

НАУЧНАЯ *ЖК* КНИГА

М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ:
ВОПРОСЫ ТЕОРИИ,
ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ**

Монография

Москва
Вузовский учебник
ИНФРА-М
2010

УДК 336.61
ББК 65.2/4-93
B22

Вахрушина М.А., Самарина Л.Б.
B22 **Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. – 144 с. – (Научная книга).**

ISBN 978-5-9558-0175-9 (Вузовский учебник)
ISBN 978-5-16-004461-3 (ИНФРА-М)

В монографии раскрывается содержание управленческого анализа деятельности организации, формулируются его отличительные признаки, определяющие место управленческого анализа в системе экономического анализа и управленческого учета.

В книге представлена методика проведения управленческого анализа, учитывающая стадии производственного процесса. На практических примерах показано, как использование этой методики позволяет руководству организаций повысить эффективность принимаемых управленческих решений на основе достоверной релевантной информации и способствует усилению конкурентных преимуществ.

Для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, слушателей системы подготовки и повышения квалификации бухгалтеров, аудиторов, специалистов финансово-экономических служб, руководства и менеджмента организаций.

ББК 65.2/4-93

ISBN 978-5-9558-0175-9 (Вузовский учебник)
ISBN 978-5-16-004461-3 (ИНФРА-М)

© Вузовский учебник, 2010

Редактор *Т.Г. Берзина*
Корректор *Л.С. Куликова*
Компьютерная верстка *Г.А. Волковой*
Оформление серии *К.В. Пономарев*

Подписано в печать 25.08.2010.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 9,0. Уч.-изд. л. 9,95.
Тираж 1000 экз. (1-й завод – 500 экз.). Заказ №

Издательский Дом «Вузовский учебник»
127247, Москва, ул. С. Ковалевской, д. 1, стр. 52
www.vuzbook.ru

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в.
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

В период бурного развития экономической науки возрастает интерес не только к разработке практических методик, но и к методологическому обоснованию выделения специальных областей знаний в отдельные научные направления. В связи с этим возросший интерес к становлению и развитию управленческого анализа как самостоятельной области знаний, с одной стороны, и функции управления организацией, с другой стороны, весьма актуален.

Функционирование организаций в условиях рынка предполагает повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции, инициативы, активизации предпринимательства и т.д. Важнейшая роль в реализации этих задач отводится экономическому анализу. При этом деление экономического анализа на финансовый и управленческий обусловлено аналогичным разделением бухгалтерского учета на финансовый и управленческий.

В то время как вопросы организационного, информационного и методического обеспечения финансового анализа исследуются в специальной экономической литературе достаточно подробно, до сих пор не существует однозначного мнения о содержании, назначении и методике проведения управленческого анализа.

В условиях централизованно планируемой экономики основной целью экономического анализа было обоснование напряженности плана, контроль за его выполнением, содействие укреплению хозяйственного расчета и усилению режима экономии, борьба с потерями и бесхозяйственностью, выяснение и измерение причин отклонений, допущенных при выполнении плановых заданий, оценка деятельности производственных коллективов.

С переходом к рынку, в условиях жесткой конкуренции успешная деятельность возможна лишь при условии владения своевременной и достоверной информацией, позволяющей принимать оптимальные управленческие решения не столько тактического, сколько перспективного характера, связанные с устойчивым функционированием организации в отдаленном будущем. Удовлетворение возрастающих информационных потребностей менеджмента с целью обоснования и принятия управленческих решений — одна из основных задач управленческого анализа, для проведения которого российский менеджер должен использовать научно-обоснованные методы, методики и технические средства.

Недостаточная разработанность проблемы содержания управленческого анализа в рамках экономической науки, а также отсут-

ствие системных разработок в области методики и организации проведения управленческого анализа в российских организациях предопределили актуальность разработок, представленных в данной монографии.

Глава 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ЕГО МЕСТО В СИСТЕМАХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Анализ (от греч. *analysis* – разложение) означает разбор, разделение на составные части. В связи с тем, что в последнее время аналитические методы стали широко использоваться в науке, анализ воспринимается как синоним научного исследования.

Экономический анализ – это систематизированная совокупность методов, способов, приемов, используемых для получения выводов и рекомендаций экономического характера в отношении некоторого субъекта хозяйствования. Процедура проведения анализа состоит из разделения проблемы на составляющие части, более доступные для изучения. Использование специальных методов, способов, приемов помогает решению отдельных задач, а их объединение позволяет получить общее решение проблемы. Такова диалектика познания, которая базируется на единстве анализа и синтеза как научных методов изучения реальности [36, с. 5].

Экономический анализ в России как наука сформировался в советский период. Бурный рост научно-технического прогресса (НТП) и усиление экономической работы в организациях способствовали дифференциации наук, в результате чего произошло отделение экономического анализа от бухгалтерского учета. В дальнейшем развитие экономического анализа как самостоятельной отрасли знаний, функции управления и элемента хозяйственного механизма происходило на основе органического соединения элементов экономики, техники и технологии производства, применения экономико-математических методов и средств механизации и автоматизации аналитических расчетов [50, с. 7–8].

В условиях централизованно планируемой экономики присутствовало деление экономического анализа на политэкономический и анализ хозяйственной деятельности. При этом анализ хозяйственной деятельности подразделялся на экономический анализ функционирования субъектов хозяйствования: экономика в целом, регион, отрасль, организация [8, с. 33].

Основная цель экономического анализа в целом и анализа хозяйственной деятельности в частности в условиях плановой экономики состояла в обосновании напряженности плана, контроле за его выполнением, содействии укреплению хозяйственного расчета и усилению режима экономии, борьбе с потерями и бесхозяйственнос-

тью, выяснении и измерении причин отклонений, допущенных при выполнении плановых заданий, оценке деятельности производственных коллективов. Таким образом, анализ проводился по схеме «план–факт» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Задачи и направления экономического анализа в условиях плановой экономики

Перспективная направленность анализа состояла в выявлении закономерностей и тенденций в производственной и хозяйственной деятельности предприятий, объединений и отраслей для определения долговременно действующих факторов и плановых заданий на перспективу. В процессе перспективного анализа разрабатывалась аналитическая информация для обоснования пятилетних и перспективных планов [50, с. 18].

Связь экономического анализа с бухгалтерским учетом была очевидна, так как его данные использовались для проведения анализа хозяйственной деятельности.

В связи с изложенным можно определить основные характеристики анализа в централизованно планируемой экономике:

- ретроспективность анализа хозяйственной деятельности;
- оценка выполнения плановых заданий по различным показателям и детерминированный факторный анализ;

- комплексный характер разнородных сторон деятельности организации;
- использование в качестве информационной базы данных бухгалтерского и оперативного учета.

Таким образом, в традиционной российской практике анализ хозяйственной деятельности трактовался в большей степени как ретроспективный, роль которого с позиции перспективного управления была весьма условной.

С развитием рыночных отношений организации получили хозяйственную самостоятельность. Их функционирование в условиях жесткой конкуренции, неопределенности и риска наполнило экономический анализ новым содержанием. В сложившихся условиях уже невозможно ограничиться лишь «план-фактным» анализом. Успешное ведение предпринимательской деятельности предусматривает использование экономического анализа не только для выбора оптимальных управленческих решений в настоящем, но и для разработки сценариев будущего экономического развития [34, с. 28].

Единый и неделимый ранее экономический анализ трансформировался в настоящее время в различные виды (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Задачи и направления экономического анализа в рыночной экономике

Систематизация научных исследований и практических разработок, посвященных проблемам проведения социально-экономического анализа [58, 30, 42], экономико-статистического анализа [55, 41], экономико-экологического анализа [58, 30, 42], экономического анализа [63, 6, 8], маркетингового анализа [58, 42], инвестиционного анализа [58, 16, 22, 23, 34, 35, 43, 60, 62] и др., представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Типология видов анализа

Авторы	Вид анализа	Содержание и задачи проведения анализа
М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шерemet, Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская	Экономический анализ	<p>Это система специальных знаний, связанная:</p> <ul style="list-style-type: none"> • с исследованием экономических процессов и их взаимосвязи; • научным обоснованием бизнес-планов, объективной оценкой их выполнения; • выявлением положительных и отрицательных факторов и количественным измерением их действия; • определением внутрихозяйственных резервов; • обобщением передового опыта, принятием оптимальных управленческих решений
С.Ю. Фирстова, Г.В. Савицкая, В.В. Ковалев, О.Н. Волкова	Социально-экономический анализ	<p>Основная цель – изучение взаимосвязи социальных и экономических процессов; позволяет определить их влияние друг на друга и на экономические результаты хозяйственной деятельности</p>
С.Ю. Фирстова, Г.В. Савицкая	Экономико-статистический анализ	<p>Предназначен для изучения массовых общественных явлений на разных уровнях управления (предприятия, отрасли, регионы); проводят статистические органы</p>
С.Ю. Фирстова, В.В. Ковалев, О.Н. Волкова, Г.В. Савицкая	Экономико-экологический анализ	<p>Изучает взаимодействия экологических и экономических процессов, связанных с сохранением и улучшением окружающей среды; позволяет анализировать затраты на экологию; проводят органы охраны окружающей среды, экономические службы предприятия</p>
С.Ю. Фирстова, Г.В. Савицкая	Маркетинговый анализ	<p>Это анализ внешней среды функционирования предприятия (рынков сбыта готовой продукции, конкурентоспособности, спроса и предложения и т.д.); проводят маркетинговые службы предприятия</p>
С.Ю. Фирстова, М.А. Вахрушина, Д.А. Ендовицкий, Л.Т. Гиляровская, Н.И. Лахметкина, И.Я. Лукасевич, В.П. Савчук, В.А. Чернов, В.Д. Шкардун	Инвестиционный анализ	<p>Предназначен для разработки программы инвестиционной деятельности; позволяет провести оценку эффективности инвестиционных проектов</p>

Наряду с термином «экономический анализа» в научной и в учебно-методической литературе используется термин «*управленческий анализ*». Попытки выделения управленческого анализа в самостоятельное научно-практическое направление были предприняты такими отечественными экономистами, как С.А. Бороненкова, М.А. Вахрушина, О.Н. Волкова, Т.П. Карпова, Л.В. Попова и др. Дисциплины с этим названием постепенно появляются в учебных планах ведущих вузов страны. Однако вопрос о содержании и научном обосновании самостоятельности этого направления в рамках экономической науки остается открытым.

В экономической литературе присутствуют различные трактовки понятия «управленческий анализ» в зависимости от выбранных за основу признаков. Наиболее интересным в целях выполнения настоящего исследования является управленческий признак, согласно которому этапу предварительного управления (планированию) соответствует перспективный (прогнозный) анализ, этапу оперативного управления – оперативный анализ, заключительному (контрольному) этапу управления – текущий (ретроспективный) анализ [16, с. 26]. При этом подробно рассматриваются сущность, цели, задачи перспективного анализа и отмечается, что развитая рыночная экономика порождает потребность в дифференциации анализа на внутренний управленческий и внешний финансовый. Подобный подход используют М.А. Вахрушина и А.Д. Шеремет.

В учебнике под редакцией проф. Л.Т. Гиляровой управленческий анализ выделяется как вид экономического анализа при использовании в качестве классификационных признаков объектов управления и типов используемой информации [63, с. 15]. Содержание и задачи управленческого анализа при этом не уточняются.

В учебном пособии Н.Н. Селезневой, А.Ф. Ионовой «Финансовый анализ» управленческий (внутренний) анализ выделяется из экономического анализа по роли в управлении как «анализ, который является составной частью управленческого учета и обеспечивает аналитической информацией руководство предприятия» [47, с. 55].

Таким образом, взгляды ведущих отечественных экономистов на сущность управленческого анализа можно систематизировать (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Взгляды отечественных экономистов на сущность управленческого анализа

Авторы	Содержание управленческого анализа, его цель, задачи и объекты
С.А. Бороненкова	Управленческий анализ призван решать вопросы формирования затрат, эффективности использования ресурсов, а также производства и реализации продукции. Управленческий анализ сопровождает управленческий учет, базируется на его информации, обеспечивая принятие управленческих решений

Авторы	Содержание управленческого анализа, его цель, задачи и объекты
М.А. Вахрушина	Раздел экономического анализа и составная часть управленческого учета, основной целью которых является изучение прошлой, текущей, а главное – будущей деятельности сегментов бизнеса, основанное на прогнозировании их доходов, расходов и финансовых результатов при выборе сегментами той или иной хозяйственной тактики.
Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова	Главная цель управленческого анализа – способствовать повышению эффективности производственной, хозяйственной и финансовой деятельности коммерческой организации и поддержанию ее конкурентоспособности. Управленческий анализ включает в себя внутренний производственный и внутренний финансовый анализ
О.В. Волкова	Специальный раздел экономической науки и практики, целью которого является обработка и представление информации в систему принятия управленческих решений в организации
Н.П. Любушин	Составная часть управленческого учета, т.е. информационно-аналитического обеспечения администрации, руководства организации необходимыми данными для подготовки управленческих решений
Г.И. Пашигорева, О.С. Савченко	В управленческом анализе выделяются внутрихозяйственный производственный и финансовый виды анализа. Основная цель внутрихозяйственного производственного анализа состоит в обосновании планов действий на предстоящий период как по подразделениям, так и по организации в целом. В рамках внутреннего финансового анализа ставится цель текущего анализа исполнения бюджетов центрами ответственности, анализа ключевых финансовых показателей, выявления причин отклонений для своевременного их устранения и определения вклада каждого центра ответственности в финансовые результаты организации
Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова	Управленческий анализ необходимо рассматривать как промежуточный этап управления организацией. Объектом анализа является прошлая и будущая деятельность сегментов бизнеса, информационная база – это данные, собранные в системе бухгалтерского управленческого учета. В их число входят также сведения, аккумулированные в других блоках управленческого учета – сегментарном учете, планировании и внутренней отчетности
Ф.Б. Риполь–Сарагоси	Наряду с финансовым анализом на предприятиях, фирмах высокоразвитых государств в производственной деятельности широко применяется управленческий анализ, который тесно связан с управленческим учетом, называемым иногда производственным учетом, определяемым как управленческий учет плюс некоторая часть финансового учета
Г.В. Савицкая	Управленческий анализ проводят все службы предприятия с целью получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия оптимальных управленческих решений, выработки стратегии и тактики по вопросам финансовой политики, маркетинговой деятельности, совершенствования техники, технологии и организации производства. Он носит оперативный характер, его результаты являются коммерческой тайной

Взгляды экономистов на сущность управленческого анализа, представленные в таблице, сходятся в следующем: это анализ, результаты которого используются руководством внутри организации для принятия управленческих решений. Однако приведенные определения не содержат требования к релевантности информации, используемой в управленческом анализе, что является немаловажным.

Анализ подходов к сущности понятия «управленческий анализ» позволил сформулировать следующие *признаки* управленческого анализа:

- 1) ориентация на внутреннее потребление;
- 2) использование релевантной непубличной информации;
- 3) перспективная направленность результатов анализа;
- 4) основа для принятия управленческих решений;
- 5) конфиденциальный характер;
- 6) оперативность;
- 7) отраслевая ориентация.

В то же время следует различать понятия «внутренний анализ» и «управленческий анализ». Внутренний анализ может носить как ретроспективную, так и перспективную направленность, в связи с чем он удовлетворяет указанным признакам лишь во второй своей части.

Кроме того, управленческий анализ может быть дискретным, т.е. отдельные его задачи могут решаться от случая к случаю, по мере возникновения соответствующего запроса.

Еще одна отличительная особенность управленческого анализа состоит в том, что в отличие от финансового, проводимого по общим методикам, он имеет отраслевую направленность, т.е. при проведении управленческого анализа необходимо учитывать технико-экономические особенности предприятия.

Более того, в связи с ориентацией российских предприятий на требования Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), управленческий анализ приобретает специфическое свойство: наряду с конфиденциальностью его результаты частично используются внешними пользователями. Так, с учетом требований МСФО 7 «Отчеты о движении денежных средств» будущие денежные потоки организации приводятся в сопоставимый вид с помощью метода дисконтирования (т.е. с учетом фактора времени), широко используемого при проведении анализа и оценки эффективности инвестиционных проектов. В соответствии с требованиями МСФО 8 «Отчетность по сегментам» при формировании отчетности следует использовать внутренние источники информации. Таким образом, данные управленческого анализа имеют все больший выход на МСФО.

Выделенные признаки управленческого анализа могут служить основой для оценки существующих ныне видов экономического анализа с позиции их принадлежности к классу «управленческий анализ» (табл. 1.3).

