем производства) и качественные (изменение цен) показатели. При планировании постоянных затрат проводится их сравнительный анализ с предыдущим отчетным периодом, учитываются темпы инфляции и изменения, произведенные в отчетном периоде. Например, движение основных средств повлияет на величину амортизационных отчислений и налога на имущество, повышение тарифной ставки – на фонд оплаты труда и т.д.

Все группы затрат анализируются в динамике (в сравнении с предыдущими периодами), по удельному весу в общей сумме затрат, в сравнении с бизнес-планом и краткосрочными бюджетами, а также на соответствие установленным нормативам (лимитам).

Одним из обязательных элементов в анализе затрат является выделение стоимости процессинга (себестоимость за вычетом расходов на основное сырье и полуфабрикаты), что позволяет отслеживать формирование добавленной стоимости и оптимизировать размер переменных и прямых производственных затрат по отдельным факторам. Это важно в условиях, когда предприятие не оказывает существенного влияния на уровень затрат по приобретению основного сырья. Динамика и структура стоимости процессинга в этом случае характеризуют эффективность оперативного менеджмента на предприятии.

Таблица 3

**АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ**

Статьи затрат	01.05.10		01.06.10		Отклонение [[гр. 3 - гр. 1] / гр. 1 * 100], %
	Млн. руб.	Структура затрат [[гр. 1 / итого] * 100], %	Млн. руб.	Структура затрат [[гр. 1 / итого] * 100], %	
	1	2	3	4	
Сырье и материалы	1 100	39	1 354	41	23
Заработная плата	358	13	289	9	-19
Электроэнергия	100	4	108	3	8
Услуги сторонних организаций	1 100	39	1 324	40	20
Налоги и сборы	38	1	48	1	26
Прочие	150	5	153	5	2
Итого	2 846	100	3 276	100	15

(Продолжение в следующем номере журнала)

## Литература

- Архипов А.И. и др. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / А.И. Архипов, В.К. Сенчагов, Г.Н. Чубаков. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Архипов А.И. и др. Финансы [Текст] / А.И. Архипов, И.А. Погосов, И.В. Караваева. – М. : Проспект, 2009.
- Берзон Н.И. Финансовый менеджмент [Текст] / Н.И. Берзон. – М. : Академия, 2006.
- Вайн С. Глобальный финансовый кризис. Механизмы развития и стратегии выживания [Текст] / Саймон Вайн. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
- Воронова Л.В. и др. Финансовый менеджмент [Текст] : практикум ; учеб. пособие / Л.В. Воронова, М.Е. Суровцев, Л.В. Воронова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Галицкая С.В. Деньги. Кредит. Финансы [Текст] : учеб. пособие / С.В. Галицкая. – 2-е изд. – М. : ЭКСМО-ПРЕСС, 2009.
- Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.Я. Лукасевича. – М. : Вузовский учебник, 2007.
- Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений [Текст] / О.В. Ефимова. – М. : Омега-Л, 2009.
- Ильшева Н.Н. и др. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия [Текст] : монография / Н.Н. Ильшева, А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – М. : ЮНИТИ, 2009.
- Ковалева В.Д. Моделирование финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / В.Д. Ковалева, И.В. Додонова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. / И.Я. Лукасевич. – М. : ЭКСМО, 2007.
- Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: Теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2009.
- Криничанский К.В. Математика финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / К.В. Криничанский. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Маслова И.А. и др. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга [Текст] : учеб. пособие / И.А. Маслова, Т.А. Головина, Л.В. Попова. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Нешиной А.С. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / А.С. Нешиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2009.
- Нитецкий В.В. и др. Практикум по аудиту и финансовому менеджменту [Текст] / В.В. Нитецкий, А.Е. Суглобов, Т.А. Козенкова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / Г.Б. Поляк. – М. : Юнити, 2006.
- Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / М.В. Романовский, О.В. Врублевская. – М. : Юрайт, 2008.
- Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия [Текст] : учеб. / Е.Ф. Тихомиров. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2006.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. Стояновой Е.С. – М. : Перспектива, 2007.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. А.М. Ковалевой. – М. : ИНФРА-М, 2007.
- Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст] : учеб. / под ред. Т.В. Теплова. – М., 2002.
- Финансы и кредит [Текст] : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук А.М. Ковалевой. – М. : Финансы и статистика, 2002.
- Финансы предприятий (организаций) [Текст] / под ред. Колчиной Н.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Финансы предприятия [Текст] / под ред. В.М. Романовского и др. – М. : Перспектива, 2000.
- Цены и ценообразование [Текст] / под ред. Салимжанова И.К. – М. : Проспект, 2006.
- Ченг Ф.Ли. Финансы корпораций: теория, методы и практика [Текст] : учеб. / Ченг Ф. Ли, Джозефи Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000.
- Швандар В.А., Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.А. Швандар, В.Я. Горфинкель. – 4-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Шеремет А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2008.
- Экономическая теория [Текст] / под ред. Николаевой И.П. – М. : ЮНИТИ, 2002.
- Этрилл П. Введение в финансовый менеджмент [Текст] / П. Этрилл. – СПб. : Питер, 2006.
- Янин О.Е. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / О.Е. Янин. – М. : ACADEMIA, 2007.

