

УДК 331.107

Голованова Светлана Петровна, заместитель декана факультета экономики и менеджмента ФГБОУ ВО КГУ

e-mail: golovanova\_sp@mail.ru

Конорева Елена Сергеевна, студентка 4 курса факультета экономики и менеджмента ФГБОУ ВО КГУ

e-mail: Helena492@yandex.ru

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК СТРУКТУРА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: управленческий анализ помогает правильно и достоверно оценить положение дел в организации, изучать структуру себестоимости как выпущенной и реализованной продукции, так и отдельных видов, состав коммерческих и управленческих расходов, особенно тщательно исследовать характер ответственности должностных лиц за выполнение бизнес-плана.

Ключевые слова: управленческий анализ, эффективность, прибыль.

## MANAGEMENT ANALYSIS AS THE STRUCTURE OF OPERATIONAL MANAGEMENT

Abstract: management analysis helps to correctly and reliably assess the state of affairs in the organization, study the structure of the cost of both produced and sold products, as well as individual types, the composition of commercial and administrative expenses, especially carefully examine the nature of the responsibility of officials for the implementation of the business plan.

Keywords: management analysis, efficiency, profit.

В современных экономических условиях важное значение приобретает организация эффективной системы оперативного управления на предприятии.

Добиться решения данной задачи можно за счет построения эффективной системы управленческого анализа. Информационной базой для построения эффективной системы управленческого анализа должна стать система управленческого учета, которая находится с первой в тесной взаимосвязи. Таким образом, формирование комплексного и эффективно работающего механизма оперативного управления на предприятии возможно только при построении интегрированной системы управленческого учета и управленческого анализа.

Как известно, управление на любом предприятии происходит посредством комплекса взаимосвязанных функций на основе информации, полученной от проведения анализа. Развитие конкурентного рынка настоятельно требует разделения экономического анализа на две отрасли: финансовый анализ, который можно также назвать внешним, и управленческий анализ, иначе называемый внутренним. Управленческий учет представляет собой систему учета, контроля, планирования и анализа информации о ведении хозяйственной деятельности, необходимой управленческому персоналу для управления деятельностью компании. Целью анализа является сбор и предоставление информации руководителям и (или) менеджерам для принятия эффективных управленческих решений, выбора вариантов развития, определения стратегических приоритетов. В ходе анализа решаются следующие основные задачи:

- качественная оценка полноты и достоверности используемой информации;
- анализируется и интерпретируется информация, имеющейся в разных видах отчетности предприятия с целью получения достоверных выводов с позиций основных групп пользователей;
- оцениваются показатели и параметры издержек, а так же доходов и финансовых результатов для принятия управленческих решений;
- мониторинг развития деятельности для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоспособности организации.

Субъектами управленческого анализа выступают определенные категории специалистов предприятия и управленцы того или иного уровня, т.е. непосредственно внутренние пользователи организации, которые принимают необходимые решения по управлению предприятия на основе результатов проведенного анализа. Это значит, что лица, проводимые такой анализ, имеют доступ в отношении получения и подготовки информации требуемой направленности и степени детализации, в т. ч. конфиденциальной информации.

Управленческий анализ является перспективным, т. е. наибольшему вниманию уделяется оценка вариантов управленческих решений, в отличие от финансового, основой которого является ретроспективный анализ. Помимо этого, управление организацией невозможно без обратной связи, которая позволяет осуществлять так называемое управление по отклонениям, при котором используется оперативная форма анализа.

Выделяют следующие этапы проведения анализа:

- проводят оценку конкурентоспособности предприятия на рынке реализуемого товара;
- анализируют основные факторы производства: средства труда, предметы труда и трудовые ресурсы;
- оценивают результаты производства и реализации продукции;
- на основе полученных данных принимается решение по ассортименту и качеству продукции;
- разрабатывается стратегия управления затратами на производство;
- определение политики ценообразования;
- анализ безубыточности производства.

Способствуют проведению управленческого анализа основные методы, которые можно условно разделить на социологические и специфические. Социологические методы используются для решения проблем, возникающих при нахождении отклонений от запланированных целей, в выборе направлений действий и заинтересованностью в выполнении намеченного плана мероприятий. Данные методы исследования проводятся с помощью сбора и обработки информации полученной непосредственно у персонала организации.