Классификация видов экономического анализа

Признак классификации	Вид экономического анализа	Характеристика видов анализа	Признаки, присущие управленческому анализу (*)
1. Широта и доступность привлекаемого информационно-информационного обеспечения	1. Внешний анализ	Проводится с позиции внешних пользователей; информационная база – публичная бухгалтерская отчетность; носит главным образом ретроспективный характер; предоставляемая информация является общедоступной	– – –
	2. Внутренний анализ	Проводится с позиции лиц, имеющих доступ к любым информационным ресурсам предприятия; внутренний, внутрипроизводственный анализ, проводимый в системе управленческого учета; результаты анализа – коммерческая тайна; может быть ретроспективным (план-факт) и перспективным	(1) (1) (5) (3)
2. Временной признак	1. Предварительный (перспективный):	Необходим для обоснования планов и управленческих решений	(3), (4)
	а) краткосрочный	Охватывает период до одного года и предназначен для выработки тактических решений	(4), (5)
	б) долгосрочный	Охватывает период свыше года, служит для разработки стратегии организации	(3), (4)
	2. Последующий (ретроспективный, исторический):	Используют для изучения тенденций развития предприятия, контроля за выполнением планов и диагностики их состояния	(4)
	а) оперативный	Цель – оперативно выявлять недостатки и воздействовать на хозяйственные процессы; проводится сразу после совершения хозяйственных операций или изменения ситуации за короткие промежутки времени	(4) (6)
	б) итоговый (заключительный)	Связан с комплексным и всесторонним изучением деятельности организации по отчетным данным за соответствующий период	–

Продолжение табл. 1.3

Признак классификации	Вид экономического анализа	Характеристика видов анализа	Признаки, присущие управленческому анализу (*)
3. Пространственный признак	1. Внутрифирменный анализ 2. Межфирменный анализ	Изучает деятельность конкретной исследуемой организации и ее структурных подразделений Позволяет сравнивать результаты нескольких предприятий, способствует выявлению передового опыта, резервов, недостатков с формированием объективной оценки эффективности деятельности организации	(1), (2), (5) –
4. Функциональный признак	1. Финансовый анализ 2. Управленческий анализ	Проводится с целью изучения, диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия и выявления резервов повышения его устойчивости; проводят финансовые службы организации; базируется на общедоступной информации Предназначен для получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия оптимальных управленческих решений, выработки стратегии и тактики в области финансовой, маркетинговой политики, совершенствования техники, технологии и организации производства; проводят все службы организации; результат анализа – коммерческая тайна	– – – (2), (3), (4), (6), (7)
	3. Социально-экономический анализ	Основная цель – изучение взаимосвязи социальных и экономических процессов; позволяет определить их влияние друг на друга и на экономические результаты хозяйственной деятельности	– –
	4. Экономико-статистический анализ	Предназначен для изучения массовых общественных явлений на разных уровнях управления (предприятия, отрасли, регионы); проводят статистические органы	– –

Признак классификации	Вид экономического анализа	Характеристика видов анализа	Признаки, присущие управленческому анализу (*)
	5. Экономико-экологический анализ	Исследует взаимодействия экологических и экономических процессов, связанных с сохранением и улучшением окружающей среды; позволяет анализировать затраты на экологию; проводят органы охраны окружающей среды, экономические службы организации	– – –
	6. Маркетинговый анализ	Анализ внешней среды функционирования предприятия (рынков сбыта готовой продукции, конкурентоспособности, спроса и предложения и т.д.); проводят маркетинговые службы организации	(4), (6)
	7. Инвестиционный анализ	Предназначен для разработки программы инвестиционной деятельности; позволяет провести оценку эффективности инвестиционных проектов	(3) (4)
	8. Функционально-стоимостный анализ	Системное целенаправленное исследование свойств материальных объектов, относящихся к продуктам или активам предприятия и оказывающим влияние на показатели деятельности; выявляет факторы, вызвавшие удорожание продукции, снижение доходности организации; по результатам вырабатываются управленческие решения по устранению или ослаблению выявленных факторов	(4) (2), (4) (4)
	9. Логистический анализ	Заключается в: • исследовании товарных потоков; • координации процессов снабжения, производства и сбыта продукции; • разработке стратегии конкурентоспособности организации на рынках с сильной конкуренцией	(4) (4) (3)

Признак классификации	Вид экономического анализа	Характеристика видов анализа	Признаки, присущие управленческому анализу (*)
5. Методика изучения объектов	10. Комплексный экономический анализ	Характеризуется наличием единой цели; всесторонность (системность) анализа; обязательность стоимостных оценок.	– (4) –
	1. Качественный анализ	Основан на качественных сравнительных характеристиках и экспертных оценках анализируемых явлений и процессов	(4)
	2. Количественный (факторный) анализ	На основе количественных сопоставлений исследует степень чувствительности экономических явлений к изменению различных факторов	(4)
	3. Экспресс-анализ	Позволяет диагностировать состояние экономики предприятия на основе типичных признаков, характерных для определенных экономических явлений	(4), (7)
	4. Маржинальный анализ	Направлен на установление взаимосвязи между объемом продаж, себестоимостью и прибылью	(1), (2)
6. Степень охвата изучаемых объектов	5. Экономико-математический анализ	Позволяет выбрать оптимальный вариант решения экономической задачи, выявить резервы повышения эффективности производства	(3), (4)
	1. Сплошной анализ	Анализирует все объекты, без исключения, с формированием обоснованных выводов	–
	2. Выборочный анализ	Обследует часть объектов; способствует ускорению аналитического процесса и выработке управленческих решений по результатам анализа	(1), (2) (4)

* Цифрами обозначены признаки управленческого анализа (см. с. 11).

Разумеется, приведенные классификационные признаки не являются исчерпывающими. Однако в представленной классификации видов экономического анализа по функциональному признаку выделяется собственно управленческий анализ, который имеет ряд признаков, характерных для других видов анализа, но в то же время обладает специфическими свойствами.

Из данных таблицы также следует, что некоторые виды анализа (финансовый, социально-экономический, экономико-статистический и др.) не отвечают выделенным признакам. Другие виды анализа (инвестиционный, функционально-стоимостный, логистический), напротив, соответствуют им. Указанные обстоятельства позволяют классифицировать эти виды анализа как разновидности управленческого.

В связи с этим необходимо определить место управленческого анализа в системе управленческого учета и экономического анализа. До сих пор этот вопрос остается дискуссионным. Ряд специалистов отмечают связь управленческого анализа с управленческим учетом; другие определяют управленческий анализ как составную часть экономического анализа (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Место управленческого анализа в системе экономического анализа и управленческого учета

Автор	Связь управленческого анализа	
	С управленческим учетом	С экономическим анализом
С.А. Бороненкова	+	
М.А. Вахрушина	+	+
Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова		+
О.Н. Волкова		+
Л.Т. Гиляровская		+
Н.П. Любушин	+	
Г.И. Пашигорева		+
Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова	+	
Ф.Б. Риполь-Сарагоси	+	
Г.В. Савицкая		+
Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова	+	+

Очевидно, что деление экономического анализа на внешний (финансовый) и внутренний (управленческий) связано с тем, что оба вида анализа используют информацию, сформированную в рамках, соответственно, внешнего (финансового) и внутреннего (управленческого) учета.

По мнению В.В. Ковалева, в традиционном понимании внешний (финансовый) анализ представляет собой метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе его бухгалтерской отчетности. Такого рода анализ может выполняться как управленческим персоналом данного предприятия, так и любым внешним аналитиком, поскольку в основном базируется на общедоступной информации. В основе финансового анализа лежит анализ финансовой отчетности. При этом он менее детализирован и более формализован. Этот вид анализа, безусловно, важен, но имеет существенный недостаток — отсутствие оперативности, в связи с чем менеджер не имеет возможности сию минуту оценить достигнутые результаты, рассчитать эффективность деятельности отдельных структурных подразделений, оперативно использовать полученную информацию в управленческих целях. Все это возможно в рамках собственно управленческого анализа, являющегося внутренним анализом. Его информационная база гораздо шире и включает любую информацию, циркулирующую внутри предприятия и полезную для принятия управленческих решений. Соответственно расширяются и возможности анализа.

Таким образом, использование результатов экономического анализа для внутреннего потребления еще не соответствует его трансформации в управленческий анализ. Управленческий анализ должен быть оперативным. Ю.А. Бабаев справедливо утверждает, что для эффективного управления производственной деятельностью одного экономического анализа недостаточно, и лишь «при полном единстве экономического и оперативного анализа можно всесторонне изучить работу предприятия... и определить перспективы его дальнейшего развития» [4, с. 7]. Однако из приведенного высказывания следует, что оперативный анализ не является составной частью экономического анализа, что ошибочно.

Оперативность является необходимым, но не достаточным условием для того, чтобы подготовленная информация удовлетворила менеджмент. В современных условиях коммерческие организации действуют в сложной экономической обстановке. Многие из них разоряются, не выдерживая конкуренции. В этой ситуации возрастает потребность менеджмента в прогнозной информации, для удовлетворения которой необходим экономический анализ не только прошлых, но и будущих событий. Это значит, что экономический анализ, а значит и управленческий анализ, как и бухгалтерский учет, уже не может быть направлен лишь в прошлое — он должен носить и перспективный характер.

Именно оперативность внутреннего анализа, нацеленного на оценку как прошлых, так и будущих результатов хозяйствования структурных подразделений организации, характеризует собственно

управленческий анализ, интегрирующий три вида внутреннего анализа – ретроспективный, оперативный и перспективный, каждому из которых свойственно решение собственных задач [16, с. 29]. Кроме того, направленность внутреннего анализа на перспективу делает его управленческим, поскольку на основе данных, полученных в ходе такого анализа, руководство предприятия принимает обоснованные управленческие решения.

Управленческий анализ является одним из видов экономического анализа, генерирующих информацию для менеджмента (рис. 1.3).

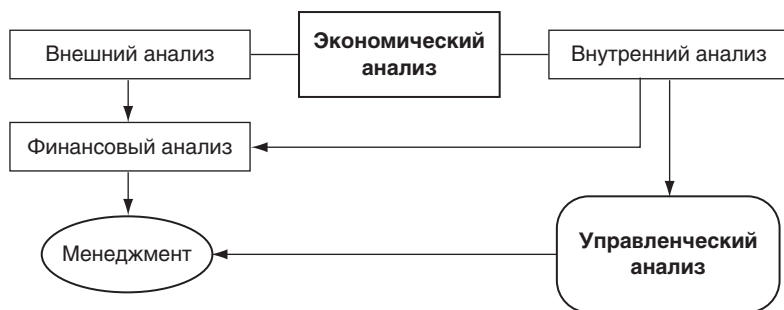


Рис. 1.3. Место управленческого анализа в системе экономического анализа (по признаку широты и доступности информации)

Из рисунка видно, что управленческий анализ является внутренним анализом.

Учитывая дискуссионность вопроса, особого внимания заслуживает проблема позиционирования управленческого анализа относительно управленческого учета. Сложность управления экономикой предприятия в условиях рынка требует создания адекватной системы формирования и использования информации о производственно-хозяйственной деятельности организаций, в том числе новых подходов к решению проблем совершенствования учета и экономического анализа. Для текущего момента развития российской экономической науки, происходящего в условиях интеграции и глобализации, характерен пересмотр и дальнейшее развитие самой концепции управления, что требует совершенствования системы информационного обеспечения процессов принятия управленческих решений.

В этой связи исследование проблем взаимосвязи управленческого учета и управленческого анализа является весьма актуальным.

Ведение бизнеса в условиях рынка способствовало внедрению коммерческого расчета на уровне предприятия и его внутренних подразделений, использованию учета в сфере финансового и внутреннего анализа, контроля и управления. Как следствие этих процессов на средних и крупных предприятиях сформировались два типа бухгалтерии – финансовая и управленческая.

Одним из основных их отличий является то, что управленческий учет наряду с фактическими данными в целях анализа и выработки управленческих решений использует и прогнозные, вариантные, относительные показатели, применяет не поддающиеся измерению и не формализуемые параметры (неколичественного характера). Так, в системе управленческого учета и отчетности отделы снабжения и сбыта полностью должны контролировать сроки выполнения договоров купли-продажи по отношению к внешним контрагентам, самостоятельно учитывать все отклонения от этих сроков.

Управленческий учет является продолжением финансового учета и применяется в первую очередь для отражения внутренних событий и операций. В.Э. Керимов справедливо утверждает, что основная цель управленческого учета – «обеспечение соответствующей информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей, для выработки ими рекомендаций на будущее на основе анализа происшедших явлений» [28, с. 28]. Управленческий учет связывает процесс управления с учетным процессом, так как их действия направлены на одни и те же объекты: производственные ресурсы, обеспечивающие целесообразный труд людей в процессе хозяйственной деятельности; хозяйственные процессы и их результаты, составляющие производственную деятельность предприятия, и др. [31, с. 14].

Перспектива дальнейшего развития бухгалтерского учета состоит прежде всего в углублении его аналитической направленности, что является важнейшим атрибутом управленческого учета. В рыночных условиях хозяйствования, прежде чем браться за решение определенной проблемы, специалист по управленческому учету (бухгалтер-аналитик) должен решить, какая информация будет полезна потребителю. Затем он выбирает процедуры и методы, необходимые для получения данной информации. Предположим, что руководство предприятия решает, покупать ли определенный вид оборудования. Для этого необходима информация о прибыли на инвестированный капитал. Но прежде всего следует определить финансовый эффект от применения новой машины. Для этого нужно оценить увеличение объема продажи товара, изменения переменных, постоянных и сытовых издержек, а также административных расходов. Когда эти суммы будут рассчитаны, бухгалтер-аналитик должен выбрать подходящий метод определения прибыли, которую приносит новая машина на инвестированный капитал. Существует несколько подходов к решению такой задачи, и выбранный метод должен быть самым точным в данных обстоятельствах.

В странах с развитой рыночной экономикой бухгалтеру зачастую приходится готовить информацию для ответа на такие совершенно

нетипичные для российского бухгалтера вопросы: лучше ли у конкурентов сборка и упаковка; продают ли они равноценный продукт дешевле и т.д. В этой связи П. Фридман отмечает: «Бухгалтер-оценщик (бухгалтер-аналитик – *Прим. авт.*) должен начинать свою работу еще на стадии разработки изделия, потому что его расчеты дадут возможность получить прибыль. Бухгалтер-оценщик наряду с конструкторами, инженерами-технологами и коммерческими менеджерами играет важную роль в решении общих проблем, возникающих на стадии разработки изделия. Именно здесь начинается планирование доходов и контроль за издержками производства» [59, с.12]. С этим нельзя не согласиться, ведь в сферу профессиональных интересов бухгалтерии попадает проблема сопоставления сумм денежных средств, вложенных в инвестиции сегодня и полученных через несколько лет; иными словами, будет ли будущий приток денежных поступлений достаточно велик, чтобы оправдать эти инвестиции. Таким образом, на основе имеющейся учетной информации бухгалтер выполняет аналитическую функцию, выражающуюся в расчете дисконтированной стоимости затрат на инвестиции путем проведения инвестиционного анализа.

Таким образом, управленческий учет находится на стыке таких экономических наук, как финансы, экономический анализ, динамика организационных изменений, количественные методы анализа. Именно управленческий учет является связующим звеном, которое объединяет в единый контур управления все перечисленные экономические дисциплины, соединяя их с бухгалтерским учетом – информационным основанием пирамиды управления.

Управленческий учет объединяет практически все функции внутрифирменного управления: планирование, координация, учет, контроль, анализ, принятие решения. Учитывая, что одной из функций управленческого учета является аналитическая функция, ее реализация должна стать прерогативой управленческого анализа.

Взаимосвязь управленческого анализа и управленческого учета представлена на рис. 1.4.

Однако эффективность проведения управленческого анализа во многом зависит от того, насколько управленческий учет адаптирован к реальным потребностям организации. Задача постановки управленческого учета, а следовательно, и внедрения управленческого анализа, решаема только в том случае, когда четко сформулированы управленческие потребности организации. Последнее является прерогативой менеджмента.

Обобщив все сказанное, можно представить место управленческого анализа в системе экономического анализа и управленческого учета на рисунке (рис. 1.5).

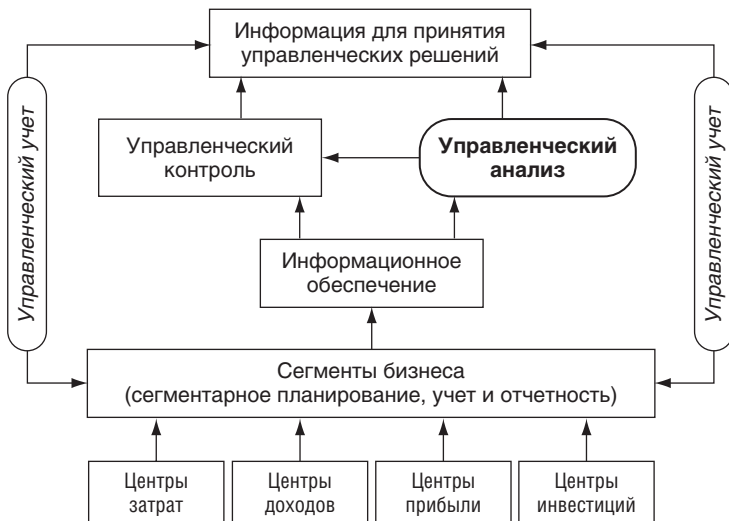


Рис. 1.4. Модель взаимосвязи управленческого анализа с системой управленческого учета

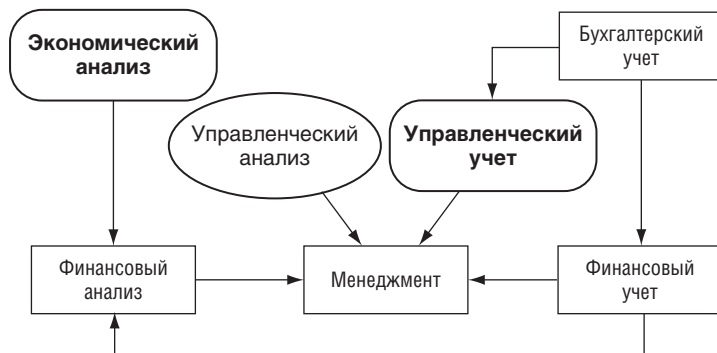


Рис. 1.5. Место управленческого анализа в системе экономических дисциплин

Таким образом, управленческий анализ является, с одной стороны, видом экономического анализа, использует его методы и процедуры экономического анализа (качественный, количественный, фундаментальный, маржинальный, экономико-математический, экспресс-анализ), а с другой – составной частью управленческого учета, предназначенной для обеспечения информационных потребностей менеджмента с целью выработки той или иной хозяйственной тактики. С учетом приведенных ранее признаков управленческого

анализа управленческий анализ можно определить следующим образом: *это анализ, ориентированный на внутреннее потребление, базирующийся на оперативной релевантной информации, носящий конфиденциальный характер и имеющий перспективную направленность, проводимый с учетом отраслевой специфики деятельности анализируемой организации, результаты которого используются менеджментом для выработки текущих и перспективных управленческих решений.*

Сам термин «управленческий анализ» указывает на родство управленческого анализа с управленческим учетом и экономическим анализом.

1.2. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, ПРЕДМЕТ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Выделение управленческого анализа в самостоятельное научное направление предполагает определение его цели, задач, предмета и объекта.

Определение управленческого анализа было сформулировано ранее. При этом было установлено, что управленческий анализ находится на стыке нескольких экономических дисциплин и менеджмента. По этой причине для определения задач управленческого анализа целесообразно рассматривать его с двух позиций: 1) как особую отрасль экономической науки; 2) как одну из функций управления организацией.

Процесс познания всегда неразрывно связан с практикой. Это в полной мере относится и к рассматриваемой нами научно-практической сфере деятельности: развитие управленческого анализа, представлений о нем является результатом всестороннего изучения практического опыта в этой сфере деятельности, его расширения и углубления, систематизации накопленных знаний.

Под влиянием объективных факторов, развития производственно-хозяйственных отношений и процессов совершенствования нормативно-правовой базы функционирования коммерческих организаций практика управленческого анализа претерпевает адекватные изменения. В то же время изучение практического опыта создает предпосылки развития новых научных знаний и приводит к изменению ранее принятых научных положений. Таким образом, реализуется единство двух сторон управленческого анализа как в системе практической деятельности, так и в системе научного познания.

Рассматривая управленческий анализ как экономическую науку, необходимо определить его объект и предмет.

Под объектом изучения понимают то, что изучает данная наука. Объект может быть общим у нескольких наук. Так, для всех экономических наук общим объектом изучения являются производственные отношения. Благодаря этому все экономические науки объеди-

няются в систему, при этом у каждой из них есть свой предмет, отличный от других.

В качестве совокупного объекта анализа выступает хозяйственная деятельность организаций.

Объектом управленческого анализа является совокупность хозяйственных процессов и их прошлых, текущих, а главное, будущих результатов в организации, направленных на достижение ее целей. Такой же объект изучения имеют теория бухгалтерского учета (правда, в этом случае исследуются прошлые и текущие результаты хозяйственных процессов) и некоторые другие науки. Вместе с тем каждая из них исследует хозяйственные процессы организации с определенной, лишь ей присущей точки зрения и только ей свойственными методами и приемами.

Выявление той или иной наукой какой-либо специфической и существенной стороны объектов и процессов исследования позволяет выделить ее в самостоятельную отрасль знания и установить ее предмет.

Совокупность особенностей, присущих объекту изучения, которая рассматривается только данной наукой и которые с позиции данной науки представляются наиболее существенными, формируют ее **предмет** [40, с.11].

Так, предметом бухгалтерского учета является хозяйственная деятельность организаций, охватывающая всю совокупность фактов хозяйственной жизни (прошлых и текущих), составляющих предмет теории бухгалтерского учета; хозяйственная деятельность с точки зрения теории принятия управленческих решений рассматривается как цепь управленческих задач, которые требуют решений, поэтому предметом указанной науки становятся сами управленческие задачи.

