

Таким образом, при правильном проведении бенчмаркинга организация может усовершенствовать свою деятельность, получить ряд конкурентных преимуществ, поскольку у проводящих бенчмаркинг предприятий имеется возможность взглянуть на организацию со стороны, что позволяет выйти за рамки ежедневной деятельности, найти новые решения для улучшения работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Багиев, Г. Л.** Методы получения и обработки маркетинговой информации / Г. Л. Багиев. – СПб. : СПбУЭФ, 2015 – 89 с.

2 Бенчмаркинг [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm. – Дата доступа : 12.02.2018.

3 Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.html>. – Дата доступа : 05.07.2018.

4 **Щербаков, Н. А.** Практика бенчмаркиговых исследований как аналитический инструмент для HR-специалистов / Н. А. Щербаков // Молодой ученый. – 2016. – № 28. – С. 606–608.

M. BOYKACHEV

Belarusian State University of Transport

BENCHMARKING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ORGANIZATION MANAGEMENT

The article describes the main provisions of benchmarking, the stages of its implementation in the organization, reflects the features of the use of benchmarking tools for effective management of the organization

Получено 12.10.2018

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).**

Вып. 11. Гомель, 2018

УДК 658.532

Е. В. БОЙКАЧЕВА

И. Ю. КУЛИКОВСКАЯ

Белорусский государственный университет транспорта

РЕЛЕВАНТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Раскрывается сущность и понятия релевантного подхода, его влияние на принятие управленческих решений, релевантных и нерелевантных затрат, а также их место при принятии решений в планировании новой деятельности и ликвидации уже суще-

ствующей организации. Описывается значимость принятия релевантных решений при планировании прибыли организации.

Управленческий учет сформировался в достаточно обширную и динамичную область научных знаний и практического опыта. Это приводит к тому, что развитие эмпирически установленных процедур управленческого учета опережает разработанность теоретических представлений о нем.

Необоснованно приравнивать систему управленческого учета к системе управления, поскольку основной задачей управленческого учета является подготовка релевантной информации для принятия решений, а не сам процесс принятия решений. Управленческий учет нельзя ограничивать и рамками производственного учета, так как затраты не являются единственным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия, на которое и направлены управленческие решения.

Процесс выработки управленческого решения заключается в сравнении двух или более возможных вариантов решения имеющейся проблемы и выборе наилучшего из них. Это процесс является особым видом деятельности, требующим высокой квалификации, практического опыта, наличия необходимой информации [1]. Предоставление необходимой информации для руководства по каждой альтернативе обеспечивает бухгалтер по управленческому учету. Руководители на основе этих данных оценивают возможные варианты решения проблемы.

Многие управленческие решения являются уникальными, процесс их принятия не определяется строгими правилами. Однако любое управленческое решение подчиняется определенной логике – циклу принятия управленческих решений, который включает в себя пять основных стадий:

- 1 Определение целей и задач.
- 2 Поиск альтернативных решений.
- 3 Выбор оптимального варианта действий.
- 4 Осуществление выбранного оптимального варианта
- 5 Сравнение фактических и планируемых результатов и принятие мер в случае их расхождения.

Принятие управленческого решения невозможно без качественной и объективной информации, формируемой в управленческом учете. Управленческие решения в зависимости от периода, на который они принимаются, подразделяются на краткосрочные и долгосрочные. Любое управленческое решение должно быть экономически обосновано, что достигается при использовании различных подходов к принятию решений. Обычно используют три подхода: анализ безубыточности производства, маржинальный подход, релевантный подход.

Релевантным подходом к принятию управленческих решений называют учет при выборе альтернативного варианта только релевантных затрат и доходов (релевантной информации). Релевантный подход позволяет в процессе

принятия решения сконцентрировать внимание только на релевантной информации, что при значительных объемах данных облегчает и ускоряет процесс выработки наилучшего из них.

Маржинальный подход лежит в основе управленческих решений, связанных с ассортиментной политикой, продвижением продукции на рынок, ценообразованием и рядом других задач повышения конкурентоспособности производимой продукции.

