

Тема 1. Управленческий и хозяйственный анализ в системе управления организацией, его роль в информационном обеспечении менеджмента организации.

В экономической литературе авторы по разному трактуют содержание «управленческого анализа». Не рассматривая все варианты, следует отметить, что, во-первых, по месту анализа в процессе управления, он в отличие от экономического анализа, предназначен для *внутреннего пользования*. Внутреннее использования означает, что анализ проводят все службы предприятия, и он имеет конфиденциальный характер. Во-вторых, он часто используется при необходимости принятия оперативных решений, когда экономический анализ в данном периоде еще не владеет сведениями, позволяющими соотнести "план" и "факт". В этом случае используется, любая иная информация (как экономическая, так и неэкономическая), которая будет полезной для их обоснования. Так, при принятии текущих финансовых решений для анализа традиционно используется информация, получаемая на основе финансовой отчетности предприятия. В этой и всегда отражает информация на конец периода, т.е. только то, что было в прошедшем периоде, и эта информация может несколько исказить ситуацию, так как в ней, например, не учитывается информация об ожидаемых поступлениях в начале следующего периода, и управленческий анализ может использовать любую, отсутствующую в отчетах информацию. В-третьих, для организаций, особенно крупных, реализующих различные направления деятельности или имеющее в своем составе несколько юридических лиц, в принимаемых оперативных решениях должны учитываться последствия тех политических, научно-технических, экономических, социальных и других факторов текущего периода в достижении долгосрочных целей (стратегических приоритетов), которые могут повлиять в будущем на развитие как организации в целом. так и отдельных направлений деятельности, юридических лиц. В-четвертом, в практике своей работы менеджмент организации при подготовке тех или иных управленческих

решений традиционно применяет методологию анализа хозяйственной деятельности, которая во многом используют информацию накапливаемую в отчетной экономической и бухгалтерской документации организации. В управленческом анализе существенную часть информации приходится получать из анализа более широкого круга информационных источников, и в первую очередь данных управленческого учета (и термин "управленческий анализ", нацеленный на внутреннего потребителя, введен по аналогии с термином "управленческий учет"), а также информацию, получаемую в ходе проведения специальных опросов (акетирования или интервьюирования), а также используя метод наблюдений.

Объект управленческого анализа (т.е. то, на что направлен анализ), - это экономические и социальные процессы, происходящие на предприятии в ходе его хозяйственной деятельности. Они могут включать анализ: заданий бизнес-планов (анализ степени напряженности и хода оперативного выполнения плана; финансового состояния; использования капитала; эффективности использования ресурсов (трудовых, финансовых; материальных); производственной деятельности в целом или отдельных структурных подразделений (цехов, производственных участков, бригад); снабженческо-сбытовой деятельности; платежеспособного спроса на освоенных и потенциальных (перспективных) рынках, их емкость; конкурентоспособность предприятия и качество (потребительские свойства) продукции, деятельность основных конкурентов; принимаемых решений по ассортименту выпускаемой продукции (новых образцов продукции); места предприятия в данном сегменте бизнеса и передовые тенденции в мировом производстве конкретного вида продукции; организационно-технические возможности предприятия; стратегию управления затратами на производство; политику ценообразования; взаимосвязь объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью производства; эффективность деятельность организации и т.п.

Субъект анализа (т.е. тот или те, кто инициирует и использует результаты анализа), - это менеджмент предприятия, осуществляющий управленческие воздействия (иногда это собственники, оценивающие эффективность использования их капитала, аудиторы и т.п.).

Цель анализа - обеспечить менеджеров информацией, позволяющей получить объективную оценку текущего состояния финансово-хозяйственной деятельности, позволяющей осуществить поиск путей решения тактических задач с учетом стратегических целей деятельности предприятия.

Задач анализа - использование результатов анализа в практической управленческой деятельности с целью выявления резервов повышения эффективности хозяйственных процессов по исследуемому объекту анализа.

Управленческий анализ по его месту в процессе управления разделяют на локальный и тематический.

Локальный анализ предполагает изучение деятельности отдельных структурных подразделений предприятия, центров ответственности, отдельных звеньев и этапов производства.

Тематический анализ направлен на изучение отдельных направлений хозяйственной деятельности, являющихся наиболее актуальными в данный момент времени. Он подразделяется на прогнозный, перспективный и ретроспективный.

Исходя из того, что система управления должна, в первую очередь, обеспечивать достижение всех целей и задач, намеченных в системе планов предприятия, выделяют, соответственно, перспективный, текущий и оперативный управленческий анализ. Эти виды анализа тесно связаны между собой, хотя наиболее распространен оперативный анализ. Но когда данные оперативного анализа показывают, что требуется корректировка текущих (годовых) или перспективных планов работы выполняется, соответственно, текущий или перспективный анализ.

Перспективный анализ предполагает анализ с позиций будущего текущих процессов хозяйственной деятельности, внешней и внутренней среды, и на этой основе выявление влияния положительных и отрицательных факторов на перспективы достижения целей стратегического и перспективных планов.