Как и перечисленные ранее науки, управленческий анализ также рассматривает хозяйственную деятельность организаций. Однако в данном случае ее следует воспринимать как причинно-обусловленную цепь событий, возникающих в процессе принятия управленческих решений на основе значимой информации, обработанной и представленной в соответствии с характеристиками управленческих проблем и целями организации. Невозможно управлять организацией без передачи такой информации от одного подразделения к другому, с одного уровня управления на другой.

Таким образом, *под предметом управленческого анализа следует понимать содержание и состав информационных потоков о прошлых, текущих и будущих хозяйственных операциях и процессах, циркулирующих в системе принятия управленческих решений как в организации в целом, так и в ее структурных подразделениях.*

Основная **задача** управленческого анализа как особой отрасли экономической науки – обобщение и систематизация всей инфор-

мации, сосредоточенной в рамках различных отраслей экономической науки (управленческий учет, менеджмент, экономический анализ), с помощью специфических методов и процедур, а также выработка новых данных на основе выявленных закономерностей.

Управленческий анализ как отрасль научных знаний представляет собой систему специальных знаний, направленных на решение следующих задач:

- исследование управленческих процессов в их взаимосвязи и взаимообусловленности, объективных экономических законов и факторов, под воздействием которых они протекают;
- выработка научно обоснованных подходов к оценке эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций;
- развитие научных методов и приемов анализа;
- разработка новых показателей для всесторонней оценки результатов хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений, а также являющихся исходной факторной системой для моделирования этих показателей;
- раскрытие возможностей и перспектив развития информационно-аналитического обеспечения и способов его формализованного представления;
- обоснование управленческих решений, экономических планов и прогнозов, объективная оценка их выполнения;
- обобщение передового научно-исследовательского и практического опыта в области анализа и прогнозирования развития экономических процессов.

Решение задач управленческого анализа осуществляется посредством *метода*. Под методом (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) понимают способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

Различают общенаучные и конкретно-научные методы научного познания. Общенаучные методы используются всеми науками и включают в себя наблюдение, сравнение, эксперимент, анализ, синтез, моделирование, формализацию, абстрагирование и т.д. Применение указанных методов к конкретной науке или исследованию зависит от специфических особенностей изучаемого предмета, общего уровня развития познания о нем, технических средств. Конкретно-научные методы свойственны отдельным наукам и не используются в рамках всех остальных [75, с. 32].

Управленческий анализ, как и любая наука, в своих исследованиях должен базироваться на диалектическом методе познания. Использование этого метода позволяет исследовать явления и процессы в постоянном движении, развитии и изменении. С точки зрения диалектического подхода изучаемые объекты рассматриваются в качестве сложных систем, требующих детализации причин и факторов разви-

тия и обобщения результатов анализа с помощью разработки системы показателей для исследования причинно-следственных связей и явлений. В связи с этим анализ выступает в диалектическом единстве с понятием «синтез» (от греч. — *synthesis*), который означает соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое. Таким образом, анализ и синтез являются наиболее важными общенаучными приемами (методами) управленческого анализа.

Любая социально-экономическая система функционирует в условиях сложного взаимодействия комплекса внутренних и внешних факторов, которые находятся во взаимосвязи и взаимообусловленности. В связи с этим решение многих современных задач управленческого анализа возможно лишь при использовании такого метода, как моделирование. Использование в управленческом анализе указанного метода позволяет изучать наиболее значимые при решении управленческих проблем элементы информационных потоков не прямо, а через специально созданные их образы и описания — модели. Кроме того, в ходе управленческого анализа как науки широко используются методы статистики, экономического анализа, экономико-математические методы [17, с. 12–13].

Элементы метода управленческого анализа как особой отрасли экономической науки чрезвычайно разнообразны, что объясняется широким спектром стоящих перед ним задач.

Рассматривая управленческий анализ как сферу практической деятельности управленческого персонала (менеджмента) различного уровня, можно утверждать, что его проведение базируется на совокупности навыков, сформированных на базе научных знаний, владении методами, методиками и процедурами анализа, знании и соблюдении требований, предъявляемых бизнесом к аналитической информации. В конечном счете то, какие методы будут использоваться в конкретных организациях, зависит от стоящих перед ее менеджментом управленческих проблем.

Подобно управленческому анализу — научному направлению *управленческий анализ — практика* имеет соответствующие цель и конкретные задачи.

Как уже было отмечено, управленческий анализ является одной из функций управления, которые разделяются на общие и специфические. По мнению Н.П. Любушина, общие или главные функции, отражающие содержание самого процесса управления, можно представить следующим образом [36, с. 8]:

- 1) информационное обеспечение управления (сбор, обработка, упорядочение информации об экономических явлениях и процессах);
- 2) анализ (анализ хода и результатов экономической деятельности, оценка ее успешности и возможностей совершенствования на основании научно обоснованных критериев);

3) планирование (прогнозирование, перспективное и текущее планирование экономической системы);

4) организация управления (организация эффективного функционирования тех или иных элементов хозяйственного механизма в целях оптимизации использования трудовых, материальных и денежных ресурсов экономической системы);

5) контроль (контроль за ходом выполнения бизнес-планов и управленческих решений).

Первые две общие функции отражают технологические этапы управления, которые связаны с информационным и аналитическим обеспечением процесса принятия решений. Само принятие решений происходит на трех этапах управления – планирование, организация управления и контроль (рис. 1.6).

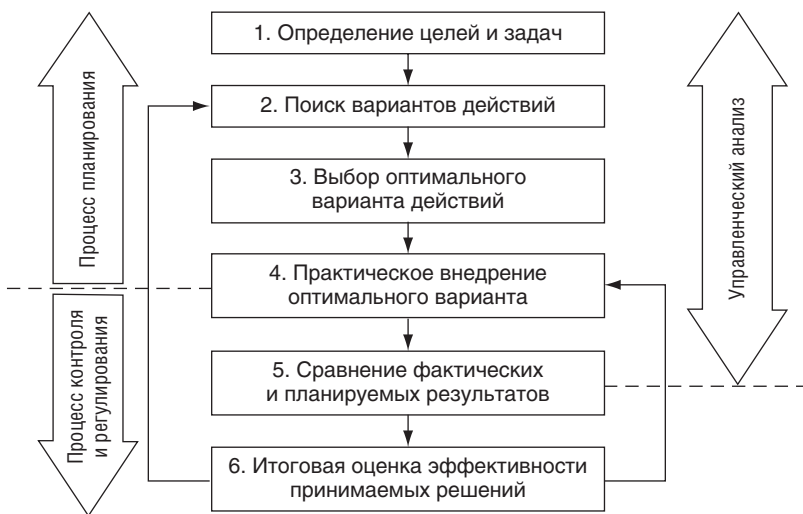


Рис. 1.6. Место управленческого анализа в процессе принятия управленческого решения (составлено с использованием [21, с. 15])

Следовательно, управленческий анализ обеспечивает реализацию первых двух общих функций, которые присущи всем другим аналогичным и специфическим функциям управления. Именно это и позволяет заключить, что одной из задач управленческого анализа является информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.

Однако основная **цель** управленческого анализа, как уже отмечалось, сводится к предоставлению руководству предприятия релевантной информации для решения отдельных дискретных управленческих проблем, главным образом направленных на перспективу. Приоритетные задачи управленческого анализа представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Приоритетные задачи управленческого анализа, возникающие в процессе решения управленческих проблем

Управленческая проблема	Общие задачи управленческого анализа	Частные задачи управленческого анализа
Выбор наиболее эффективного способа управления затратами с целью уменьшения себестоимости продукции	Анализ и оценка хозяйственной ситуации, сложившейся в исследуемом объекте	Разделение расходов организации на постоянные и переменные с учетом продолжительности анализируемого периода (краткосрочный, долгосрочный)
Снижение затрат на содержание (складское хранение) и пополнение запасов (оформление и исполнение заказа на поставку запасов взамен израсходованных)	Установление позитивных и негативных тенденций, оказавших влияние на состояние анализируемого объекта; выявление причин их возникновения	Анализ возможности снижения себестоимости и уровня запасов; анализ качества закупленного сырья; оценка правильности решений о закупках, анализ состава поставщиков (приобретение запасов по давальческой схеме либо напрямую от поставщиков за плату); расчет экономически обоснованных партий поставки товарно-материальных ценностей и разработка на его основе плана закупок
Определение оптимальной цены на реализуемую продукцию (товары, работы, услуги)	Формулирование возможных и обоснование принимаемых управленческих решений	Разработка эффективной политики ценообразования; планирование оптимальной цены продаж в зависимости от выбранного временного периода управленческого анализа
Определение минимального размера продаж, обеспечивающего организации безубыточную работу. Поиск наиболее рентабельных видов продукции (товаров, работ, услуг). Определение влияния на финансовые результаты изменений в объемах продаж	Поиск и мобилизация внутрихозяйственных резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности	Планирование точки безубыточности при производстве (продаже) продукции (товара); расчет коэффициентов рентабельности, их анализ, выработка соответствующих рекомендаций
Выбор наиболее приемлемого варианта решения управленческой задачи из нескольких: производить ли самостоятельно или закупать на стороне; модернизировать производственные мощности или приобретать новое оборудование; выбор для целей производства того или иного ресурса; определение наиболее перспективного сегмента бизнеса и т.д.	Выработка соответствующих рекомендаций по результатам анализа	Расчет и оценка эффективности каждого варианта; анализ инвестиционной привлекательности проекта (проведение инвестиционного анализа), сравнение полученных результатов, выбор наиболее оптимального, удовлетворяющего заданным условиям; формулирование рекомендаций

Очевидно, что перечень приведенных в таблице управленческих проблем и возникающих в связи с ними задач управленческого анализа не является исчерпывающим.

В условиях расширения и технического перевооружения действующих производств (что особенно важно для российских предприятий, обновляющих свои производственные мощности) приоритетное значение получает инвестиционный анализ, методика и организация проведения которого будут рассмотрены в дальнейшем.

Однако с каких бы позиций не рассматривалась сущность управленческого анализа, необходимо, чтобы при его проведении соблюдались определенные принципы и правила, выработанные наукой и практикой.

В связи с тем что управленческий анализ является одним из видов экономического анализа, их принципы во многом схожи. Так, В.В. Осмоловский, Л.И. Кравченко, Н.А. Русак выделяют следующие принципы экономического анализа: государственность, научность, объективность, системность и комплексность, оперативность, массовость [56, с. 14]. Среди перечисленных принципов на управленческий анализ не будет распространяться принцип государственности (он предполагает, что функционирование предприятий должно осуществляться не только в интересах их коллективов, но и государства в целом, а из определения управленческого анализа следует, что он является внутренним и отвечает интересам внутренних пользователей). Что касается принципа массовости, то, на первый взгляд, он никаким образом не может быть связан с управленческим анализом. Однако в контексте экономического анализа массовость означает не повсеместное распространение результатов анализа, а вовлечение в аналитическую практику всех работников предприятий. Это способствует поиску неиспользованных резервов функционирования конкретной организации, что не противоречит задачам управленческого анализа.

В.В. Ковалев, О.Н. Волкова считают, что основные принципы анализа финансово-хозяйственной деятельности — конкретность, комплексность, системность, регулярность, объективность, ответственность, экономичность, сопоставимость, научность. Подобная классификация принципов приемлема и для управленческого анализа, особенно соответствуют ему регулярность, действенность, экономичность и сопоставимость. Проведение управленческого анализа не должно носить разовый характер, в противном случае результаты такого анализа не позволят менеджменту принять единственно верное управленческое решение. Этот отрицательный эффект может быть усилен, если данные, используемые в процессе проведения управленческого анализа не будут приведены в сопоставимый вид. В любом случае затраты на проведение управленческого анализа не

должны превышать эффекта от использования его результатов, что позволяет реализовать на практике принцип экономичности.

По мнению Г.В. Савицкой, к основным принципам экономического анализа следует добавить оперативность, позволяющую быстро проводить анализ, принимать управленческие решения и претворять их в жизнь. Такой подход в полной мере отвечает основному предназначению управленческого анализа – обеспечивать менеджмент своевременной и адекватной информацией для принятия оптимальных управленческих решений.

Обобщив мнения экономистов, можно выделить наиболее важные принципы экономического анализа, которыми следует руководствоваться при проведении управленческого анализа (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Состав и содержание принципов управленческого анализа

Принцип	Содержание принципа
1. Научность	Использование достижений НТП и передового опыта, новейших методов экономических исследований, учет требований экономических законов развития производства
2. Комплексность	Всестороннее изучение причинных взаимосвязанностей
3. Системность	Исследование каждого изучаемого объекта как сложной динамической системы, состоящей из ряда элементов, определенным способом связанных между собой и внешней средой
4. Объективность	Анализ должен быть конкретным, точным, базироваться на достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную действительность, а выводы его должны обосновываться точными аналитическими расчетами
5. Экономичность	Затраты на проведение управленческого анализа должны давать многократный эффект

Представленные в таблице принципы проведения управленческого анализа, хотя и являются необходимыми, но не являются специфическими, т.е. ими можно руководствоваться при проведении других видов анализа. С этих позиций перечень принципов управленческого анализа целесообразно дополнить принципами ведущего звена, оптимальной детализации, ранней диагностики, оптимальной последовательности, оптимального сочетания различных видов экономического анализа [12, с. 49–50].

Рассмотрим их подробнее.

1. *Принцип ведущего звена* – определение наиболее резервоемого объекта (слабое звено производства). Для этого, соблюдая принцип приоритета, выделяют объекты: 1) имеющие наибольший удельный вес в затратах; 2) нерентабельные или с низкой рента-

бельностью; 3) с темпами затрат, наиболее низкими, чем по отрасли; 4) изделия, не пользующиеся спросом, к которым имеются претензии.

Рассматриваемый принцип необходимо использовать в сочетании с принципом комплексности – они должны дополнять, а не противопоставляться друг другу.

2. *Принцип оптимальной детализации* – означает, что алгоритм проведения управленческого анализа разрабатывается с учетом отраслевой специфики организации, ее размера, организационной структуры и т.п.
3. *Принцип ранней диагностики* – направлен на предупреждение нежелательных отклонений, которые возможны в ходе реализации бизнес-процессов организации.
4. *Принцип оптимальной последовательности анализа* – предусматривает проведение анализа на всех стадиях бизнес-процессов.

Приведенные принципы управленческого анализа должны применяться не изолированно, а в сочетании друг с другом. Только в этом случае возможно формирование полной, своевременной и точной информации, востребованной менеджментом.

Систематизация цели, задач, предмета, объекта управленческого анализа представлена с позиции науки и практики (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Сущность управленческого анализа как экономической науки и функции управления

Область сравнения	Управленческий анализ	
	Отрасль экономической науки	Функция управления
Цель	Подготовка информации для принятия управленческих решений	
Задачи	Обобщение и систематизация всей информации, сосредоточенной в рамках различных отраслей экономической науки (управленческий учет, менеджмент, экономический анализ), используя при этом специфические методы и процедуры, а также выработка новых данных на основе выявленных закономерностей	Обеспечение процесса принятия управленческого решения; предоставление руководству организации релевантной информации для решения отдельных дискретных управленческих проблем, главным образом направленных на перспективу
Предмет	Содержание и состав информационных потоков о прошлых, текущих и будущих хозяйственных операциях и процессах, циркулирующих в системе принятия управленческих решений как в организации в целом, так и в ее структурных подразделениях	
Объект	Совокупность хозяйственных процессов и их результатов (прошлых, текущих и будущих) в организации, направленных на достижение ее целей	

Область сравнения	Управленческий анализ	
	Отрасль экономической науки	Функция управления
Принципы анализа	Научный характер, комплексность, системность; принцип ведущего звена, оптимальной детализации, ранней диагностики, оптимальной последовательности анализа. Должно соблюдаться требование экономичности	Наиболее важным следует считать принцип системности, предполагающий: <ul style="list-style-type: none"> • выявление основных элементов системы; • выработку системы показателей, наилучшим образом характеризующую различные функции и подсистемы предприятия, а также критериев оценки и пороговых величин; • выявление взаимосвязи подсистем предприятия и показателей, характеризующих эти связи
Методы	Диалектический метод познания, анализ, синтез, моделирование, методы статистики, экономического анализа, экономико-математические методы	Зависят от природы стоящих перед менеджментом управленческих проблем, часто используются приемы имитационного моделирования экономических ситуаций

Как видно из таблицы, выделение управленческого анализа в самостоятельную отрасль экономической науки диктуется не только постоянным движением науки вперед, но и требованиями практики ведения предпринимательской деятельности, связанной с решением многочисленных и все более усложняющихся управленческих проблем.

1.3. ВЛИЯНИЕ НАУЧНЫХ ШКОЛ НА СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Учитывая выводы, сделанные в предыдущем разделе, истоки зарождения управленческого анализа следует искать в тесной связи с этапами становления и развития экономического анализа и управленческого учета.

Как инструмент познания окружающей экономической действительности экономический анализ возник одновременно с бухгалтерским учетом. Совершенствуясь одновременно с методами и практикой управления, он получил значительное теоретическое и практическое распространение лишь в эпоху бурного развития капиталистических форм хозяйствования. Как уже отмечалось, экономический анализ сформировался в результате интеграции нескольких экономических наук. Исторически он входил в состав таких наук, как балансоведение, бухгалтерский учет, статистика.

Я.В. Соколов утверждает: «Бухгалтеру необходимо всегда помнить, что ... анализ раскрывает структуру теории, представляет знание, синтез, показывает функции, которые выполняет теория, позволяет понять ее. Применительно к фактам хозяйственной жизни анализ рассматривает их изнутри, синтез — извне» [45, с. 8]. Учитывая, что анализ и синтез выступают в диалектическом единстве, трудно согласиться с изложенным. Анализ предваряет необходимость, общественную полезность, организационные свойства и черты такой важной науки, как бухгалтерский учет.

Развитие бухгалтерского (управленческого) учета основано на эволюции обработки финансовой информации, аккумулируемой в бухгалтерском учете, имеющем давнюю историю.

Развитие учета у всех народов происходило по-разному, в зависимости от исторических, природных и других условий. В результате во второй половине XIX—XX вв. в различных странах появились свои научные направления, школы бухгалтерского учета [31, с. 5]: итальянская, французская, немецкая и американская.

В итальянской школе (тосканское и венецианское направления) преобладала юридическая трактовка бухгалтерского учета. Ф. Вилла, Ф. Марчи, Дж. Чербони, Дж. Росси и другие представители этой школы исходили из того, что бухгалтер учитывает не ценности как таковые, а права и обязанности материально ответственных (их называли агентами) юридических и физических лиц, с которыми данное предприятие ведет расчеты (их называли корреспондентами).