Использование релевантной информации и маржинального подхода позволяет менеджерам:

- 1) облегчить анализ существующих альтернатив;
- 2) обоснованно выбрать оптимальное решение;
- 3) ранжировать данные, которые следует использовать для расчетов при подготовке информации для менеджеров.

В основе любого определения релевантной информации лежит утверждение, что это информация, относящаяся к конкретному делу. Это определение может быть уточнено в зависимости от того, что является объектом отношения цели: понимание или решения. Кроме того, если информация полезна, то она должна быть своевременной. Несвоевременная информация не может быть релевантной, она должна быть использована для принятия решения до того, как потеряет способность влиять на решения. При этом понятия своевременности и релевантности не тождественны. Без своевременности невозможна релевантность информации, но своевременная информация необязательно релевантна, т. е. релевантность можно представить как функцию предсказуемости, свойства обратной связи и своевременности.

Релевантная информация позволяет прогнозировать другую информацию, которая используется в процессе принятия решений, ее небольшое количество не обеспечивает надежное прогнозирование и принятие обоснованных решений.

Нерелевантная информация – это несущественные, избыточные данные о расходах и доходах. Использование нерелевантной информации может привести к следующим последствиям:

– принятие ошибочного решения в результате искажения информации, описывающей проблемную ситуацию, по которой необходимо принять решение;

– снижение оперативности и повышение трудоемкости процесса принятия решения, то есть искажение информации отсутствует, хотя руководитель получает лишнюю информацию, которая увеличивает время принятия решения.

Проводя аналитические исследования, следует твердо знать два основных правила релевантности:

1 Информация для руководителя должна способствовать принятию правильного решения, т. е. в расчеты не должна быть включена нерелевантная информация, ведущая к ошибочным решениям.

2 Отчеты не должны содержать избыточных данных; информацию следует представить в удобном для восприятия виде.

Причины, влияющие на выбор одного из альтернативных вариантов, можно разделить на две группы факторов: количественные и качественные. Количественные факторы легко принимают числовое выражение. Например, затраты сырья и материалов, расходы на рекламу и т. д. Качественные факторы не поддаются простому количественному измерению [3]. Например, качество продукции, эстетичность ее вида и т. д. Поэтому при принятии решений необходимо учитывать и анализировать обе группы факторов и иногда приходится идти на некоторое увеличение затрат ради сохранения отношений с постоянными заказчиками.

Объем информации, предоставляемой руководителям при рассмотрении альтернативных вариантов принятия того или иного управленческого решения, должен характеризоваться как достаточный и не избыточный, т. е. должен минимизировать временные затраты руководителя на обоснование выбираемого варианта решения задачи.

Прежде чем руководство предприятия сможет принять взвешенное решение по любому вопросу, ему необходимо включить все релевантные затраты, относящиеся к конкретному рассматриваемому решению в процесс принятия решения. Включение нерелевантных затрат или игнорирование любых релевантных затрат приведет к тому, что решение руководства будет основано на неверных данных и, в конечном счете, принятые решения окажутся неверными.

Под релевантными затратами и доходами понимаются ожидаемые будущие затраты и доходы, которые различаются по альтернативным вариантам. Заметим, что в этом определении указаны два критерия отнесения затрат и доходов к релевантным. Релевантными могут быть только затраты, во-первых, относящиеся к будущему управленческому решению, и, во-вторых, отличающиеся по вариантам. Следовательно, фактические (исторические) данные сами по себе не являются релевантными, они не будут полезными при выработке решения и могут вообще не рассматриваться при обсуждении альтернатив. Прошлые данные о затратах не менее необходимы, как основная база для прогнозирования величины и поведения будущих затрат.

Определяя релевантность затрат для принятия конкретного решения, можно обнаружить, что некоторые затраты будут релевантными в одном случае, но нерелевантными в другом. Например, затраты на основные материалы не будут релевантными, если организация закупила эти материалы ранее и они оказались избыточными. Если эти материалы не могут быть использованы для других целей или проданы, то их стоимость одинакова вне зависимости от выбранного варианта. Таким образом, затраты на основные материалы не являются релевантными в данной ситуации.