## Ключевые слова

Финансовое управление; управление финансами; управление денежным потоком; управление оборотными активами; управление оборотными средствами; управление кредиторской задолженностью; управление запасами; управление дебиторской задолженностью; факторинг; лизинг; ключевые показатели деятельности; материальный учет; бюджетирование; планирование; управление финансовым состоянием организации; финансовый механизм предприятия; финансовые инструменты; финансовая стратегия; внутренний контроль коммерческой деятельности; финансовый анализ; управление эффективностью деятельности; оценка состояния бизнеса; управление стоимостью; финансовая среда деятельности предприятия; финансовая разведка; ценообразование; классификация затрат; управление затратами; уровень безубыточности; управленческие решения; неэффективные участки деятельности; финансово-экономический кризис; диагностика выхода из кризиса; риски; банкротство; система мотивации; риск-менеджмент; управление собственным капиталом; анализ кредитоспособности заемщика; дивидендная политика; бизнес-план; инвестиционные проекты; источники финансирования собственной деятельности; инвестиционные решения; дисконтирование денежных потоков; управление проектами; привлечение оборотных средств; сделки слияния и поглощения; эффективность сделки слияния или поглощения.

*Лысенко Денис Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Для работы в современных рыночных условиях, а также для достойного участия в постоянно усиливающейся конкурентной борьбе, компаниям требуется более эффективно вести свою деятельность, а значит, постоянно принимать самые разнообразные управленческие решения, что в свою очередь, влечет за собой необходимость постоянно давать реальную оценку эффективности принимаемых решений и реализуемых проектов, грамотно управлять эффективностью деятельности организации.

Именно здесь возникает актуальность разработки основных методических принципов разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности на основе научной базы.

В статье рассмотрены сущность и задачи управления эффективностью деятельности, основы принятия эффективных управленческих решений.

Предложенные в рукописи методы решения теоретико-методологических и организационно-методических задач управления эффективностью деятельности с учетом западного опыта способствуют повышению обоснованности и качественного уровня принятия управленческих решений на предприятии, оптимизации затрат, контроля использования материальных ресурсов, контроля степени достижения стратегических целей и задач развития организации, эффективного управления финансовыми ресурсами.

Положительной оценки заслуживает стиль и последовательность изложения материала, его структурированность.

Рукопись написана доцентом кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Кафедра имеет большой опыт исследования теории и практики учета, анализа и аудита с учетом зарубежного экономического опыта, написания учебников и учебных пособий, разработок методических материалов по преподаваемым учебным дисциплинам.

Материалы рукописи соответствуют предъявляемым требованиям и могут быть опубликованы в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Чая В.Т., д.э.н., профессор МГУ им. М.В. Ломоносова*



## 9.4. CONCEPTUAL APPROACHES TO PERFORMANCE MANAGEMENT AND MANAGEMENT DECISIONS

D.V. Lysenko, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer of Faculty of the Account, the Analysis and Audit of Economic Faculty

*Moscow State University it. M.V. Lomonosov*

Proceedings of the article «Conceptual approaches to performance management and management decisions» were tested in the learning process. The material is presented as a method for justifying managerial decisions aimed at finding reserves and the choice of ways to improve production, resource efficiency, develop a strategy for development of the organization in the future, with achievement of key performance indicators. The proposed solutions in the article the theoretical and methodological, organizational and methodological problems of performance management in the light of Western experience contribute to the validity and quality of management decision making at the enterprise, optimizing costs, control of material resources, control the degree of achievement of strategic goals and objectives of the organization. The manuscript is written associate professor of accounting, auditing and analysis of the economic faculty of Moscow State University. MV Lomonosov Moscow State University. The department has extensive experience in studying the theory and practice of economic analysis, writing textbooks and teaching materials, development of teaching materials on academic subjects taught. The manuscript is typical high level of content and presentation. This article was written at a good technological level, which will use it in both higher education and further education. The textbook will assist in the study of financial management and organization of its production, in practice, not only teachers and students of economic universities, but financial experts and leaders.