Итальянские экономисты внесли большой вклад в развитие учета для управления. Влияние итальянской школы на становление и развитие управленческого анализа можно проследить параллельно с развитием управленческого учета. Так, представители тосканского направления утверждали, что цели учета — управление людьми, а венецианцы видели цели учета в управлении ценностями, участвующими в хозяйственном процессе, т.е. в контроле за хозяйственной деятельностью. В этом смысле интересны взгляды Ф. Виллы (1801—1884 г.), суть которых в том, что контроль предполагает сохранность ценностей и эффективность их использования, вскрытие резервов, обеспечение максимальных результатов при минимальных затратах. А как известно, одной из функций управленческого учета как раз и является контрольная функция. По мнению Виллы, цель счетоводства — «отмечать предполагаемые доходы и расходы в связи с выполненными доходами и расходами» [51, с. 115—116]. Таким образом, введение в учет предполагаемых результатов позволяло использовать аппарат теории вероятностей для экстраполяции финансовых результатов. Тем самым подчеркивалась прямая связь между учетом и математикой, а контроль предполагаемых и фактических доходов и расходов создавал предпосылки для проведения анализа по типу «план-факт» с вы-

работкой соответствующих рекомендаций для управления. При этом, как отмечалось ранее, план-фактный анализ является одним из направлений современного управленческого анализа.

Крупнейшие представители *французской* школы – Ж. Курсель-Сенель, Э. Леотэ, А. Гильбо, Ж.Б. Дюмарше и другие – считали целью учета определение эффективности хозяйственной деятельности предприятия, а не контроль за сохранностью ценностей [31, с. 5]. Однако судить о степени эффективности деятельности предприятия можно только на основе анализа конкретных показателей, что является прерогативой управленческого анализа.

Представители школы «Предприятия» (1922–1927 г.) указывали на необходимость перехода от дескриптивных (описательных) методов к решению задач, связанных с предвидением фактов хозяйственной жизни. По утверждению П. Меньо, бухгалтерский учет дает информацию для анализа, цель которого – вскрыть причины несоответствия хозяйственных процессов намеченным целям. Особое значение он придавал не точности в учете, а скорости получения данных. Таким образом, некоторые принципы управленческого анализа (оперативность, перспективная направленность, дискретность, релевантность) были изложены и в трудах П. Меньо, ведь скорость получения данных, т.е. ориентация анализа на временной фактор, его оперативность, а также дискретность и позволили выделить управленческий анализ из собственно экономического анализа.

Согласно учению представителей школы «Предприятия», переход от реальных стоимостей к заранее установленным облегчается в том случае, когда можно выделить три фактора, влияющих на результаты хозяйственной деятельности: 1) вариация цен или тарифов, так как они не оказывают влияния на технические факторы работы предприятия; 2) выделение внутренних технологических факторов; 3) выявление колебаний объема реализуемых готовых изделий. Изложенное позволяет утверждать, что эта школа закладывала основы факторного анализа, являющегося атрибутом современного управленческого анализа.

Следует отметить, что на развитие идей представителей школы «Предприятия» значительное влияние оказали американские ученые. Они выделяли три вида стоимости: *техническую*, *активизированную* (стоимость материалов, необходимых для реализации продукции (прямые расходы)) и *структурную*, которая периодически изменяется непропорционально изготовленной продукции (зарплата администрации, амортизация – косвенные расходы). Подобный подход позволяет выполнять анализ рентабельности с учетом влияния этих трех факторов.

Еще одной заслугой французских экономистов стало усиление значимости аналитической функции учета, что, в свою очередь, поз-

волило представителям школы «Предприятия» сформулировать цели анализа: априорное определение продажных цен; апостериорное определение результатов по видам реализации; ориентация торговой политики предприятия по наиболее рентабельным видам деятельности; контроль внутренней деятельности предприятия в целях повышения производительности труда; определение стоимости активов, в частности оценка величины запасов. Таким образом, устремления французских экономистов были направлены на развитие кратко- и долгосрочного экономического анализа. Используя современную терминологию, можно сказать, что они существенно продвигали развитие оперативно-технического учета по центрам ответственности.

Взгляды представителей французской школы, прежде всего школы «Предприятия», оказали значительное влияние на развитие экономического анализа вообще и управленческого в частности. Более того, выделение ими аналитической функции бухгалтерского учета, обоснование необходимости проведения анализа на внутреннем уровне, деления затрат на постоянные и переменные предопределили возможность проведения анализа будущих доходов, расходов и финансовых результатов (расчет критической точки), позволили планировать прибыль при изменении цен на реализуемую продукцию (товары, работы, услуги) и т.д. В связи с этим можно утверждать, что отдельные методы и приемы управленческого анализа были изложены в трудах французских экономистов уже в начале XX в.

Большим достижением *немецкой* школы, видными представителями которой были Ф. Гюгли, И.Ф. Шер, Г. Никлиш и другие, был переход от идей, связанных с конструированием и трактовкой баланса, к его анализу.

Для немецкой методологии учета характерно движение от баланса к счету, а не наоборот. Попытки углубить изучение баланса привели к возникновению трех направлений: 1) создание экономического анализа (И.Ф. Шер, Р. Штерн, Ф. Ляйтнер, П. Герстнер и др.), 2) развитие юридического анализа, что привело к созданию бухгалтерской ревизии (Р. Байгель, Э. Ремер, К. Порциг и др.), 3) популяризация знаний о балансе среди акционеров (Брозиус, Т. Губер, М. Шенвандт и др.) [51, с. 187].

С точки зрения развития экономического анализа наиболее плодотворным было первое направление. В XIX — начале XX в. активно распространялись взгляды, согласно которым рентабельность разделялась на субъективную, определяемую отношением дивиденда к себестоимости приобретенной акции, и хозяйственную, которая рассчитывалась как отношение прибыли предприятия к его собственным средствам. Последнее утверждение П. Герстнер подверг убедительной критике, утверждая, что рентабельность должна определяться на весь капитал, используемый предприятием. Как видно,

проблема доходности — одна из ключевых в системе управленческого анализа — волновала экономистов уже в XIX — начале XX в.

Особого внимания заслуживает теория И.Ф. Шера, который одним из первых ввел в учет анализ, рассматривая его как составную часть бухгалтерии. Однако самой большой его заслугой можно считать расчет оборачиваемости для счетов, общее правило которого используется до сих пор. Ему же принадлежат методика деления издержек на постоянные и переменные, а также прием, названный им «мертвой точкой», позволяющий установить дату, с которого предприятие окупает свои расходы и начинает работать с прибылью [51, с. 183]. Этот метод используется в настоящее время при анализе безубыточного уровня предпринимательской деятельности в ходе проведения управленческого анализа. Таким образом, идеи И.Ф. Шера внесли неоценимый вклад в развитие инструментария современного управленческого анализа.

При исследовании исторических предпосылок возникновения управленческого анализа была выявлена особая роль ученых, представляющих *американскую* школу. Рассматривая бухгалтерский учет как инструмент управления людьми, а через них — предприятием, они считали, что бухгалтерская информация должна вызывать определенную реакцию администрации, в противном случае и сама информация бесполезна. Так, Дж.Г. Сортер утверждал, что ситуационная бухгалтерия должна отвечать следующим требованиям: предоставление информации о всех существенных событиях, которые могут быть использованы во множестве моделей принятия решений; представление максимально возможного объема данных, из которых пользователь (администратор) мог бы с учетом индивидуальных особенностей его модели принятия решений выбрать необходимую ему информацию; максимально возможное прогнозирование по данным о внешних изменениях, предстоящих возможных событий [51, с. 380]. Таким образом, учение Дж.Г. Сортера о ситуационной бухгалтерии во многом предопределило современные черты управленческого анализа: использование релевантной информации в процессе анализа, приемов моделирования и прогнозирования хозяйственных ситуаций для принятия управленческих решений.

Величайшее достижение американских ученых (Г. Эмерсон, Ч. Гаррисон, Д. Харрис, Ч. Кларк, В. Патон и др.) — создание таких методологических приемов, как «стандарт-кост», «директ-костинг» и «центры ответственности» — фундамента современного управленческого учета.

Создание в 1936 г. Д. Харрисом метода учета «директ-костинг» [51, с. 416] значительно способствовало становлению управленческого учета, а значит, и управленческого анализа; и в том, и в другом используется деление затрат на постоянные и переменные.

Таким образом, в результате исследования зарубежной экономической мысли были выделены особенности управленческого анализа (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Влияние зарубежных научных школ на выделение специфических особенностей управленческого анализа

Название школы	Представители	Основные направления учений	Выделение признаков управленческого анализа
Итальянская школа (тосканское и венецианское направления)	Ф. Вилла, Ф. Марчи, Дж. Чербони, Дж. Росси, П. Гарнье и др.	Тосканское направление: цели учета – управление людьми. Венецианское – цели учета в контроле хозяйственной деятельности; цель счетоводства – отмечать предполагаемые доходы и расходы в связи с выполненными доходами и расходами	Использование в анализе предполагаемых результатов, перспективная направленность анализа
Французская школа (прежде всего школа «Предприятия»)	Ж. Курсель-Сенель, Э. Леотэ, А. Гильбо, Ж.Б. Дюмарше, Ж. Прудон, П. Меньо и др.	Цель учета – определение эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Важна не точность в учете, а скорость получения данных. Необходим переход от дескриптивных (описательных) методов к решению задач, связанных с предвидением фактов хозяйственной жизни. Цель анализа – вскрыть причины несоответствия хозяйственных процессов намеченным целям. На результаты хозяйственной деятельности влияют три фактора: 1) вариация цен или тарифов; 2) выделение внутренних технологических факторов; 3) выявление колебаний объема реализуемых готовых изделий	Внутреннее потребление результатов анализа, оперативность анализа, перспективная направленность анализа, проведение анализа с учетом временного фактора

Название школы	Представители	Основные направления учений	Выделение признаков управленческого анализа
Немецкая школа	Ф. Гюгли, И.Ф. Шер, Г. Никлиш, Ф. Ляйтнер, П. Герстнер и др.	Рентабельность должна определяться на весь капитал, используемый на предприятии. Анализ – составная органическая часть бухгалтерии. Формулировка общего правила расчета оборачиваемости, разработка методики деления издержек на постоянные и переменные, а также приема, названного «мертвой точкой», позволяющего установить момент (дату), с которого предприятие окупает свои расходы и начинает работать с прибылью	Использование в процессе анализа приемов моделирования безубыточной деятельности
Американская школа	Г. Эмерсон, Ч. Гаррисон, Ч. Кларк, В. Патон, Дж.Г. Сортер, Д. Харрис и др.	Ситуационная бухгалтерия должна предоставлять информацию о всех «существенных» событиях, которые могут быть использованы во множестве моделей принятия решений; представлять максимально возможный объем данных, из которых пользователь (администратор) мог бы с учетом индивидуальных особенностей его модели принятия решений выбрать необходимую ему информацию. Одно из требований, предъявляемых к ситуационной бухгалтерии, – прогнозирование по данным о внешних изменениях предстоящих возможных событий	Выделение принципа существенности используемой информации, моделирование и прогнозирование хозяйственных ситуаций с целью принятия управленческих решений

Итак, каждая школа не только привнесла определенные идеи в трактовку бухгалтерского учета, экономического анализа и самой хозяйственной деятельности, но и способствовала выделению специфических особенностей управленческого анализа: итальянская школа – в части использования в анализе предполагаемых результатов, развития перспективной направленности анализа; французская школа – в части внутреннего потребления результатов экономического анализа, перспективной направленности, учета временного фактора в процессе анализа; немецкая школа – в части использования приемов моделирования безубыточной деятельности; американская школа – в части ответственности используемой информации, моделирования и прогнозирования хозяйственных ситуаций с целью принятия управленческих решений.

В России экономический анализ возник в начале XX в. в связи с необходимостью оценки при несостоятельности (банкротстве) предприятий. Развитие экономического анализа в России можно разделить на следующие этапы: I. Дореволюционный период (до 1917); II. Период становления и развития плановой экономики (1918–1989 г.); III. Период перехода к рыночным отношениям (1990 – по настоящее время). Рассмотрим каждый из них с позиций формирования управленческого анализа [5, с. 19].

I этап. В условиях капитализма в России ощущалась необходимость в глубоких аналитических исследованиях, обобщении хозяйственных процессов и явлений. Однако отдельные аналитические разработки были, к сожалению, неудачными.

В этот период достаточно жесткой была проблема достоверности, точности, профессиональной непогрешимости бухгалтерского учета и отчетности, поскольку рекомендации, как приуменьшить в отчетах и балансах прибыль, сократить налогообложение, давались в открытой печати. Но это вовсе не означало, что собственники предприятий дореволюционной России и небольшой круг их особо доверенных лиц не располагали детальными и объективными данными о состоянии производства, действительных размерах прибылей. Эти данные подвергались анализу, рассматривались финансовые возможности предприятий, изыскивались средства борьбы с конкурентами. Иначе говоря, уже в царской России возникла потребность во внутреннем (управленческом) анализе капиталистических предприятий, способствующем принятию эффективного управленческого решения. Но результаты внутрихозяйственного анализа были коммерческой тайной и не могли служить объектом научных обобщений. Таким образом, прослеживаются черты современного управленческого анализа – внутреннее потребление и конфиденциальный характер результатов анализа.

Проблемам стандартизации бухгалтерских балансов акционерных предприятий были посвящены труды Н.С. Аринушкина, особый

интерес с точки зрения становления и развития управленческого анализа представляют труды Э.Э. Фельдгаузена, которому принадлежит первая попытка введения в калькуляцию методов, получивших развитие в «стандарт-кост» и нормативном учете [51, с. 253] и широко используемых при проведении управленческого анализа.

Однако специальной литературы, посвященной экономическому анализу, в дореволюционной России не издавалось. Некоторое значение для становления анализа имели краткие инструкции коммерческих банков о проверке кредитоспособности своей клиентуры [5, с. 21].

II этап развития аналитической мысли в России можно разделить на пять периодов:

- **1-й период** (1918–1929 г.) характеризуется значительными изменениями в политике, экономике, управленческих структурах, учете и контроле.

В этот период вопросам анализа были посвящены труды мыслителей П.Н. Худякова, А.Я. Усачева, Н.Р. Вейцмана, А.М. Яковлева, А.Я. Михеева, Н.С. Аринушкина, А.Я. Локшина и др. Кроме того, были предприняты попытки перевода работ зарубежных авторов – И.Ф. Шера, П. Герстнера, Дж. Бласса – по балансоведению и анализу. Однако отдельные признаки управленческого анализа на данном этапе не прослеживались;

- **2-й период** (1924–1941 г.) На этом этапе особенности анализа связаны с началом комплексного использования экономической информации; кроме того, экономический анализ в промышленности стал приобретать проблемный характер. Возросла необходимость проведения анализа «узких мест». Кроме того, углубленному анализу подвергались основные элементы производственного процесса. Анализ основных элементов производственного процесса, «узких мест» и комплексное использование экономической информации составляют основу проведения современного управленческого анализа.

С 1937 г. начинает издаваться ежемесячный журнал «Бухгалтерский учет», в котором публикуются статьи по анализу деятельности предприятий разных отраслей народного хозяйства – М.И. Баканова (торговля), С.Б. Барнгольц (промышленная кооперация), М.Ф. Дьячкова (строительство). Выходят книги С.И. Кобызева «Анализ хозяйственной деятельности совхозов и МТС по бухгалтерскому отчету и балансу» (1937), Д.П. Андрианова «Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия» (1939), М.И. Заславского и И.А. Бабкова «Анализ и ревизия хозяйственной деятельности торгового» (1939) [7, с. 221]. Таким образом, в этот период особое внимание уделялось отраслевой специфике анализируемых организаций, что в настоящее время является одной из основных характеристик управленческого анализа.

В связи с индустриализацией страны большой интерес вызывала проблема анализа себестоимости. Снижать себестоимость промышленных изделий (средств производства и предметов потребления) означало соблюдать требования хозяйственного расчета, режима экономии и финансово-кредитной дисциплины [5, с. 27].

Высокая активность отмечалась в области развития анализа хозяйственной деятельности торговых предприятий и организаций. Особое внимание уделялось анализу торговых расходов и рентабельности в торговле, причем предпринимались попытки изучения показателей рентабельности не только в целом по торговому предприятию, но и в разрезе отдельных товаров. Таким образом, элементы управленческого анализа присутствовали и на этом этапе развития экономического анализа. Ведь данные о рентабельности отдельных товаров необходимы для принятия управленческих решений относительно целесообразности производства того или иного вида продукции, товаров, работ, услуг. Характерным было также сравнение товарооборота и уровня издержек обращения с дореволюционными данными.

Однако, несмотря на то что большая часть работ в этот период была посвящена ретроспективному анализу, вопросы оперативного анализа затрагивались такими экономистами, как Н.Е. Колосов («Основы экономического анализа себестоимости в промпредприятии», 1934), С.Б. Барнгольц («Анализ финансовой деятельности промысловой артели», 1938) [7, с. 221]. Таким образом, прослеживается еще одна черта управленческого анализа – его оперативность.

Анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий в предвоенный период приобрел логическую последовательность: выявление условий и факторов производственного процесса стало предшествовать анализу оборотных средств и финансовых результатов. При этом анализировалась и обратная связь – воздействие финансового положения на выполнение производственной программы. В этот период возник комплексный технико-экономический анализ, основу которого составляли конкретные аналитические способы и приемы применительно к производственному профилю предприятия [5, с. 30]. Техничко-экономический анализ стал прообразом управленческого анализа;

- **3-й период** (1941–1953 г.) Всеобщий принцип экономического анализа, провоздиможенный в годы Великой Отечественной войны – больше высококачественной продукции с наименьшими затратами, – приобрел особое значение. Как уже отмечалось, исследование качества и разработка мероприятий по снижению себестоимости продукции относятся к задачам управленческого анализа;
- **4-й период** (1954–1989 г.) характеризуется развитием хозрасчетных отношений как между отдельными предприятиями, так и во

внутрихозяйственных подразделениях, что требовало нового импульса в развитии экономического анализа.

С выходом в свет книги «Экономический анализ работы промышленных предприятий» (авторы С.Б. Барнгольц и А.М. Сухарев) идея комплексности анализа была реализована путем раскрытия взаимосвязи и взаимодействия снабженческой, производственной, сбытовой и финансовой деятельности промышленного предприятия. Было установлено место анализа в процессе принятия управленческих решений как промежуточного звена между сбором информации и принятием управленческих решений. Анализ нацеливался на подготовку вариантов управленческих решений относительно дальнейшего улучшения работы хозяйствующих субъектов, на использование результатов ретроспективного анализа для проведения перспективного [7, с. 223–224]. Как, было отмечено ранее, основной задачей управленческого анализа является подготовка необходимой информации для руководства с целью выработки оптимальных управленческих решений, ориентированных на успешное функционирование организации не только в текущем, но и в будущем периоде.

Бурному развитию экономического анализа в этот период способствовали экономические преобразования, проводившиеся в 1965 и 1979 гг. На предприятиях открывались личные счета экономии, трудовые коллективы брали обязательства по увеличению производительности труда, рациональному использованию машинного времени, сырья, инструментов и т.д. Вследствие этого резко возрос интерес к внутрипроизводственному оперативному анализу. Указанные признаки, как отмечалось ранее, свойственны управленческому анализу.