Практика показывает, что определение релевантности затрат зависит от обстоятельств, т. е. в одной ситуации затраты релевантны, а в другой те же

затраты нерелевантны. Поэтому невозможно привести перечень затрат, релевантных для каждого конкретного случая. При определении релевантности затрат требуется выяснить, каким образом она влияет на принятие решения.

Бухгалтер должен быть осведомлен обо всех обстоятельствах, в которых принимается решение, а также обо всех последствиях принятого решения. Далее он должен приступить к отбору релевантной финансовой информации для предоставления руководству фирмы. Релевантные финансовые затраты, анализируемые в процессе принятия решения, представляют собой будущий прирост денежной наличности, величина которого зависит от рассматриваемой альтернативы. Таким образом, в расчет должны приниматься только приростные (дополнительные) потоки денежной наличности; те же, которые остаются неизменными при любой альтернативе, не являются релевантными.

Практика применения релевантных и нерелевантных затрат позволяет привести к каждой названной группе уже конкретные статьи расходов, которые перестанут существовать в случае принятия решения о ликвидации подразделения. К нерелевантным затратам следует отнести те статьи, которые объективно существуют независимо от того, будет ликвидировано подразделение или продолжит свою работу (рисунок 1).

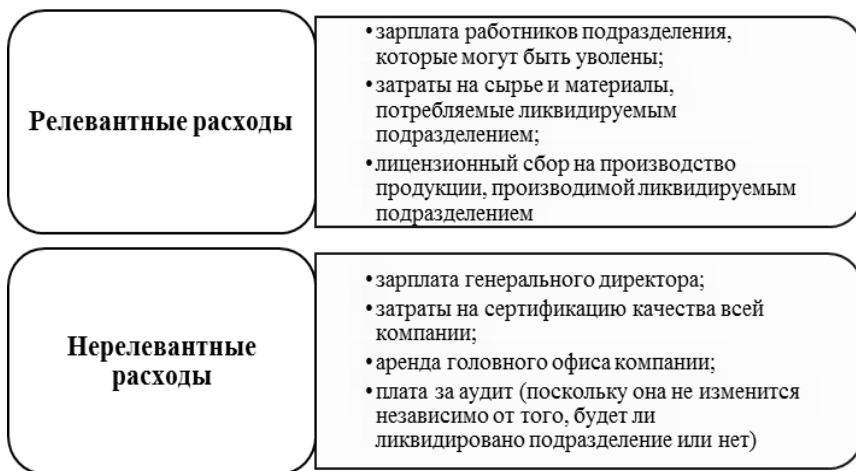


Рисунок 1 – Структура релевантных и нерелевантных расходов

При принятии различных решений определить, какие затраты являются релевантными или нерелевантными можно, основываясь, прежде всего, на здравом смысле и знании той области, в которой это решение принимается. Следует отметить, что перед тем как принять решение необходимо: первое – оценить варианты решения на денежной основе, используя анализ затрат и результатов, то есть количественные факторы; второе – принять во внимание качественные факторы, связанные с каждым вариантом этого решения.

Чаще всего в управленческом учете использование релевантных затрат будущего периода применяется в процессе принятия решения по следующим аспектам: расформирование сегмента, специальные решения о ценах реализации и об ассортименте продукции, принятие решения о собственном производстве или закупке на стороне.

Особенно важно определение релевантных и нерелевантных затрат необходимо при принятии следующих решений:

1 Решение о цене реализации продукции и предоставлении скидок.

2 Решение об ассортименте продукции в условиях ограниченности ресурсов (например, производственных мощностей).

3 Решение о замене оборудования.

4 Решения, связанные с аутсорсингом, например, решение вопроса: «производить или купить?»).

5 Решение о прекращении выпуска какого-либо продукта.