Широкое распространение получили интервью и анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения, изучение документов и факторов группового поведения и др. Все это помогает управленческому персоналу предприятия принимать необходимые управленческие решения, а также прогнозировать реакцию персонала организации них.

Аналитический метод - это метод, при котором анализируемое явление делится на составные части, что помогает изучить их наиболее точно и детально, абстрагируя его от внешних связей и случайных воздействий. Разновидностями метода являются: метод сравнения, индексный метод, балансовый метод, метод статистики, метод цепных подстановок, метод элиминирования, графический метод и функционально-стоимостной анализ. Управленческий анализ применяет всю полученную экономическую информацию, носит оперативный характер и полностью подчинен воле руководства организации. Это помогает правильно и достоверно оценить положение дел в организации, изучать структуру себестоимости как выпущенной и реализованной продукции, так и отдельных видов, состав коммерческих и управленческих расходов, особенно тщательно исследовать характер ответственности должностных лиц за выполнение бизнес-плана.

Для примера эффективности применения методов и приемов управленческого анализа к практической деятельности организаций, рассмотрим структуру затрат на производство на примере предприятия ООО «Империя», используя методику управленческого анализа.

Таблица 1 - Состав и динамика затрат предприятия ООО «Империя»

| Элементы затрат                   | Сумма затрат,<br>тыс. руб. |       | Структура затрат, % |       | Изменение, ±, |                |
|-----------------------------------|----------------------------|-------|---------------------|-------|---------------|----------------|
|                                   | 2015г                      | 2016г | 2015г               | 2016г | в<br>составе  | В<br>структуре |
| Материальные затраты              | 9597                       | 9768  | 59,76               | 58,32 | 171           | -1,44          |
| Оплата труда                      | 4884                       | 5275  | 30,41               | 31,49 | 391           | 1,08           |
| Отчисления на<br>социальные нужды | 1423                       | 1537  | 8,86                | 9,18  | 114           | 0,32           |
| Амортизация                       | 144                        | 161   | 0,91                | 0,96  | 17            | 0,05           |
| Прочие затраты                    | 10                         | 9     | 0,06                | 0,05  | -1            | -0,01          |
| ИТОГО                             | 16058                      | 16750 | 100                 | 100   | 692           | 0              |

За исследуемый период всего затраты выросли на 692 тыс. руб. Это связано с увеличением разных элементов затрат.

Наибольшую долю в структуре затрат предприятия занимают материальные затраты. В 2015 году на их долю приходится 59,76%, что на 1,44% меньше, чем в 2016 году. В стоимостном выражении этот элемент затрат наоборот увеличился на 171 тыс. руб. и равен в 2016 году 9768 тыс. руб. Не менее важную часть в составе занимает оплата труда. В период с 2015 по 2016 год она выросла в структуре на 1,08% и составила 31,49%, а в стоимостном выражении прирост составил 391 тыс. руб. и на 2016 год равен 5275 тыс. руб. Чуть менее 10% в структуре затрат занимают отчисления на социальные нужды. В стоимостном выражении за период их увеличение составило 114 тыс. руб. Менее 1% в структуре затрат занимают амортизация и прочие расходы. Эти статьи за период практически не изменились по структуре.

Таблица 2 - Анализ затрат на 1 рубль выручки от реализации

| Показатель                       | Сумма затрат, тыс. руб. |       | Отклонение |        |
|----------------------------------|-------------------------|-------|------------|--------|
|                                  | 2015г                   | 2016г | ±          | %      |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 16106                   | 18039 | 1933       | 12,00  |
| Затрат всего, тыс. руб.          | 16058                   | 16750 | 692        | 4,31   |
| Затраты всего на 1 руб. выручки: | 0,99                    | 0,93  | -0,06      | -6,06  |
| В т.ч. - материальные затраты    | 0,6                     | 0,54  | -0,06      | -10,00 |
| - оплата труда                   | 0,3                     | 0,29  | -0,01      | -3,33  |
| - отчисления                     | 0,08                    | 0,09  | 0,01       | 12,5   |
| - амортизация                    | 0,01                    | 0,01  | 0          | 0      |
| - прочие затраты                 | 0                       | 0     | 0          | 0      |

За исследуемый период на ООО «Империя» объем выручки от реализации на 1933 тыс. руб. или 12%, а также сумма произведенных затрат на 692 тыс. руб. или 4,31%. Эти данные позволяют нам произвести анализ затрат на 1 рубль выручки от реализации, а следовательно определить долю себестоимости в составе оптовой цены продукции.