Опыт анализа деятельности внутрипроизводственных подразделений промышленного предприятия нашел отражение в работах Г.А. Нешитова, Х.Г. Кастанеева, С.К. Татура, А.Д. Шеремета, Н.М. Заварихина и др.;

- **5-й период** (1983–1989 г.). Особенностью этого этапа является преимущественное развитие внутрихозяйственного анализа, в том числе функционально-стоимостного, с одной стороны, программы и методики анализа больших хозяйственных систем промышленных объединений и министерств – с другой [7, с. 233]. Данное обстоятельство послужило причиной выделения управленческого анализа, использующего методы и приемы функционально-стоимостного анализа, из внутрихозяйственного в отдельное направление.

Проблемам развития указанных направлений анализа в этот период были посвящены труды таких отечественных экономистов, как С.И. Шкарабан, М.Г. Карпункин, Б.И. Майданчик.

В 70-е гг., характеризующиеся широким использованием в управлении производством экономико-математических методов в усло-

виях автоматизации управления техническими процессами и производством (АСУТП и АСУП), благодаря работам О.В. Козлова и С.Е. Каменищера сформировался как самостоятельное направление анализ управления производством. В частности, проводился анализ структур производства и управления на разных стадиях управленческого цикла (обоснование плана, оперативный анализ, анализ вклада конкретных участников производства в общие результаты и т.п.), что в настоящее время входит в круг задач, решаемых в рамках управленческого анализа.

III этап. В 90-е гг. в России начались рыночные реформы, сопровождавшиеся либерализацией цен. Предполагалось, что рыночные условия будут способствовать развитию аналитических работ, без которых невозможно обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

В современных условиях задачи и функции экономического анализа существенно изменились. Если раньше сфера рационального использования хозрасчета была ограничена макроуровнем и необходимостью государственного регулирования, то особенностью анализа коммерческой деятельности в настоящее время является ориентация производственной, посреднической и других видов деятельности на требования как внутреннего, так и внешнего рынка. Возникают совершенно нетрадиционные для российской хозяйственной практики задачи, реализуемые в рамках маркетинговой деятельности предприятия. Так, чтобы выжить в условиях конкурентной борьбы, предприятия вынуждены проводить анализ внутренней и внешней среды, в которой они функционируют, анализ рынков, производителей сырья и потребителей, конкурентоспособности продукции, предоставляемых услуг, спроса и сбыта, формирования ценовой политики и т.д. Все это создает предпосылки для проведения управленческого анализа, способного решить большую часть из указанных проблем.

Кроме того, рыночная экономика характеризуется динамичностью как коммерческой деятельности предприятия, так и его внешней среды. В связи с этим наибольшее значение приобретает ситуационный анализ, основанный на использовании приемов моделирования и прогнозирования хозяйственных ситуаций с целью выработки рекомендаций для принятия тактических и стратегических управленческих решений менеджментом всех уровней предприятия. Моделирование, как уже отмечалось, является важнейшим методом управленческого анализа.

Очевидно, что проведение ситуационного анализа коммерческой деятельности предъявляет повышенные требования к информационному обеспечению, состав которого также претерпевает существенные изменения как на макро-, так и на микроуровне. При этом

значительно сокращается поступление отчетных данных с микро- на макроуровень, повышаются требования к конфиденциальности информации. В связи с этим можно утверждать, что в настоящее время возникла еще одна предпосылка для проведения управленческого анализа, ориентированного на внутреннее потребление, содержание которого является коммерческой тайной.

Таким образом, на основе анализа исторических этапов развития экономического анализа в России были выделены предпосылки возникновения управленческого анализа (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Предпосылки возникновения управленческого анализа в России

Этап развития экономического анализа	Представители	Задачи экономического анализа	Выделение признаков управленческого анализа
I этап – дореволюционный период (до 1917 г.)	Н.С. Аринушкин, Э.Э. Фельдгаузен, однако специальной литературы, посвященной экономическому анализу, в дореволюционной России не издавалось	Обеспечение собственников информацией о состоянии производства, о действительных размерах прибыли; оценка показателей, характеризующих финансовые результаты хозяйственной деятельности	Внутреннее потребление, формирование информации для собственников предприятия
II этап – период становления и развития плановой экономики (1918–1989 гг.)	М.И. Баканов, С.Б. Барнгольц, М.Ф. Дьячков, С.И. Кобызев, Д.П. Андрианов, М.И. Заславский, И.А. Бабков, Н.Е. Колосов, А.М. Сухарев, Г. А. Нешитов, Х.Г. Кастанеев, С.К. Татур, А.Д. Шеремет, Н.М. Заварихин, С.И. Шкарабан, М.Г. Карпункин, Б.И. Майданчик, О.В. Козлов, С.Е. Каменицер	Осуществление рабочего контроля за производством, куплей, продажей продуктов и сырых материалов, их хранением, а также за финансовой деятельностью предприятий; углубленный анализ основных элементов производственного процесса; анализ торговых расходов и рентабельности не только в целом по торговому предприятию, но и в разрезе отдельных товаров; внедрение хозрасчета, рост заинтересованности руководства в эффективности работы предприятия; подготовка информации, направленной на внедрение и развитие хозрасчетных отношений	Использование различных источников релевантной (значимой) информации для принятия управленческих решений, внутреннее потребление, перспективная направленность результатов анализа

Этап развития экономического анализа	Представители	Задачи экономического анализа	Выделение признаков управленческого анализа
III этап – период перехода к рыночным отношениям (1990 г. – по настоящее время)	С.Б. Барнголец, А.Д. Шеремет, М.В. Мельник, М.И. Баканов, Л.Е. Басовский, И.Я. Лукасевич, Н.П. Любушин, М.А. Вахрушина, В.В. Ковалев, О.В. Ефимова, Д.А. Ендовицкий, Б.Л. Орлов и др.	Проведение рыночных реформ, либерализация цен; ориентация производственной, посреднической и других видов деятельности на требования как внутреннего, так и внешнего рынка; проведение ситуационного анализа; усиление требований к конфиденциальности информации, использование ее больше на микроуровне; ориентация результатов анализа на требования менеджмента	Перспективная направленность, внутреннее потребление, использование различных источников информации для удовлетворения потребностей менеджмента, конфиденциальный характер

Подводя итог, можно утверждать: несмотря на то что термин «управленческий анализ» возник в отечественной литературе не так давно, необходимость проведения такого анализа диктовалась требованием как зарубежной, так и отечественной практики. В условиях неравномерности динамики развития систем, вероятностного характера происходящих процессов, децентрализации функций управления (решения, предопределяющие успех, принимаются в основном самой организацией) возрастание интереса к формированию и развитию управленческого анализа в России представляется оправданным.

Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ КОМПЬЮТЕРНОЙ ОБРАБОТКИ

Проведение управленческого анализа, как и любого другого вида анализа, невозможно без соответствующим образом сформированной информационной базы.

Эффективность проведения управленческого анализа как одной из функций управления в значительной мере зависит от качества формируемой и используемой информационной базы и способов оценки ее аналитических возможностей, которые наиболее полно отвечают целям исследования. Широко известная формула «время – деньги» становится более актуальной при ее дополнении аналогичной формулой «информация – деньги». Применительно к управленческому анализу деятельности организаций она приобретает особое значение, так как от качества информации при принятии управленческих решений в значительной степени зависят финансовое положение, экономический потенциал и эффективность развития коммерческой организации.

Несомненно, что информационная база управленческого анализа значительно шире, чем информационные источники финансового анализа, и включает в себя входные данные, результаты их промежуточной обработки, выходные данные и конечные результаты, поступающие в систему управления, т.е. представляет собой совокупность взаимосвязанных данных, направленных на решение той или иной проблемы. Рационально организованный и соответствующим образом регулируемый информационный поток служит надежной базой для получения адекватных результатов анализа.

Однако прежде чем говорить об информационном обеспечении управленческого анализа, надо выяснить сущность самого термина «информация» (от лат. *information* – изложение, разъяснение какого-либо факта, события, явления).

В широком смысле информация определяется как сведения о той или иной стороне материального мира и происходящих в нем процессах [57, с. 8].

Прежде всего информацию характеризует предметное содержание. Она очень разнообразна и подразделяется по виду обслуживаемой ею человеческой деятельности: научная, техническая, производственная,

управленческая, экономическая, социальная, правовая и т.п. Так, на уровне организаций сферы производства вся используемая информация разделяется в зависимости от содержания на техническую и экономическую.

Информация является основным связующим звеном между управляющей и управляемой подсистемами.

Для обслуживания процессов производства, распределения, обмена, потребления материальных благ и обеспечения решения задач организационно-экономического управления хозяйством и его звеньями используют *управленческую* информацию, основной составляющей которой служит экономическая информация. Сведения экономического характера можно фиксировать, передавать, обрабатывать, хранить и использовать в процессе планирования, учета, контроля, анализа и принятия управленческих решений на всех уровнях управления.

Экономическая информация отражает деятельность организаций и фирм посредством натуральных, стоимостных и других показателей. Она включает сведения о составе трудовых, материальных, денежных ресурсов, состоянии объектов управления на определенный момент времени и служит для управления социально-экономическими процессами и коллективами людей в производственной и непроизводственной сфере [57, с. 9].

Изучение экономической информации с различных точек зрения позволяет правильно спроектировать информационную базу об объекте управления, в том числе и для целей проведения управленческого анализа.

В процессе использования информации в управлении производством возникает проблема ее качества, которое в большинстве случаев находит свое выражение в ее «нужности». Иными словами, об одном и том же объекте управления можно получать различную исходную информацию; проблема же состоит в том, чтобы из общего информационного потока выделить именно «нужные» организации отрасли сведения.

Для нормального функционирования информационной системы важным является решение проблемы ценности и полезности получаемых данных, поскольку «ценность» и «полезность» информации — разные понятия. Для процесса регулирования ценной является информация, с помощью которой достигается необходимый эффект в нужное время. Информация полезна независимо от времени регистрации; постепенно ее ценность утрачивается, но полезность сохраняется [20, с. 13].

Вся экономическая информация делится на нормативную, плановую, учетную и аналитическую. Основу такой классификации состав-

ляет формирование информации в функциях управления. *Нормативная* информация включает лимиты, нормативы образования экономических показателей, финансовые и расчетные нормативы, а также нормативы использования производственных ресурсов; *плановая* состоит из информации оперативно-производственного, текущего и перспективного планирования и прогнозирования; *учетная* информация формируется посредством оперативного, бухгалтерского и статистического учета, а *аналитическая* является продуктом оперативно-ретроспективного и перспективного анализа [20, с. 30].

Такое деление экономической информации весьма условно, ведь информационный поток формируется не только указанными управленческими функциями. Иногда значительная часть даже технической информации получает в процессе обработки экономическую «окраску», так как практически все технологические процессы на уровне производственных предприятий контролируются затем посредством в ходе хозяйственного учета, т.е. о них формируется учетная информация. В связи с этим основу классификации экономической информации, используемой в процессе проведения управленческого анализа, на уровне производственных организаций, по нашему мнению, должны составлять следующие признаки: место возникновения, функции управления и периодичность использования (рис. 2.1).

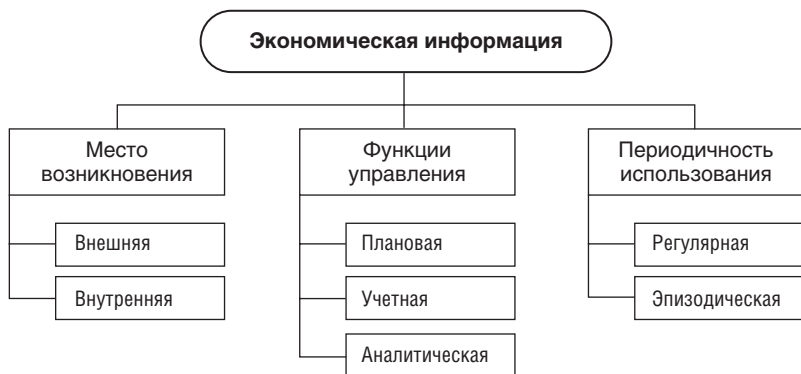


Рис. 2.1. Классификация экономической информации, используемой в процессе проведения управленческого анализа

В приведенной классификации экономической информации все признаки взаимосвязаны. Так, внутренняя информация может быть классифицирована по функциям управления и частоте использования, а информация отдельных функций управления может группироваться по месту возникновения и частоте использования и т.д.

Таким образом, управленческая деятельность невозможна без использования различных информационных потоков, ведь в процессе принятия управленческих решений информация становится одним из важнейших ресурсов наряду с энергетическими, материальными, трудовыми, финансовыми и др. При этом экономическая информация составляет значительную часть информационного обеспечения управленческого анализа.

В связи с тем, что процесс производства можно представить в виде трех взаимосвязанных стадий: снабжение, производство, сбыт (продажа), целесообразно формировать информационную базу управленческого анализа исходя из стадий производственного процесса, поскольку состав информационных источников для проведения управленческого анализа в данном случае будет меняться в зависимости от стадий процесса производства.

Этап **снабжения** связан с приобретением соответствующих материальных ресурсов для производства продукции. Для этого необходимо располагать максимально достоверными данными о поставщиках требуемых материальных ресурсов: контактная информация, цены на закупаемое сырье, условия поставки, доставки и оплаты. Указанные сведения можно получить из внешних внеучетных источников – периодической печати, Интернета, от сторонних консалтинговых фирм, занимающихся исследованием рынка, а также из данных маркетинговой разведки и анализа фондового рынка.

Для проведения управленческого анализа на рассматриваемом этапе вся необходимая информация должна быть представлена в удобном виде, например в виде конкурентных листов (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Конкурентный лист

№ п/п	Номенклатура	Наименование поставщика	Контактная информация	Цена закупаемых ресурсов	Условия поставки, доставки	Условия оплаты

На основе информации, представленной в табл. 2.1, бухгалтер-аналитик может спрогнозировать плановую себестоимость закупаемых ресурсов, выбрать оптимальный вариант поставки и оплаты сырья. На каждую номенклатурную позицию необходимо создать отдельный конкурентный лист, на основании которого в дальнейшем будет сформирован план закупок (табл. 2.2), составляемый с учетом запасов материальных ценностей на складе.

Таблица 2.2

План закупок материальных ресурсов

№ п/п	Номенклатура	Ед. измерения	Потребление в месяц		Остатки			Недели					
					В производстве	Склад	Итого	1	2	3	4		
			План										
			Факт										
Итого нарастающим итогом			План										
			Факт										

Используя информацию, содержащуюся в плане закупок, можно определить оптимальный размер заказа, что необходимо для поддержания непрерывности производственного процесса в дальнейшем.

Кроме того, источниками информации для проведения управленческого анализа на рассматриваемом этапе будут служить внутренняя внеучетная информация, зафиксированная в договорах на закупку, оперативные данные отдела материально-технического снабжения, службы логистики, сертификаты, данные лабораторного контроля, подтверждающие качество закупаемого сырья, акты сверки расчетов с поставщиками, а также внутренняя учетная информация, содержащаяся в учетных регистрах, отражающих факты поступления сырья в организацию или заготовительный пункт (сведения аналитического учета по движению сырья и материалов, карточки складского учета, оборотные ведомости по приходу запасов).

С точки зрения информационного обеспечения управленческого анализа на стадии снабжения немаловажное значение имеют и планово-нормативные источники. Так, на основе информации о соблюдении установленных норм потерь сырья при хранении можно наметить комплекс мероприятий, направленных на устранение сверхнормативных потерь. Используя информацию, содержащуюся в калькуляции себестоимости заготовления сельскохозяйственного сырья, где в обобщенном виде содержатся данные об уровне заготовительных расходов, бухгалтер-аналитик может не только спрогнозировать уровень себестоимости заготовления, но и определить плановую величину транспортно-заготовительных расходов.

Производственный процесс – второй и основополагающий этап в производственной системе организации. Именно производственная деятельность отражает ее главную цель – выпуск продукции, которая принесет прибыль.

На этапе *производства* возникающие в организациях проблемы решаются совместно менеджерами по производству и финансовому менеджменту: калькулирование себестоимости продукции, ценообразование, оценка качества продукции, оценка незавершенного про-

изводства и готовой продукции. На данном этапе основными источниками информации для проведения управленческого анализа будут внутренние внеучетные источники: плановые и отчетные калькуляции производимой продукции, оперативные данные производственного отдела о величине себестоимости, качестве производимой продукции, наличии и остатках побочной продукции, а также план производства продукции по объему, ассортименту, качеству (табл. 2.3).

Таблица 2.3

План производства продукции по объему и ассортименту

Номенклатура	Ед. измерения	Количество выпущенной продукции												
		Дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		План												
		Факт												
Итого нарастающим итогом		План												
		Факт												

В плане производства продукции (табл. 2.3) предусмотрены данные о планируемых (верхняя строка) и фактических (нижняя строка) объемах производства. При этом информация о фактическом объеме производства формируется в режиме «онлайн». Таким образом, бухгалтер-аналитик получает оперативную информацию о состоянии производства, которая является отправной точкой для последующего углубленного анализа, поскольку добиться на практике абсолютного совпадения фактических и планируемых объемов производства бывает очень сложно. В связи с этим задача бухгалтера-аналитика в данной ситуации состоит в выявлении причин расхождения плановых и фактических показателей и предоставлении руководству вариантов решения возникших проблем. Для получения наиболее достоверной информации для проведения управленческого анализа план производства следует составлять с разбивкой по дням ежемесячно, по возможности ориентируясь на даты формирования бухгалтерской (управленческой) отчетности.

Таким образом, особое внимание при подготовке информационной базы управленческого анализа на стадии производства следует уделить данным, формируемым в системе бухгалтерского управленческого учета и внутренней управленческой отчетности. Это главным образом информация о расходах, доходах и финансовых результатах центров ответственности организации, о затратах, связанных с изготовлением и продажей отдельных видов изделий (работ, услуг). Данные внутренней управленческой отчетности носят конфиденциальный характер и позволяют оценить рентабельность отдельных видов производимой продукции, эффективность хозяй-

ствования операционных и географических сегментов, разработать стратегию их развития.

Немаловажное значение на данном этапе производственного процесса имеет информация, характеризующая состояние производственного оборудования (степень изношенности, автоматизации и пр.), которую можно получить, воспользовавшись учетными источниками информации (ведомости начисления амортизации основных средств, данные инвентарных книг, акты на списание основных средств и т.д.), а также внешними внеучетными источниками, например техническими паспортами на отдельные объекты основных средств.

В процессе проведения управленческого анализа на этапе производства целесообразно использовать информацию, содержащуюся в статистической отчетности, например в форме № 5-з «Отчет о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) организации»; № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов и других нефинансовых активов»; № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», № П-2 «Сведения об инвестициях» и т.д.

Использование перечисленных источников информации при проведении управленческого анализа на стадии производства позволит определить его ритмичность, установить причины отклонений фактических показателей от плановых, уровень и динамику затрат на оплату труда производственного персонала, влияющих на величину себестоимости продукции, необходимость инвестиций в новое оборудование, оценить общий технический и организационный уровень производства.

Наконец, на заключительном этапе производственного процесса — этапе **продажи**, произведенную организацией продукцию после ее испытания и приемки отделом технического контроля сдают на склад готовой продукции, откуда производится ее продажа. На данном этапе акцент должен быть сделан не только на сбыте продукции, но и на решении других маркетинговых задач: налаживание коммуникаций, установление цен, сервисное обслуживание, управление финансово-сбытовой деятельностью (анализ, планирование, контроль за проведением мероприятий, направленных на получение прибыли, рост объемов производства и сбыта, расширение рынка).