Текущий анализ предполагает: анализ выполнения плановых показателей за определенный отчетный период (год), заданий программ, проектов или планируемых результатов по тем или иным мероприятиям; выявление положительных и отрицательных факторов и оценку их влияния на выполнения этих плановых показателей (конечных результатов); изучение причин их вызвавших; поиск и мобилизацию резервов для достижения плановых заданий.

Оперативный анализ во времени приближен к моменту совершения хозяйственных операций. Его задачей является объективная оценка текущей хозяйственной деятельности с целью выявления проблем на ранних стадиях. Он предполагает: анализ и изучение выполнения плановых показателей, заданий программ, проектов или планируемых результатов по тем или иным мероприятиям (например, изучается ситуация с фактами: снижения загрузки производственных мощностей предприятия; снижения прибыли в отчетном периоде; неэффективном использовании материальных ресурсов (или основных, оборотных) средств; повышением себестоимости продукции и т.п.) за квартал, месяц, декаду, смену, рабочий день; выявление отклонений; изучение причин их вызвавших; поиск внутрипроизводственных резервов и разработку мер по обеспечению системы управления своевременной информацией для принятия управленческих решений по воздействию на хозяйственные процессы для выполнения этих показателей, заданий.

Таким образом, управленческий анализ является необходимым элементом современного управления деятельностью предприятия, и его роль заключается в том, чтобы ориентируясь на пользователя информации и

обеспечивая оперативность предоставления данных, определить: соответствие текущих хозяйственных процессов планам, программам, проектам; выявить отклонения; дать оценку воздействию внутренних и внешних факторов; оценить их последствия на результаты деятельности и общие тенденции развития; выявить резервы и предложить пути их устранения с учетом стратегических и возможности реализовать выбранный оптимальный вариант.

Управленческий анализ как наука связан с рядом других экономических и технических дисциплин. В первую очередь следует выделить *экономическую теорию*, которая описывает действие экономических законов. Если в результате анализа выявлены причинно-следственные связи между изучаемыми явлениями, выделены устойчивые взаимозависимости и определенные закономерности, это свидетельствует о подчиненности происходящих процессов действию экономических законов (например, закон спроса и предложения; закон опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста оплаты труда; закон возрастающих альтернативных издержек; закон убывающей отдачи; закон тенденции падения нормы прибыли и др.) и аналитик опираясь на эти законы предлагает меры по результатам анализа.

Управленческий анализ тесно связана и с рядом *социальных наук*, таких как психология, социология. Эти науки изучают многочисленные аспекты поведения человека и помогают получить ответ о тенденциях в развития социальных процессов, социальных действий на производстве с целью разработки мер, например, по регулированию отношений между группами работников в производственных коллективах; стимулированию мер по повышению производительности труда; особенностей применения материального и нематериального; оценки удовлетворенностью профессиональной деятельностью; оценки мотивов трудовой деятельности при подборе работников; оценки профессионально важных качеств работников и др.

Управленческий анализ тесно связан со *статистикой и математикой*. Это вызвано использованием в анализе различной статистической информации, математических методов обработки этой информации. Применение этих методов позволяют значительно расширить возможности изучения объектов анализа, выразить в количественной форме степень влияния отдельных факторов, определить силу и характер этого влияния. Широко в анализе используется экономико-математическое моделирование; матрицы; методы прогнозирования и др.

Важнейший вклад в управленческий анализ вносят *финансы и бухгалтерский учет*. Их данные используются для анализа: финансового состояния и результатов финансовой деятельности; инвестиционной деятельности; оценки возможных и целесообразных источников финансового обеспечения; обоснования пользования кредитными ресурсами или другими финансовыми инструментами и др.

Управленческий анализ очень тесно связан с *планированием производства*. С одной стороны без использования результатов анализа невозможно разработать планы, а с другой, в самом анализе широко используются данные этих планов о величине запланированных и отчетных показателей. Поэтому аналитик должен хорошо знать методы планирования этих показателей.

Управленческий анализ связан с *маркетингом*, особенно при анализе взаимодействия предприятия и рынков; управлением отдельными товарными группами; оценке удовлетворенности потребителей и анализе потребностей клиентов и др.

Управленческий анализ связан со *стратегическим управлением*. Аналитику необходимо знать и оценить результате действия многочисленных внешних факторов (экономических, политических, научно-технических, социальных и др.), оказывающих влияние на будущее организации, на формирование и реализацию стратегий развития. В рамках

стратегического управления анализируются особенности отраслевой организации производства, структура отрасли, барьеры выхода с рынка и др.

Таким образом, в управленческом анализе при решении конкретных управленческих задач объединяются различные экономические дисциплины, которые дополняют друг друга.