Понятие релевантности можно использовать не только для затрат, но и для дохода. Рассмотренные выше примеры относятся к будущим, поэтому понятие «релевантный доход» используется только на этапе планирования и организации новой деятельности. Доход напрямую зависит от альтернативных затрат, которые были приняты руководством.

Рассмотренные релевантные расходы и доходы определяются по следующему результату деятельности производства, а именно – по величине прибыли. При релевантном подходе прибыль рассматривают как один из показателей отчета аппарата управления, которая показывает те изменения, которые контролируются руководством организаций, а руководство в основном уделяет внимание тем операционным изменениям прибыли, которые являются управляемыми и, следовательно, релевантными для планирования и принятия управленческих решений.

Исследования показали, что данные о прибыли прошлых лет, исчисленные на основе модели первоначальной стоимости (себестоимости), позволяют получать более обоснованные прогнозы прибыли, нежели те же данные, но полученные с использованием текущих оценок, и могут быть полезны при получении прогнозных оценок только с учетом отраслевой специфики.

Поэтому в зависимости от поставленных целей фирмы формируется состав и алгоритм расчета прибыли, отсюда многообразие целей использования показателей прибыли и их составляющих. Многовариантность информационного обеспечения этих целей обусловили формирование различных концепций и показателей отчетной прибыли [2]. Отдельно взятая концепция прибыли может удовлетворять в лучшем случае нескольким целям, однако не всем.

Прогнозные оценки при последующем планировании удовлетворительно представляют реальную прибыль и релевантны для принятия инвестиционных решений. Многие инвесторы считают, что прогнозы прибыли релевантны для оценки акций при выработке решения об их купле или продаже, многие авторы полагают, что есть основания для отражения оценок прибыли в отчетности для создания основы прогнозирования прибыли.

Обеспечение прогнозируемости предполагает необходимость выравнивания данных за прошлые периоды. Выравнивание данных о прибыли рекомендуется для целей внутренней отчетности и управления, в то же время считается, что к нему целесообразно прибегать и при формировании внешней отчетности, учитывая, что прибыль является показателем направления будущих денежных потоков, на которых строится оценка финансовых активов, включая продажную цену ценных бумаг. Информация о колебаниях результатов деятельности организации релевантна для оценки риска и, следовательно, для принятия инвестиционных решений.

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы отметить, что включение нерелевантных затрат или игнорирование любых релевантных затрат приведет к тому, что решение руководства будет основано на неверных данных и, в конечном счете, принятые решения окажутся неверными.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Гизатуллина, В. Г.** Формирование системы гибкого бюджетирования на железнодорожном транспорте / В. Г. Гизатуллина, Ю. И. Будник, А. И. Волчек // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности): Междунар. сб. научн. тр. – Гомель : БелГУТ, 2014. – Вып. 7. – С. 19–28.

2 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг – СПб. : Питер, 2017. – 328 с.

3 **Мясоедов, С. П.** Основы кросскультурного менеджмента. – М. : Издательский дом «Дело», РАНХиГС, 2012. – 256 с.

4 **Овчинников, В. В.** Менеджмент качества / В. В. Овчинников. – М. : Институт экономических стратегий, 2018. – 421 с.

5 **Шатров, С. Л.** Развитие системы управленческого учета на железнодорожном транспорте / С. Л. Шатров // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. – 2011. – № 13. – С. 91–95.

6 **Шатров, С. Л.** Бухгалтерский менеджмент в системе управления организацией / С. Л. Шатров // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности): Междунар. сб. науч. тр. – Гомель : БелГУТ, 2015. – Вып. 8. – С. 120–131.

E. BOYKACHEVA

I. KULIKOVSKAYA

Belarusian State University of transport

RELEVANT APPROACH IN MANAGEMENT

The article reveals the essence and concepts of the relevant approach, its impact on management decisions, relevant and irrelevant costs, as well as their place in making decisions in planning new activities and liquidating an existing organization. The article describes the importance of making relevant decisions when planning the profit of an organization.

Получено 18.10.2018