Для определения объема информации, востребованной при проведении управленческого анализа на данном этапе, необходимо рассмотреть функции сбытовой (финансово-сбытовой) деятельности, которая осуществляется поэтапно.

Первый этап — всесторонняя оценка роли и места конкретной организации на рынке. При этом определяются виды продукции (или деятельности), по которым она имеет преимущества по сравнению с другими продавцами.

Второй этап – разработка рыночной стратегии, определяющей номенклатуру и ассортимент выпускаемой продукции и способ реализации по прямым договорам, на свободном рынке и др. Выпуск продукции регулируется в результате постоянного изучения рынка.

Третий этап – распределение и сбыт продукции, что связано с продвижением товаров от производителя к потребителю, доставкой заказанных товаров в определенном количестве и в нужное время.

Четвертый этап (важнейший в системе финансово-сбытовой деятельности) – реклама и стимулирование сбыта. Благодаря рекламе повышается активность покупателей, происходит благоприятное воздействие на потенциальных потребителей реализуемой продукции.

На рассматриваемом этапе производственного процесса целесообразно формирование плана сбыта готовой продукции в разрезе каждого покупателя (табл. 2.4), что позволит установить возможные нарушения графиков поставки готовой продукции и принять соответствующие меры их недопущения в дальнейшем.

Таблица 2.4

План сбыта готовой продукции _____
наименование покупателя

Номенклатура	Кол-во	Дни									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	План										
	Факт										
Итого нарастающим итогом	План										
	Факт										

Таким образом, на этапе продажи ситуации анализируются совместно со специалистами по маркетингу, финансовому и налоговому учету относительно состояния расчетов с покупателями и заказчиками, состояния дебиторской задолженности, составления финансовой отчетности и налогового декларирования. Особенностью рассматриваемого этапа производственного процесса является использование в ходе проведения управленческого анализа информации, содержащейся в налоговой отчетности, которая позволяет проанализировать и оценить прошлое и текущее финансовое состояние организации с позиции ее способности исполнять свои обязанности перед бюджетом по уплате налогов и сборов, а также обосновать экономическую целесообразность использования той или иной системы налогообложения конкретной организацией.

Однако круг задач, подлежащих анализу на этапе продажи, не ограничивается перечисленными выше. Данный этап предполагает анализ ситуаций совместно с руководством по поводу распределения

прибыли, расчетов с учредителями и акционерами, составления прогнозов на следующий отчетный год, контроля за формированием дел в архивы, формирования учетной политики на следующий отчетный период и бюджетного планирования.

Качество проведения управленческого анализа на этом этапе производственного процесса будет зависеть от своевременного получения информации из данных бухгалтерской и управленческой отчетности о величине прибыли за текущий и предшествующие периоды; перспективных планов развития предприятия за ряд лет и процента их выполнения; плановых и отчетных калькуляций о величине постоянных и переменных затрат в составе себестоимости продукции; данных бизнес-плана, отчетов о рентабельности отдельных видов продукции; статистических данных об уровне цен на товары-заменители, информации статистической отчетности (форма № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», № П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации» и т.д.), прейскурантов цен на продукцию, материалов *Web*-сайтов о наличии новых рынков сбыта и т.п.

Состав информационных потоков управленческого анализа промышленного предприятия на каждой стадии производственного процесса включает как внешние (учитывающие рыночные, природные и другие условия), так и внутренние (характеризующие производственные мощности, условия хранения, имеющиеся площади и др.) источники информации (рис. 2.2).

Состав информационного обеспечения управленческого анализа будет меняться в зависимости не только от стадии производственного процесса, но и от выбранной задачи его проведения. При этом следует учитывать, что процессы формирования информационной базы анализа и разработки методических подходов к его проведению для решения конкретной управленческой задачи взаимосвязаны.

Так, использование в процессе анализа определенного набора показателей и аналитических процедур будет предъявлять требования к составу элементов информационной базы и их качеству. В то же время доступность тех или иных данных, а также их стоимость могут привести к существенным ограничениям состава показателей анализа и его методики. Более того, в процессе подготовки информации для проведения управленческого анализа необходимо учитывать специфику деятельности конкретного предприятия и, что особенно важно, достоверность используемых для проведения анализа данных. Использование сомнительной информации может ввести в заблуждение руководство организации, в результате чего будет принято ошибочное управленческое решение.

Недостоверность информации может быть вызвана причинами объективного и субъективного характера.

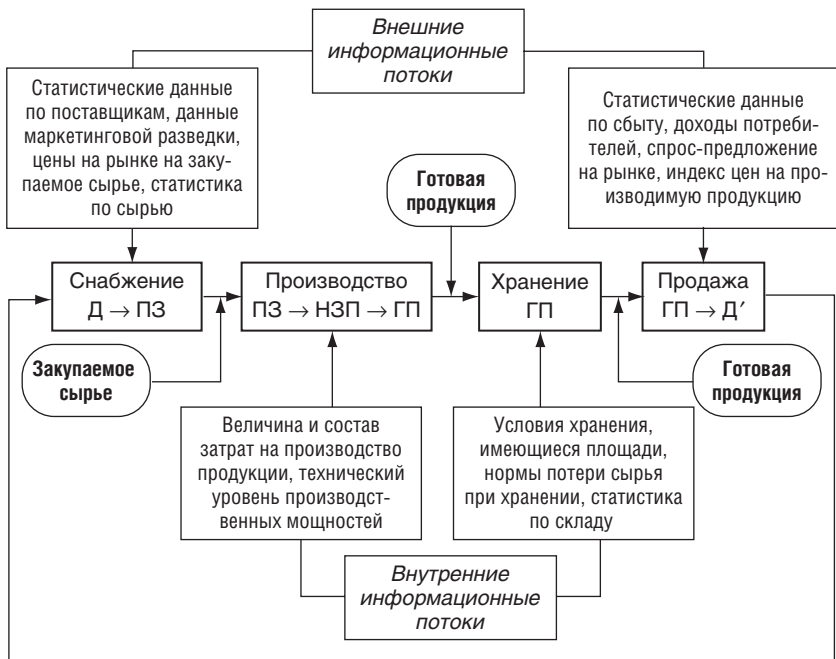


Рис. 2.2. Состав основных информационных потоков управленческого анализа деятельности организации на каждой стадии производственного процесса:

- Д – величина денежных средств, вложенных на этапе снабжения;
- Д' – величина доходов, полученных от продажи готовой продукции;
- ПЗ – производственные запасы; НЗП – незавершенное производство;
- ГП – готовая продукция

К объективным причинам несоответствия информации реальному состоянию хозяйствующего субъекта и действительным результатам его деятельности можно отнести несовпадение правил оценки стоимости имущества и реальной рыночной его стоимости на дату проведения анализа; невозможность точного определения степени физического и морального износа основных средств, потери потребительской стоимости материальных оборотных средств, возможности непогашения задолженности по выданным авансам и предоставленным кредитам, начисленным по ним процентам и комиссионным, обесценение имущества вследствие инфляции и т.д.

Субъективные причины получения недостоверной информации чаще всего обусловлены недостаточной квалификацией персонала, приводящей к ошибкам в оформлении первичной правовой, учетной и технической документации, ведении бухгалтерского учета, состав-

лении отчетности и расчетах налогов. Следует также отметить и возможность сознательного искажения внутренней и внешней информации ее составителями с целью обмана пользователей в отношении финансовой устойчивости и доходности деятельности хозяйствующего субъекта либо прямого мошенничества с целью личного обогащения.

Для проведения управленческого анализа на высоком уровне необходимо осуществить счетную, встречную и логическую проверку достоверности информации.

В процессе *счетной* проверки информации необходимо установить соответствие данных бухгалтерского (аналитического и синтетического), управленческого, статистического, налогового учета информации, представленной в соответствующих отчетных формах; провести сопоставление содержащихся в них показателей, которые либо должны полностью совпадать в ряде форм, либо выводиться один из другого путем несложных арифметических подсчетов. Например, цена закупленного сырья, отраженная в конкурентном листе, должна соответствовать аналогичному показателю, содержащемуся в калькуляции себестоимости производимой продукции.

Встречная проверка подразумевает сопоставление информации, полученной из разных источников. При этом бухгалтер-аналитик должен сопоставить не только данные внутреннего бухгалтерского, статистического и оперативного учета и отчетности, но и данные, полученные из внешних источников информации; выявить причины выявленных расхождений.

Например, остатки задолженности по каждому дебитору и кредитору по актам сверки расчетов с ними необходимо сверить с данными, отраженными на соответствующих счетах бухгалтерского учета по этим дебиторам и кредиторам; информацию о качестве закупленного сырья, полученную из предоставленных поставщиками сертификатов качества, целесообразно подтвердить данными внутреннего лабораторного контроля и т.д.

Наконец, в ходе *логической* проверки бухгалтер-аналитик должен с учетом сложившейся экономической ситуации определить степень доверия данным внутренней и внешней информации о качестве выпускаемой (проданной) продукции (работ, услуг), доходах и расходах анализируемой организации на основе собственной оценки квалификации и добросовестности ее руководителей и персонала, состояния бухгалтерского учета и контроля. Например, в деятельности любого производственного предприятия невозможно абсолютное совпадение фактических данных о наличии материально-производственных запасов и данных бухгалтерского учета по разным их видам вследствие естественной убыли так же, как и полное совпадение

произведенных их списаний с нормами естественной убыли. Поэтому выявленное в ходе анализа достоверности информационных источников отсутствие указанных расхождений будет свидетельствовать о фиктивном или низкокачественном проведении инвентаризации материально-производственных запасов. Следовательно, такую информацию нельзя будет использовать для проведения управленческого анализа.

Снижение доверия к информации может быть связано и с резким отклонением доходности отдельных операций, совершенных организацией, от среднеотраслевого ее уровня, а также уровня отдельных видов издержек производства и обращения.

Особенностью этапа логической проверки подготовленной информации является то, что выводы бухгалтера-аналитика в этом случае носят в основном предварительный характер и зависят главным образом от его квалификации и опыта практической деятельности. Методика логической проверки субъективна и почти не поддается формализации.

Установив полноту и достоверность информации, которая будет использоваться для проведения управленческого анализа, необходимо провести ее аналитическую обработку, т.е. определить систему показателей, изучение которых требуется для достижения целей проводимого анализа и которые либо уже содержатся в подобранной информации, либо могут быть рассчитаны в процессе ее аналитической обработки. При этом следует отметить, что, с одной стороны, практически все расчеты используют хорошо отработанные методики анализа, но носят повторяющийся рутинный характер, а с другой – они чрезвычайно трудоемки, поэтому в настоящее время деятельность бухгалтера-аналитика немыслима без применения вычислительной техники. Однако сама по себе вычислительная техника не будет работать без соответствующего программного обеспечения.

Существование спроса на программы анализа хозяйственной деятельности организаций побуждает софтверные компании разрабатывать пакеты прикладных программ, удовлетворяющие запросам потребителей.

В аналитической практике используется множество программных пакетов разных уровней и разного предназначения. Однако большинство данных, используемых для принятия решений, а значит проведения анализа, в организациях носит главным образом финансовый характер.

На основе анализа научной литературы и действующей практики применения информационных технологий при проведении экономического анализа были выделены определенные группы аналитических программных продуктов (рис. 2.3).

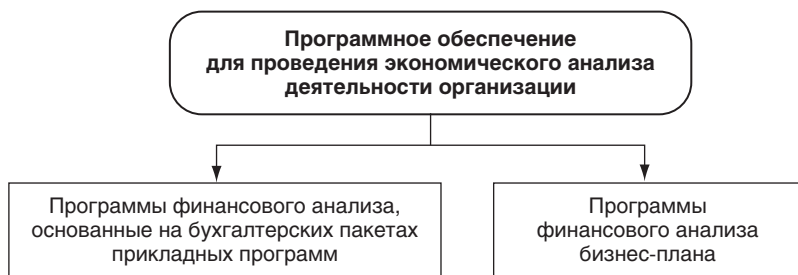


Рис. 2.3. Виды аналитических программных продуктов

Из рисунка видно, что в настоящее время специализированная программа, позволяющая решать задачи управленческого анализа в полном объеме, пока отсутствует, хотя попытки использования пакетов прикладных программ для автоматизации отдельных его задач предпринимаются.

Перечень программных средств, наиболее оптимально решающих задачи управленческого анализа в организациях (в порядке убывания степени значимости) представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Ранжирование пакетов прикладных программ, исходя из их возможностей решения задач управленческого анализа

Название программного продукта	Возможность использования для проведения управленческого анализа с целью принятия	
	тактических управленческих решений	стратегических управленческих решений
Управленческий анализ (фирма «ИНФИН»)	+	–
ИНЭК-Аналитик	+	+
<i>Project Expert</i>	+	+
<i>Marketing Expert</i>	+	–
Альт-Инвест Сумм	–	+
Галактика: программный модуль Финансовый анализ	+	–

Как видно из таблицы, в составе специализированных программных продуктов всего один из них (программный продукт «Управленческий анализ», разработанный фирмой «ИНФИН») предназначен для проведения собственно управленческого анализа, однако даже этот программный продукт позволяет решить лишь тактические задачи, стоящие перед менеджментом.

Неразвитость рынка программных продуктов обусловлена тем, что, с одной стороны, хозяйствующие субъекты в полной мере еще не осознали практического значения проведения управленческого анализа их деятельности, а, с другой стороны, существующие компьютерные технологии не могут в полной мере заменить интеллектуальные возможности специалиста. Вследствие этого спрос на такие программные продукты пока еще невелик.

Решение отдельных задач управленческого анализа чаще всего осуществляют с помощью самого простого и надежного средства автоматизации – табличного процессора *Microsoft Office Excel*. Его использование не требует дополнительных затрат на приобретение, обучение персонала, но в то же время позволяет производить достаточно сложные расчеты, что значительно облегчает труд бухгалтера-аналитика. Однако, несмотря на широкое применение *MS Excel* при решении различных финансово-аналитических задач, его аналитические возможности ограничены. Усложнение решаемых задач, особенно с использованием динамических моделей, требует использования более мощных инструментальных средств расчетов [57, с. 231].

Таким образом, сформировав информационную базу для проведения управленческого анализа, бухгалтер-аналитик приступает к подбору соответствующих методов и процедур.

2.2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Результативность любого вида экономического анализа, включая управленческий, во многом зависит от правильной его организации.

В зависимости от размеров конкретной организации проведение управленческого анализа может быть возложено на различные службы. Так, на крупных предприятиях могут быть организованы специализированные подразделения-группы при финансовом директоре (отделы или лаборатории); на средних проведение управленческого анализа может быть возложено на группу или хотя бы одного специалиста по финансовым вопросам (финансовый менеджер или заместитель директора по финансовым вопросам); на малых предприятиях управленческий анализ может проводить главный бухгалтер (бухгалтер-аналитик).

Независимо от размеров организации экономический анализ, особенно управленческий, всегда служит целям управления, являясь средством обоснования на всех стадиях подготовки и принятия управленческих решений, при этом совершенствование его методов определяется потребностями управления.

Как было отмечено ранее, основная задача управленческого анализа – обеспечение информационных потребностей менеджмента с целью принятия эффективных управленческих решений. При этом

исследуемый вид анализа находится на стыке двух дисциплин – экономического анализа и управленческого учета, поэтому для определения этапов проведения управленческого анализа целесообразно рассмотреть этапы ведения аналитической работы на предприятии параллельно с процессом принятия управленческих решений.

Анализ экономической литературы [8, 19, 30, 37, 39, 42, 52, 63] позволил в общем виде выделить состав и порядок работ практически любого исследования, включая аналитическое:

- сбор информации и выявление проблем;
- определение конкретного объекта и предмета исследования;
- постановка целей и задач исследования и определение критериев их достижения;
- определение «границ» внутренней и внешней среды и осуществление структуризации исследуемой системы (в том числе разработка ее экономико-математической модели);
- накопление и предварительный анализ фактического материала, формулирование на его основе первичных предположений (рабочих гипотез);
- анализ имеющейся информации и определение причин возникновения проблемы, ее содержания и характеристик;
- выявление влияющих на проблему факторов и их связей;
- выявление следствий из сформулированных предположений и определение на их основе предполагаемых результатов;
- сбор фактов и данных, необходимых для оценки точности сделанных на их основе гипотетических предположений;
- определение условий, путей и методов решения задач;
- формулирование исходных гипотез;
- теоретический анализ исходных гипотез;
- планирование, организация и проведение экспериментов;
- анализ и обобщение полученных результатов;
- проверка исходных гипотез на основе полученных фактов;
- окончательная формулировка новых законов, закономерностей, фактов, тенденций, объяснений, обоснований и (или) научных прогнозов.

Прикладные исследования, как правило, предусматривают этап внедрения полученных результатов. Применительно к управленческому анализу его завершающей стадией должны стать обобщение результатов и их экономическая интерпретация, направленная на формирование управленческих решений о целесообразности или нецелесообразности совершения той или иной хозяйственной операции.

Согласно сформулированному ранее определению управленческий анализ является одним из видов экономического анализа, поэтому основные этапы его проведения будут совпадать с указанными выше. При этом процедура проведения управленческого анализа

должна включать еще один этап — подбор, предварительная проверка достоверности и качества исходной информации (его содержание было приведено ранее). В связи с изложенным целесообразно выделить организационные этапы проведения управленческого анализа (рис. 2.4).

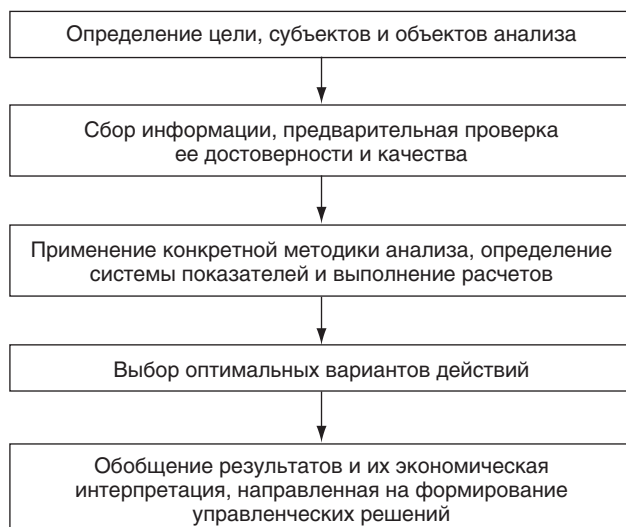


Рис. 2.4. Методика проведения управленческого анализа

Тем не менее применительно к промышленным предприятиям целесообразно рассмотреть содержание каждого из предложенных этапов в зависимости от стадии производственного процесса.

Проведение любого вида анализа, в том числе и управленческого, невозможно без **определения цели**, поскольку именно целевой аспект оказывает влияние на содержание каждого этапа анализа. При этом важно определить временной период проведения управленческого анализа (краткосрочный, долгосрочный), так как от этого зависит состав его задач. Например, при проведении анализа в краткосрочном периоде цели будут направлены на достижение немедленных (или близких) результатов.

Постановка долгосрочных целей связана с решением двух задач: 1) постановка задач на пять лет и более вынуждает руководство предприятия действовать сейчас, чтобы достигнуть намеченных целей позднее; 2) наличие четких долгосрочных целей требует оценки влияния сегодняшних решений руководства на долгосрочные результаты работы предприятия.