Для проведения управленческого анализа используется разнообразная экономическая и неэкономическая информация, источником которой являются все внутренние и доступные внешние источники. Основные источники представлены на рисунке 1 (по мат.¹):

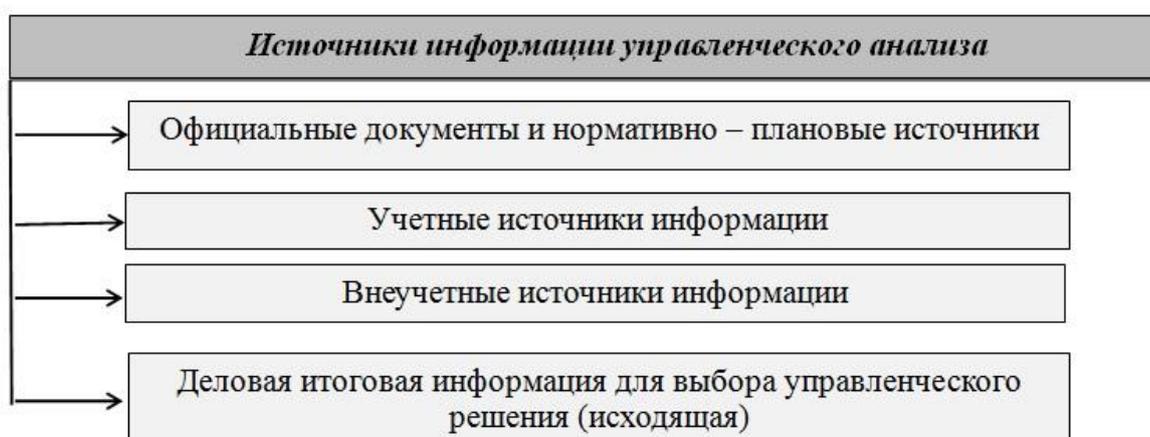


Рисунок 1. Источники информации управленческого анализа

Как видно из рисунка 1, *первую группу* составляют *официальные документы и нормативно – плановые источники*. Правительства и местных органов; Приказы вышестоящих органов; хозяйственно – правовые документы (договоры, решения арбитража, судебных органов и т. п.); финансовая информация, содержащаяся в прейскурантах, ценниках, прайс-листах, справочниках и др.; технико-технологическая информация, характеризующая уровень техники и технологии (справочники, паспорта машин и оборудования, чертежи, спецификации); производственные и планово-бюджетные нормативы, сметы (бюджеты); стандарты технологии, государственные или внутренние, стандарты качества (ISO 9000).

¹ Лялькова Е. Е. Информационные источники управленческого анализа // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-90-82016/item/4050-2016-08-11-06-43-39>.

Вторую группу источников управленческого анализа составляют *учетные*. К ним относятся: финансовая (бухгалтерская) отчетность; управленческий учет и отчетность; данные синтетического и аналитического учета; статистический учет и отчетность; оперативный учет и отчетность; налоговая отчетность; первичная учетная документация.

Третью группу источников составляют *внеучетные* источники информации, в частности: материалы, акты, заключения внутреннего и внешнего аудита, внутриведомственных и вневедомственных ревизий, проверок деятельности налоговой службой, кредитными учреждениями, территориальными агентствами по финансовому оздоровлению и др.; материалы собраний акционеров и советов директоров; материалы собраний трудовых коллективов; специалистов, информация производственных совещаний; объяснительные и докладные записки; заключения лабораторного и врачебно – санитарного контроля, региональных отделов статистики, профессиональных консалтинговых фирм; плановые данные; внутренние нормативы (лимиты); деловая переписка с партнерами, кредиторами и т.п.; материалы средств массовой информации (печать, СМИ, Интернет, радио, телевидения); материалы, получаемые в результате личных контактов; техническая и технологическая документация; реклама; материалы специальных обследований состояния производства (хронометраж, замеры, фотографии); прочие виды информации, в том числе данные опросов, наблюдений; устная информация, полученную в ходе общения с персоналом предприятия и об отношениях между подразделениями.

Большое значение в методике управленческого анализа имеет *внешняя информация*. Это законодательство, данные статистики, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, агентурные данные, а также официальные и хозяйственно-правовые документы; информацию о потребителе, его потребительских предпочтениях, платежеспособности; сезонности спроса; о рыночном

сегменте, в котором присутствует, и о новых рыночных нишах куда стремиться организация; о конкурентах и их конкурентоспособности и т.п.

Четвертую, заключительную группу источников информации составляет деловая итоговая информация для выбора управленческого решения. К ней относятся: отбор и концентрация учетной, отчетной и другой информации; вторичная расчетная аналитическая информация; информация, характеризующая состояние фондового рынка и рынка недвижимости; расчеты и оценка факторных и результативных показателей; рейтинговые оценки; документы оформления результатов анализа; бестекстовый анализ на основе систематизированной информации; графики, диаграммы; сведения о происходящих в обществе, экономике, политике, социальной сфере изменениях, тенденциях их развития; о том, на каком этапе своего развития находится организация и насколько она и реализуемая ею стратегия соответствуют тенденциям и целям социально-экономического развития общества; насколько существующие в организации подходы к управлению отвечают требованиям гармоничного взаимодействия с деловыми партнерами, традициям, культуре управленческих отношений как внутри, так и вне ее; о том, какая стратегия должна быть выработана для организации, чтобы обеспечить ее устойчивое функционирование, удовлетворение жизненных и социальных потребностей персонала и т. п.