### Literature

1. The Long-term and short-term financial policy of the enterprise: the Manual / Under I.J.Lukasevicha's edition. – Moscow: the High school textbook, 2007.
2. The Finance of the enterprises (organizations) under the editorship of N.V.Kolchinoj – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
3. The Prices and pricing. Under I.K.Salimzhanova's edition, – Moscow: the Prospect, 2006.
4. V.A. Shvandar, V.J. Gorfinkel. Economy of the enterprise the edition 4. – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
5. Financial management under E.S.Stojanovoj's edition. – Moscow: Prospect 2007.
6. The Economic theory under I.P.Nikolaevoj's edition. – Moscow: JUNITI, 2002.
7. Financial management: management of the capital and investments. The textbook. / under T.V. Teplov's edition. – Moscow, 2002.
8. The Finance and the credit. / the manual. / under edition A.M. Kovaleva. – Moscow: the Finance and statistics, 2002.
9. The enterprise Finance. / under V.M.Romanovskogo's edition, etc. – Moscow: Prospect, 2000.
10. Cheng F. Li., Dzhozefi Finnerti. The finance of corporations: the theory, methods and practice. The textbook. – Moscow: «INFRA M», 2000.
11. P. Etrill. Introduction in financial management. The publishing house «Peter», 2006.
12. E.F. Tikhomirov. Financial management: Management of the enterprise finance. The textbook. 2 edition, corrected. – Moscow: Publishing centre «Academy», 2006.
13. I.J.Lukasevich. Financial management: the textbook. – Moscow: EKSMO, 2007.
14. G.B. Poljak. Financial management. The textbook for high schools. – Moscow: JUNITI-DANA, 2006.
15. N.I. Berzon. Financial management. – Moscow: Publishing house Academy, 2006.
16. N.R. Kelchevsky, S.A. Sirotkin. Financial management at the enterprise. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
17. L.V. Voronova, M.E. Surovtsev, L.V. Voronova. Financial management: the Practical work: the Manual. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
18. V.V. Kovalev. Financial management: the Theory and practice. The edition 2 processed, added. – Moscow: Publishing house the Prospectus of TK Velbi, 2008.
19. Financial management under A.M.Kovalevoj's edition. – Moscow: «INFRA-M», 2007.
20. A.I. Arhipov, V.K. Senchagov, G.N. Chubakov. Finance, monetary circulation and the credit: the Textbook. – M: Publishing house the Prospectus of T.K. Velbi, 2008.
21. V.V. Nitetsky, A.E..Suglobov, T.A. Kozenkova. A practical work on audit and financial management. – Moscow: Knorus, 2009.
22. A.I. Arhipov, I.A. Pogosov, I.V. Karavaeva. The finance. – M: Publishing house the Prospectus, 2009.
23. M.V. Romanovsky, O.V. Vrublevskaia. The finance, monetary circulation and the credit. The textbook. – Moscow: Jurait, 2008.
24. A.S. Neshitoj. The finance, monetary circulation and the credit. 3 edition. – M: Publishing house «DASHKOV And Ko», 2009.
25. O.E.Yanin. The finance, monetary circulation and the credit. – Moscow: Publishing house «ACADEMIA», 2007.
26. K.V. Krinichansky. Mathematics of financial management. The manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
27. I.A. Maslov, T.A. Golovina, L.V. Popova. The modern administrative analysis. The theory and controlling practice. The manual the Manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
28. S.V. Galitsky. Money. The credit. The finance. The manual. 2 edition. – Moscow: Publishing house the EKSMO-PRESS, 2009.
29. O.V. Yefimov. The financial analysis: Modern toolkit for acceptance of economic decisions. – Moscow: Publishing house «OMEGA-L», 2009.
30. N.N. Ilysheva, A.F. Chernenko, A.V. Basharina. The Financial position and efficiency of use of resources of the enterprise. The monography. – Moscow: Publishing house «JUNITI», 2009.
31. Sajmon Vajn. Global financial crisis. Mechanisms of development and survival strategy. – Moscow: Publishing house «Alpina», 2009.
32. V.D. Kovaleva, I.V. Dodonov. Modelling of financial and economic activity of the enterprise. – Moscow: Publishing house «Knorus», 2009.
33. A.D. Sheremet, A.F. Ionova. Finance of the enterprises: management and the analysis. 2 edition. – M: «INFRA M», 2008
34. The complex analysis of economic activities: the Textbook for high schools – The manual. 1 edition. – A.D. Sheremet. M: «INFRA M», 2009.

### Keywords

The Finance administration; management of the finance; management of a monetary stream; management of turn-around actives; management of circulating assets; management of creditor debts; storekeeping; management debts; faktoring; leasing; key indicators of activity; the material account; budgeting; planning; management of a financial condition of the organisation; the financial mechanism of the enterprise; financial tools; financial strategy; the internal control of commercial activity; the financial analysis; management of efficiency of activity; the estimation of a condition of business; management in cost; the financial environment of activity of the enterprise; financial investigation; pricing; classification of expenses; manage-

ment of expenses; level of break-even; administrative decisions; inefficient sites of activity; financial and economic crisis; diagnostics of an overcoming the crisis; risks; bankruptcy; system of motivation; risk-management; management of own capital; the analysis of credit status of the borrower; dividendnaja of the politician; business – the plan; investment projects; sources of financing of own activity; investment decisions; discounting of monetary streams; management of projects; attraction of circulating assets; transactions of merge and absorption; efficiency of the transaction of merge or absorption.