Не менее важно на начальном этапе управленческого анализа определить объект исследования (производственные процессы, фак-

торы производства, сегменты бизнеса и т.д.). Используя этот подход, **объектом управленческого анализа** деятельности организаций могут стать стадии производственного процесса: снабжение; производство, хранение; продажа.

Рассмотрим более подробно основные этапы проведения управленческого анализа во взаимосвязи со стадиями производственного процесса (рис. 2.5).

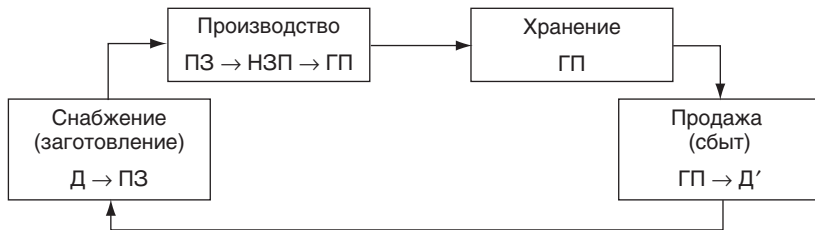


Рис. 2.5. Стадии производственного процесса

Из рисунка видно, что в процессе обеспечения деятельности предприятия за деньги (Д) приобретаются необходимые производственные запасы (ПЗ), т.е. сырье и материалы, которые далее подвергаются обработке на производственной стадии, в результате чего получается готовая продукция (ГП) (и в некоторых случаях незавершенное производство – НЗП). Часть готовой продукции остается на складе, а в результате продажи другой ее части образуется выручка от продажи (Д'), которая не только покрывает все затраты на производство и реализацию продукции, но и приносит прибыль (Д → Д'). Полученная прибыль, в свою очередь, используется для расширения производства; служит источником доходов государственного бюджета страны (через налогообложение) [13, с.78].

Все стадии производственного процесса взаимосвязаны, каждая последующая невозможна без предыдущей, на каждой из них возможно получение соответствующей информации для проведения управленческого анализа.

Производственные предприятия на стадии «снабжение» в основном приобретают предметы труда и этим пополняют свои оборотные производственные материальные запасы, которые были израсходованы ранее на выпуск продукции, в процессе предыдущего производственного цикла. На этом этапе важное значение имеет управление эффективностью использования предметов труда, так как это определяет величину себестоимости продукции в целом. Например, в сахарной промышленности основным видом ресурсов является сельскохозяйственное сырье, поэтому эффективность управления процессами его заготовления и хранения также имеет большое значение.

Организацию материального снабжения на промышленных предприятиях можно условно разделить на две части: заготовление сырья и приобретение других материальных ресурсов. Таким образом, на производственных предприятиях на стадии «снабжение» возникают ситуации, решаемые совместно специалистами по управленческому учету, менеджерами по снабжению и производству (разработка и оценка системы поставок, договоров, эффективности построения логистической цепочки по движению сырья; анализ качества производственных запасов, организация складского учета, формирование системы входного контроля, анализ состава поставщиков и контроль расчетов с ними, анализ качества поставок и кредиторской задолженности).

Основная цель управленческого анализа на стадии «снабжение» состоит в определении потребности организации в ресурсах и минимизации материальных затрат. Для достижения указанной цели в процессе управленческого анализа необходимо решить следующие задачи:

- поиск и выбор поставщиков;
- анализ качества закупаемого сырья;
- определение оптимальной партии закупок;
- анализ и оценка величины транспортно-заготовительных расходов;
- определение оптимальной величины складских запасов и т.д.

На стадии «производство» основная цель управленческого анализа — подготовка решений, направленных на снижение затрат на производство продукции и обеспечение бесперебойной и ритмичной работы предприятия. В связи с этим необходимо решить следующие задачи:

- определение потребности в необходимых материальных ресурсах;
- анализ и оценка величины незавершенного производства;
- разделение условно-постоянных (условно-переменных) затрат на постоянную и переменную части;
- анализ норм затрат на производство и отклонений от них с выявлением причин отклонений;
- анализ качества готовой продукции;
- обеспечение сохранности готовой продукции до ее продажи клиентам и т.д.

Цель управленческого анализа на стадии «продажа» — подготовка информации, направленной на увеличение объемов продажи готовой продукции надежным покупателям, минимизация коммерческих расходов. Достижение поставленной цели возможно при решении следующих задач:

- анализ остатков готовой продукции с выявлением причин невозможности продажи ее покупателям;
- планирование и расчет точки безубыточности;
- анализ спроса и предложения на производимую продукцию на рынке;

- анализ возможности предоставления покупателям товарных кредитов;
- анализ состава и структуры дебиторской задолженности;
- анализ уровня прибыли от продаж, расчет операционного и финансового левериджа;
- анализ рентабельности товарной продукции в целом и ее отдельных изделий и т.д.

Определив цель и задачи анализа, бухгалтер-аналитик приступает к **сбору необходимой информации**, уделяя особое внимание ее своевременности, достоверности и релевантности.

Формирование информационной базы управленческого анализа деятельности хозяйствующего субъекта предполагает:

- выявление потребностей в информации;
- поиск и отбор необходимых источников, в том числе и по критерию стоимости, в рамках поставленной задачи;
- учет специфики функционирования хозяйствующего субъекта.

Изложенное позволило выделить ряд информационных источников, набор которых зависит от задач, решаемых в рамках управленческого анализа на каждой стадии производственного процесса (рис. 2.6–2.8).

Состав задач управленческого анализа, а значит и его информационных источников, может быть значительно шире — все зависит от специфики деятельности организации, заинтересованности менеджмента в эффективном ведении бизнеса, других внешних и внутренних факторов, но в любом случае для проведения управленческого анализа на высоком уровне необходима качественная информация, полученная из достоверных источников. От того, насколько полно и грамотно подобрана информация на каждом этапе технологического процесса производства продукции, будет зависеть успех проведения управленческого анализа в целом. При этом необходимо определить «золотую середину» между информационными потребностями анализа и стоимостью получения и обработки информации, т.е. должен действовать принцип экономической целесообразности совершаемых операций.

После формирования информационной базы наступает следующий этап проведения управленческого анализа — **применение конкретной методики анализа** (с учетом стоящих перед ним задач), **определение системы показателей и выполнение расчетов**.

В общем случае под методикой понимают совокупность методов, приемов целесообразного проведения какой-либо работы [9]. В экономическом анализе термин «методика» — это совокупность аналитических способов и правил исследования экономических явлений и процессов хозяйственной деятельности, подчиненных достижению целей анализа [42, с. 24].



Рис. 2.6. Информационное обеспечение управленческого анализа с учетом стоящих перед ним задач на этапе снабжения

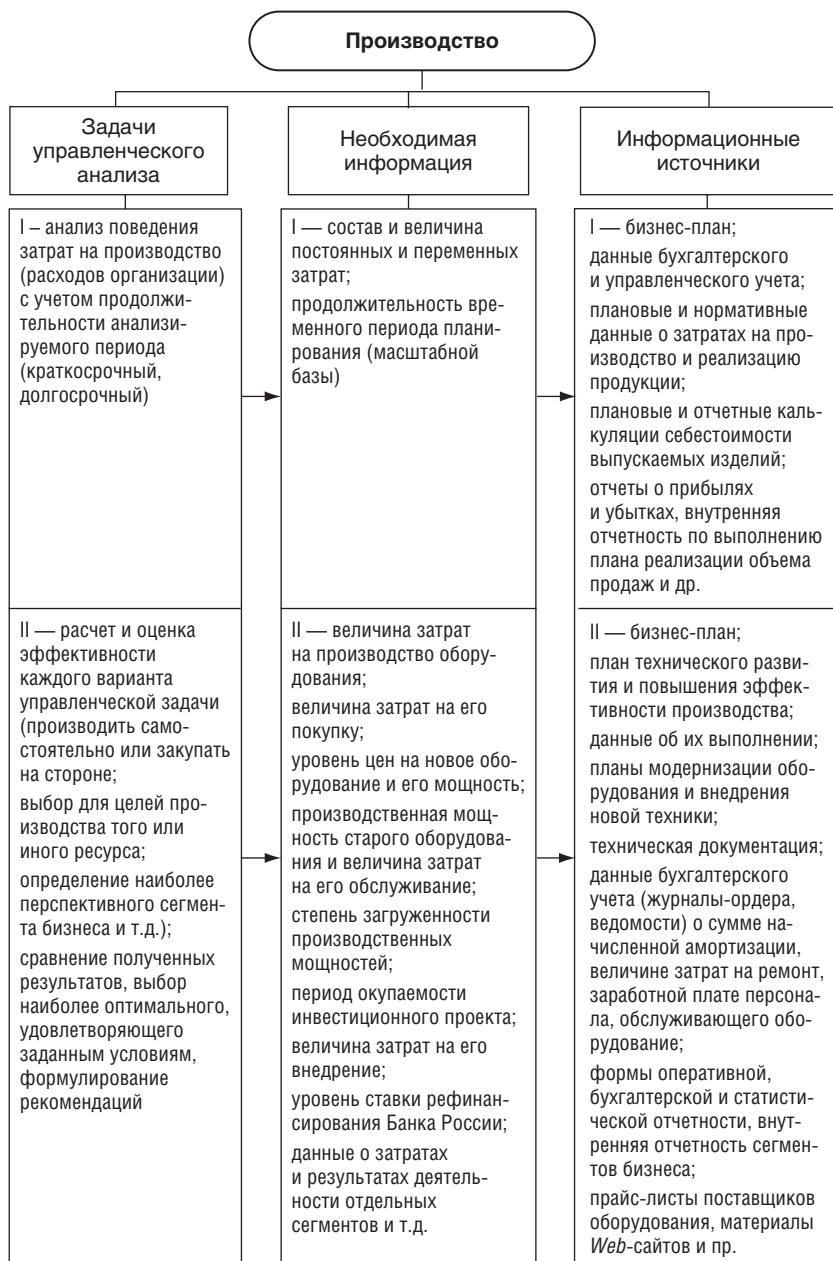


Рис. 2.7. Информационное обеспечение управленческого анализа с учетом стоящих перед ним задач на производственном этапе

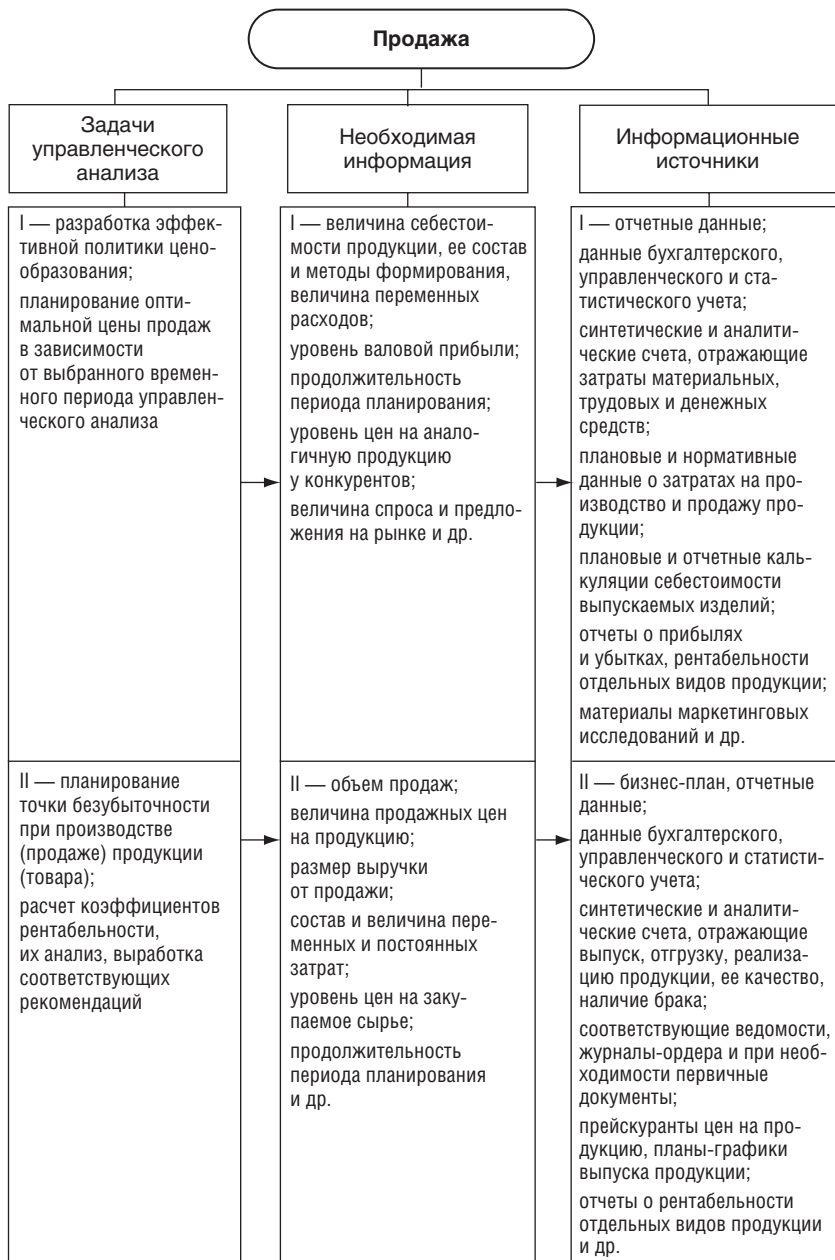


Рис. 2.8. Информационное обеспечение управленческого анализа с учетом стоящих перед ним задач на этапе продажи

Таким образом, из приведенного определения прослеживается четкая связь между целями анализа и методикой его проведения.

В экономической литературе методы и приемы анализа классифицируют по различным признакам. Одним из наиболее информативных можно считать степень их формализуемости, т.е. возможность описать данный метод с помощью формализованных (в основном математических) процедур. В зависимости от этого все аналитические методы можно разделить на неформальные и формализованные [30, с. 42].

С помощью неформальных (трудно формализуемых) методов можно описать процедуры на логическом уровне, без помощи строгих аналитических зависимостей. Опыт, профессионализм и интуиция играют далеко не последнюю роль в применении этих методов.

Формализованные методы (часто их называют математическими) основаны на предвзятельно заданных строгих зависимостях и правилах. Они различаются сложностью используемого математического аппарата, возможностью реализации в практической деятельности и степенью распространенности в работе аналитических служб на предприятиях.

В аналитической практике чаще всего применяют неформальные методы, а также классические методы экономического анализа и статистики. При этом все приемы экономического анализа взаимосвязаны и применяются в различных сочетаниях. Это позволяет глубоко и комплексно анализировать деятельность коммерческих организаций, вскрывать резервы возможного повышения ее эффективности.

Все перечисленные способы проведения анализа могут быть использованы в процессе управленческого анализа, однако их состав будет различным в зависимости от его целей и задач. Особое внимание при проведении управленческого анализа следует уделять приемам моделирования хозяйственных ситуаций.

Возвращаясь к стадии «снабжение», для решения поставленных задач целесообразно использовать такие неформализованные (логические) методы анализа, как сравнение (например, при анализе цен на закупаемое сырье с целью выбора оптимального поставщика); построение аналитических таблиц; графические методы, группировки, позволяющие определить оптимальный размер заказа. Кроме того, могут быть использованы такие формализованные (математические) методы, как методы теории принятия решений, например линейное программирование, широко используемое при решении транспортной задачи, а также методы факторного анализа, которые позволяют определить влияние факторов изменения внешней среды на результатный показатель (например, при анализе цен на закупаемое сырье предприятия сахарной промышленности).

На уровне «*производство*» рекомендуется использовать традиционные методы экономической статистики, например индексный метод с целью определения отклонений фактических объемов продаж от запланированных; приемы факторного анализа для определения влияния различных факторов на величину объема продаж и прибыли, а также приемы ситуационного анализа, например имитационного моделирования для разработки гибких бюджетов, а также налогового планирования. Следует отметить, что на этапе планирования производства в отдельных случаях может возникнуть дефицит производственных мощностей, поэтому особое внимание на этом этапе должно быть уделено методам и приемам инвестиционного анализа для оценки привлекательности инвестиционного проекта (в случае, если возникла необходимость в обновлении производственных мощностей предприятия).

На этапе «*продажа*» для проведения анализа и прогнозирования будущих доходов, расходов и финансовых результатов от продажи продукции в процессе управленческого анализа возможно применение методов маржинального анализа. В процессе определения и расчета рентабельности продукции и отдельных ее видов целесообразно использовать приемы факторного анализа, а при определении спроса на продаваемую продукцию можно применять коэффициентный анализ (расчет коэффициентов эластичности спроса и предложения). Кроме того, на этой стадии производственного процесса целесообразно использовать такие экономико-математические методы, как кластерный анализ, позволяющий из большого количества взаимосвязанных переменных выделить наиболее важные; с помощью указанного метода на промышленных предприятиях можно определить объем продажи продукции в зависимости от ее цены, конкурентоспособности, затрат на ее рекламу и т.д.

Следующим этапом аналитической работы бухгалтера-аналитика должен стать ***выбор оптимальных вариантов действий***.

На этапе «*снабжение*» в ходе управленческого анализа на основе методов оптимизационного моделирования (например, дерево решений) происходит выбор наиболее оптимального варианта, удовлетворяющего заданным критериям. Например, на предприятиях сахарной промышленности требуется сравнение таких вариантов: закупка сырья (сахарная свекла, сахар-сырец) за плату у поставщиков либо приобретение его на давальческой основе; заключение договоров с поставщиками, предоставляющими рассрочку в оплате сырья, или закупка большими партиями с предоставлением скидок и т.д.

Успешное решение задач, на этапе «*производство*» невозможно без нормальной работы производственного оборудования. В связи с тем, что большинство промышленных предприятий, например предпри-

ятий сахарной промышленности, использует устаревшее, изношенное оборудование, руководство часто сталкивается с проблемой: модернизировать (реконструировать) имеющиеся производственные мощности или строить новые; увеличить мощность сахарного завода или вложить средства в строительство нового склада (хранилища) сахарной свеклы, отвечающего современным требованиям и позволяющего предприятию бесперебойно функционировать девять месяцев в году против трех, и др. Помочь руководству организаций сделать выбор может правильно проведенный управленческий анализ (например, с помощью методов инвестиционного анализа, а также методов экономико-математического моделирования).

На этапе «продажа» руководству любого предприятия предстоит решить задачу максимизации прибыли. Варианты ее решения могут быть различными: увеличение цены на продукцию, объема продаж; предоставление рассрочки в оплате за проданную продукцию постоянным клиентам или введение системы скидок для оптовых покупателей и др. Таким образом, в процессе управленческого анализа бухгалтеру-аналитику предстоит на основании расчетов обосновывать выбор того или иного варианта действий.

Обобщение результатов и их экономическая интерпретация по результатам управленческого анализа происходит путем составления сводок, таблиц, диаграмм, отчетов с указанием оптимального варианта управленческого решения. Результаты анализа должны позволить руководству выявить сильные и слабые стороны в деятельности организации (или, с учетом нашего подхода, на каждой стадии производственного процесса) и принять управленческое решение, направленное на совершенствование деятельности организации.