Из данных таблицы 2 мы видим, что всего затраты на 1 руб. выручки сократились на 0,06 или 6,06% и на 2016 год составили 0,93, в том числе

уменьшились материальные затраты на 0,06 или 10%, а также затраты на оплату труда на 3,33% или 0,01. Сумма отчислений на 1 руб. выручки наоборот подверглась увеличению на 12,5%. А амортизация и прочие затраты за период не были подвержены изменениям.

Таблица 3 - Динамика финансовых результатов деятельности предприятия (тыс. руб.)

| Показатель                            | Значение |       | Отклонение |        |
|---------------------------------------|----------|-------|------------|--------|
|                                       | 2015г    | 2016г | ±          | %      |
| Выручка от реализации                 | 16106    | 18039 | 1933       | 12,00  |
| Себестоимость реализованной продукции | 16058    | 16750 | 692        | 4,31   |
| Валовая прибыль                       | 48       | 1289  | 1241       | 2581   |
| Коммерческие расходы                  | 56       | 68    | 12         | 21,43  |
| Управленческие расходы                | 12       | 12    | 0          | 0      |
| Прочие доходы                         | 452      | 493   | 41         | 9,07   |
| Прочие расходы                        | 217      | 239   | 22         | 10,14  |
| Прибыль (убыток) до налогообложения   | 215      | 1463  | 1248       | 580,47 |
| Чистая прибыль (убыток)               | 172      | 1170  | 998        | 580,23 |

В анализируемом периоде предприятие увеличило размер зарабатываемой валовой прибыли. Рост прибыли на 2581% продиктован изменением выручки на 12% или 1933 тыс. руб., и на 4,31% или 692 тыс. руб. - изменением себестоимости. Увеличение прибыли до налогообложения на 1248 тыс. руб. или 580,47%, а также чистой прибыли на 998 тыс. руб. или 580,23% произошло за счет роста валовой прибыли. Увеличение суммы прибыли отчетного периода повлекло за собой рост прочих доходов на 41 тыс. руб. или 9,07% и прочих расходов на 22 тыс. руб. или 10,14%. В том числе возросла сумма коммерческих расходов на 12 тыс. руб. и в 2016 году они составили 68 тыс. руб. Тем не менее управленческие расходы за период не изменились.

Таким образом, можно сделать вывод, что от достоверности результатов и точности проведения управленческого анализа зависит главная задача деятельности предприятия — получение прибыли, которая впоследствии выступает в качестве объекта финансового анализа. То есть грамотное ведение управленческого анализа помогает ответить на вопросы: как добиться эффективного размещения ценностей и что этому препятствует; какие есть

недостатки в значимых функциях системы управления; присутствует ли конфликт прав; не тяжеловесны ли механизмы координации; насколько эффективно ли работают исполнительная вертикаль и горизонтальные связи; сбалансированы ли полномочия и ответственность; существует ли разделение власти; разумна ли система управления на используемом сегменте рынка, организационной структуре и персоналу.

Список литературы:

1. Новосельский С.О. К вопросу о методике экспресс-анализа финансовой устойчивости предприятий АПК / С.О. Новосельский, О.А. Акулова. – В сборнике: научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции. Курская ГСХА. 2014. С.255-258.
2. Новосельский С.О. Роль оценки активов в процессе обеспечения финансовой устойчивости предприятий АПК / С.О. Новосельский, М. Евдокимова. - В сборнике: научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции. Курская ГСХА. 2014. С.255-258.
3. Новосельский С.О. Роль оценки кредитоспособности в финансовом механизме функционирования предприятий пищевой промышленности региона / С.О. Новосельский, И.В. Минакова, В.А. Климов, Т.Т. Дуплина // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2015. – №8. - С.48-52.
4. Новосельский С.О. Управление инвестиционной привлекательностью предприятия пищевой промышленности / С.О. Новосельский, Л.В. Бычкова, В.А. Климов, Н.А. Коптева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2015. – №8. - С.25-30.