Содержание методики проведения управленческого анализа производственных организаций представлено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Методика проведения
управленческого анализа деятельности организаций
по стадиям производственного процесса**

Этапы проведения управленческого анализа	Снабжение	Производство	Продажа
1. Определение цели, субъектов и объектов анализа	Определение потребности организации в качественных ресурсах и минимизация материальных затрат	Снижение затрат на производство продукции, обеспечение бесперебойной и ритмичной работы предприятия	Увеличение объемов продажи готовой продукции надежным покупателям, минимизация коммерческих расходов

Этапы проведения управленческого анализа	Снабжение	Производство	Продажа
<p>2. Сбор информации, предварительная проверка ее достоверности и качества</p>	<p>Сбор информации о составе и величине материально-производственных запасов, действующих нормативах их закупок и расходовании, уровне цен на материальные ресурсы, величине затрат на складское хранение, составе и уровне надежности поставщиков, ассортименте товаров, возможных каналах закупки сырья и др.</p>	<p>Сбор информации о составе и величине постоянных и переменных затрат; продолжительности временного периода планирования (масштабной базы); величине затрат на производство оборудования и его покупку, уровне цен на новое оборудование и его мощности, производственной мощности старого оборудования, обслуживание, степени загруженности производственных мощностей и т.д.</p>	<p>Сбор информации о величине себестоимости продукции, ее составе и методах формирования, величине переменных затрат, уровне валовой прибыли, продолжительности периода планирования, уровне цен на аналогичную продукцию у конкурентов, величине спроса и предложения на рынке, величине продажных цен на продукцию, размере выручки от продажи и т.д.</p>
<p>3. Применение конкретной методики анализа, определение системы показателей и выполнение расчетов</p>	<p>Применение неформализованных (логических) методов анализа: сравнение, построение аналитических таблиц; методов экономической статистики: графических, группировок и др., формализованных (математических) методов: теории принятия решений (линейное программирование, широко используемое при решении транспортной задачи); приемов факторного анализа</p>	<p>Применение формализованных (математических) методов, например методов экономической статистики (индексного метода); приемов факторного анализа, инвестиционного анализа, ситуационного анализа (имитационное моделирование) и др.</p>	<p>Применение методов маржинального анализа, приемов факторного анализа, коэффициентного анализа (расчет коэффициентов эластичности спроса и предложения), кластерного анализа, экономико-математических методов и др.</p>

Этапы проведения управленческого анализа	Снабжение	Производство	Продажа
4. Выбор оптимальных вариантов действий	<p>Сравнение на основе методов оптимизационного моделирования (например, дерево решений) таких вариантов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • закупка сырья (сахарная свекла, сахар-сырец) за плату у поставщиков, либо на давальческой основе; • заключение договоров с поставщиками, предоставление нового рассрочку в оплате сырья или закупка большими партиями с предоставлением скидок и т.д. 	<p>Выбор оптимального из возможных вариантов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модернизировать (реконструировать) имеющиеся производственные мощности или строить новые; • увеличить мощность сахарного завода или вложить средства в строительство нового склада (хранилища) сахарной свеклы, отвечающего современным требованиям и позволяющего бесперебойно функционировать предприятию девять месяцев в году против трех и др. 	<p>Поиск путей максимизации прибыли путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличения цены на продукцию, либо объема продаж; • предоставления рассрочки в оплате за проданную продукцию постоянным клиентам или введения системы скидок для оптовых покупателей и др.
5. Обобщение результатов и их экономическая интерпретация	Составление сводок, таблиц, диаграмм, отчетов с указанием оптимального варианта управленческого решения		

Методика проведения управленческого анализа промышленных организаций по стадиям производственного процесса не является единственно возможной. В каждой конкретной ситуации бухгалтер-аналитик должен руководствоваться профессиональными навыками и судениями, а также задачами и степенью детализации информации, требуемой руководству данной организации.

Как отмечалось ранее, проведение управленческого анализа должно осуществляться с учетом технико-экономических особенностей хозяйствующего субъекта. В данном случае для реализации методики проведения управленческого анализа были выбраны предприятия сахарной промышленности.

2.3. ВЛИЯНИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ НА ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В настоящее время пищевая промышленность России объединяет около 30 подотраслей, между которыми имеются материально-технические различия, определяемые характером выпускаемой продукции, видами перерабатываемого сырья и потребляемых материалов, разнообразием техники и технологии производства, что обуславливает особенности межотраслевых связей, темпы развития отраслей, структуру себестоимости продукции, основных и оборотных средств, специфику типов и размеров предприятия, их специализацию и др.

Формирование пищевой промышленности России происходило в основном в дореформенный период, а ее размещение складывалось в условиях планового хозяйства. Предприятия пищевой промышленности размещались либо в районах с наибольшими и наилучшими источниками сырья, либо в районах потребления продукции.

В подавляющем большинстве случаев размещение предприятий было экономически обосновано и соответствовало как рациональной специализации сельского хозяйства, так и интересам концентрации пищевых производств применительно к потребностям российских регионов [46, с. 6].

Рассмотрим подробнее специфику деятельности предприятий сахарной промышленности.

По оценке Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), емкость российской сахарной индустрии в 2010 г. составила около 5,2 млрд долл. (оптовые цены со склада завода), в том числе импортный белый сахар 0,3 млрд долл. При этом значительную долю производимой продукции сахарных заводов составляет свекловичный сахар-песок. Доля его производства динамично увеличивается главным образом, за счет роста продуктивности отрасли и увеличения объема посевных площадей под сахарную свеклу (рис. 2.9, 2.10) [24].

Анализ статистических данных показал, что номинальное количество сахарных заводов России составило 96, в том числе, работавших в 2009 г. — 77, среди которых 2 рафинадных завода перерабатывали только сахар-сырец. Из 75 свеклосахарных заводов 48 заводов выработали более 30 тыс. т сахара, в том числе 16 выработали более 60 тыс. т свекловичного сахара [24].

Число действующих в России в 2009 г. сахарных заводов представлено в табл. 2.7.

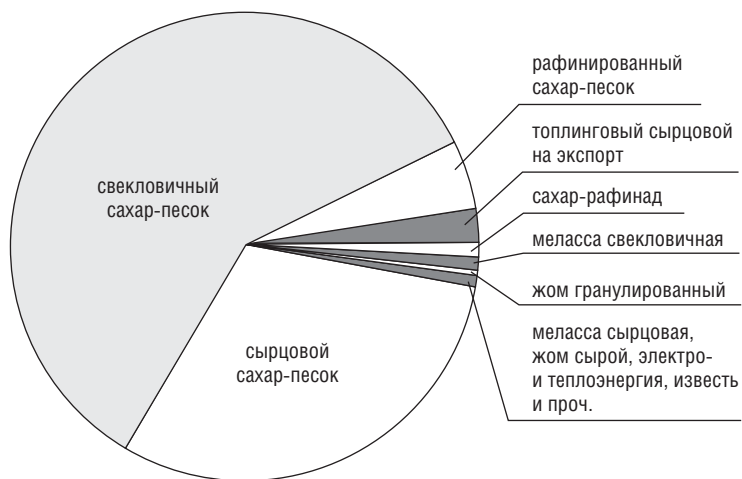


Рис. 2.9. Структура товарного предложения сахарной индустрии России в 2010 г.

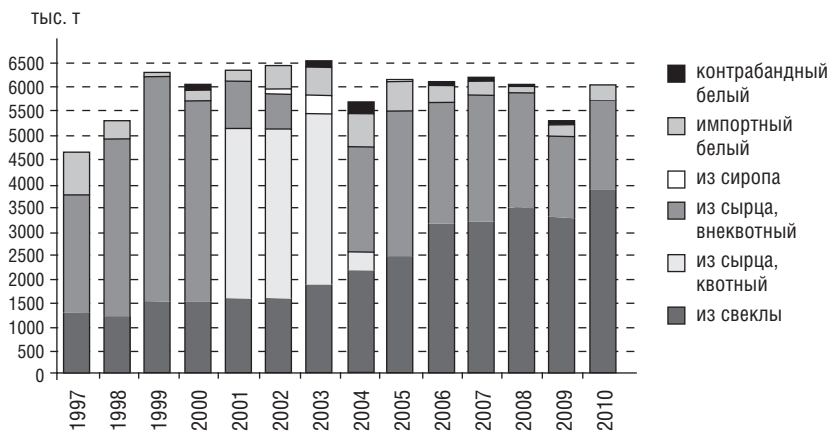


Рис. 2.10. Объем и структура товарного предложения сахара в Российской Федерации

Источник: ISCO-IKAR.

Таблица 2.7**Количество сахарных заводов, действующих в России в 2009 г.**

Регион	Всего	В том числе	
		на сырце	на свекле
Южный федеральный округ (Краснодар)	18	12	18
Центрально-Черноземный район (ЦЧР)	47	18	46
Волга-Урал	10	1	10
Алтай	1	1	1
Приморье	1	1	0
Итого	77	33	75

Средняя фактическая производственная мощность действующих заводов, перерабатывающих сахарную свеклу, выросла на 6,5% по сравнению с показателями 2008 г. При этом имеющиеся в России мощности позволяют переработать до 32 млн т сахарной свеклы и произвести до 4,1 млн т свекловичного сахара.

Производство сахара-песка из сырца осуществляется на 74 действующих предприятиях (заводах), общая мощность переработки которых составляет 40,0 тыс. тонн сырца в сутки. Мощности только действующих в России заводов позволяют переработать до 8,8 млн т сахара-сырца и произвести до 8,5 млн т сырцового сахара [24].

В целом имеющийся потенциал российской сахарной индустрии позволяет обеспечить потребности в сахаре для всех стран СНГ вместе взятых.

Выделяя особенности сахарной отрасли, влияющие на организацию проведения управленческого анализа, нельзя не отметить, что исследуемая отрасль имеет достаточно сложную систему государственного регулирования импорта. В 2001–2003 гг. применялась система с использованием лицензирования, квотирования, сезонных и обычных пошлин на сырец и белый сахар. Введенная с 2004 г. «гибкая» импортная пошлина на сахар-сырец позволила усилить ее зависимость от биржевой цены (чем выше биржевая цена, тем ниже пошлина и наоборот), а установленная пошлина на сахар белый в размере 340 долл. за тонну (кроме стран СНГ с режимом свободной торговли сахаром) фактически запретила его импорт. В 2005 г. в режим импорта были внесены незначительные изменения в расчете средней биржевой цены на сахар-сырец (с одного до трех месяцев), что позволило несколько сгладить колебания пошлины и сбалансировать импорт сырца. С декабря 2007 г. по май 2008 г. гибкая пошлина на сахар-сырец была заменена сезонной пошлиной, которая составила 220 долл. за тонну.

С мая 2009 г. увеличен нижний уровень пошлины на сахар-сырец с 140 долл. до 165 долл.

С января 2010 г. сахарной индустрии удалось скорректировать шкалу гибкой пошлины – впервые с 2003 г. и уже в рамках Таможенного союза Беларуси, Казахстана и России. Диапазон обратной зависимости пошлины и мировых цен на сахар смещен с 4,5–9,0 до 12–18 ц/аф. При котировках сырца выше 18 ц/аф (наблюдаемых с июля 2009 г.) действует пошлина 140 долл. При снижении мировых цен ниже 18 ц/аф ввозная пошлина увеличивается. В качестве компромисса с потребителями предложен механизм «сырцового окна» с мая по июль, когда ввозные пошлины снижаются. При котировках сырца выше 22 ц/аф будет действовать ввозная пошлина 50 долл., ниже 22 ц/аф – пошлина растет [24].

В отношении белорусского сахара: с апреля 2007 г. взамен единого склада действует самоограничение при поставках сахара в Россию: 180 тыс. т в 2007 г., 100 тыс. т в 2008 г. и 150 тыс. т в год с 2009 г.

В соответствии с подписанными со странами СНГ межгосударственными соглашениями лишь с января 2013 г. свекловичный сахар происхождением из Украины не будет облагаться импортными пошлинами [24].

В этих условиях важное место при проведении управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности должен занимать анализ экспортно-импортных цен (с элементами маркетингового анализа), оказывающих прямое влияние на величину себестоимости продаваемого сахара.

Однако при проведении управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности необходимо учитывать не только внешние, но и внутренние факторы, характеризующие производственные особенности сахарной отрасли.

В этой связи следует отметить, что сахарная промышленность относится к обрабатывающим отраслям; характер производства педельный; концентрация в отрасли достаточно низка. В дальнейшем возможно развитие ситуации в следующих направлениях [40]:

- вертикальная интеграция «вниз» крупных производителей. Это позволит обеспечить надежную собственную сырьевую базу и выигрывать на производственных издержках по сравнению с предприятиями-импортерами сырья;
- экспансия в другие регионы за счет покупки и получения контроля над местными производителями.

В связи с этим получение руководством предприятий сахарной промышленности оперативной, достоверной и систематизированной информации о деятельности предприятия становится одной из основных задач эффективного управления им. Все чаще возникает потребность не только вести учет деятельности предприятия в целом, но и оперативно определять наиболее рентабельные виды продук-

ции, гибко управлять имеющимися финансовыми ресурсами, осуществлять непрерывное планирование и бюджетирование. Все это обуславливает необходимость проведения управленческого анализа деятельности сахарных предприятий.

В экономической литературе встречаются классификации пищевых производств по нескольким признакам: экономическое назначение, особенности организации производства в течение года в зависимости от особенностей технологии и т.д. Подобная классификация пищевых производств не имеет определяющего влияния на принципы и характер оперативного воздействия на технологические и хозяйственно-финансовые процессы. Непосредственное влияние на выбор методов планирования и учета затрат, а также на специфику управления отраслью в целом, оказывают такие классификационные признаки, как характер потребляемого сырья, особенности технологического режима, способ получения готовой продукции [20, с. 5].

Таким образом, объектами управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности должны быть не только технологические процессы производства продукции, но и процессы, связанные с использованием их составных частей (средств и предметов труда, рабочей силы), процессы материально-технического снабжения и реализации продукции сахарной промышленности. Кроме того, специфика технологии изготовления продукции, степень технической оснащенности, организации труда и производства оказывает большое влияние не только на разработку методики, организацию учета затрат и калькулирование себестоимости продукции, но и на методику проведения управленческого анализа.

Так, при организации учета и анализа на предприятиях сахарной промышленности следует учитывать характер производства, который определяется способом получения готового продукта из исходного сырья или материала, сложностью производства (передельность, длительность и характер производственного цикла), наличием или отсутствием незавершенного производства [53, с. 10].

По способу получения готовой продукции отрасли и производства пищевкусовой промышленности разделяются на три группы: 1) извлекающие ценные вещества из исходного сырья; 2) удаляющие влагу из сырья и повышающие концентрацию пищевых веществ в продукте (производство сухих овощей, томатной пасты, первичную обработку листьев табака, производство сухарей и др.); 3) комплектирующие и изготавливающие готовую продукцию из различных компонентов и полуфабрикатов первичного производства (кондитерское, хлебобулочное, пивоваренное, парфюмерно-косметическое, табачное, чайное и др.). При этом, относя производство к той или иной группе, необходимо учитывать особенности технологических процессов, имеющих решающее значение в изготовлении продукции.

Сахарное производство относится к производствам первой группы. Его особенность заключается в том, что сахарные предприятия являются чрезвычайно материалоемкими, в процессе производства образуется большое количество отходов, которые могут быть использованы для дальнейшего получения ценных веществ методами сепарирования, экстрагирования и т.д. [49, с. 11]. Таким образом, при проведении управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности особое внимание следует уделять качеству поставляемого сырья (сахарной свеклы), так как сахаристость сахарной свеклы, являясь важнейшим показателем ее технологического качества, оказывает решающее влияние на выход сахара и эффективность производства в целом. С уменьшением сахаристости свеклы выход снижается вследствие не только меньшего содержания сахара в ней, но и увеличения потерь при переработке свеклы. Так, при снижении сахаристости свеклы с 18 до 15% потери сахара возрастают примерно на 1%, и соответственно, на эту величину дополнительно снижается выход сахара [14, с. 6].

В этой ситуации проведение управленческого анализа на сахарных предприятиях должно базироваться на данных лабораторного контроля относительно содержания полезных веществ в исходном сырье с целью сравнения полученной информации с установленными нормативами. Например, при приемке сахарной свеклы и определении ее качества необходимо руководствоваться национальным стандартом ГОСТ 52647-2006 «Свекла сахарная. Технические условия», в котором установлен нижний предел для содержания сахарозы в корнеплодах сахарной свеклы – 14%. Это связано с тем, что корнеплоды сахаристостью ниже 14% относят к незрелым. Они имеют низкую чистоту свекловичного сока (84% и менее), высокое содержание несахаров, коэффициент извлечения сахарозы при переработке такой свеклы составляет 0,65 и менее, что делает нерентабельным производство сахара [45, с. 4]. Таким образом, своевременно проведенный сырьевой лабораторией анализ корнеплодов свеклы на заготовительной стадии позволяет увеличить его выпуск, а управленческий анализ на основе лабораторных исследований на стадии приемки свеклы – определить рентабельность сахарного производства.

Особую актуальность при проведении управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности приобретает анализ радиуса доставки сырья. Специфика сахарных предприятий такова, что в процессе заготовки сырья потери свекломассы, а также затраты на доставку определяются расстоянием. Так, при увеличении расстояния автомобильной доставки с 10 до 120 км потери массы свеклы увеличиваются в 5 раз, а затраты на перевозку – в 14. Особенно велики потери сырья при погрузо-разгрузочных операциях на железнодорожных свеклопунктах, где теряется от 2 до 6% свеклы [43, с. 30]. В этой ситуации целесообразно проведение управленческого

анализа оптимизации затрат на транспортировку сырья (решение транспортной задачи) с учетом удаленности свеклосдатчика от сахарного завода.

При организации и проведении управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности необходимо учитывать и такой фактор, как длительность производственного цикла, т.е. время, пребывания сырья и материалов в производственном процессе с начала изготовления до выпуска готовой продукции, и его характер.

Как уже отмечалось, процесс производства сахара на сахарных заводах носит передельный характер. Переделы (стадии) насчитывают от двух до восьми. В этих условиях одна из задач управленческого анализа — оценка величины потерь сырья при его движении из передела в передел и своевременное информирование руководства об имеющихся отклонениях.

С передельностью производственного процесса тесно связана еще одна особенность предприятий сахарной промышленности — технологический режим. На сахарных заводах обработка сырья происходит непрерывно с момента его загрузки до получения готового продукта. Так, технология производства сахара-рафинада включает 14 производственных фаз. При этом технологический режим не позволяет прерывать процесс ни на одной из них и произвести измерение, учет и калькулирование себестоимости полупродукта, так как весь процесс производства протекает непрерывно в закрытой аппаратуре. В случае возникновения перерыва в работе немедленно образуется брак — происходит порча сырья и исходных материалов. В этих условиях необходимо проведение управленческого анализа изношенности производственных мощностей, величины и структуры брака (на предмет возможности его исправления и дальнейшего использования в производственном процессе).

Проводя управленческий анализ на предприятиях сахарной промышленности, следует учитывать и характер незавершенного производства, которое имеет относительно простой состав, несложную структуру и незначительные размеры по сравнению с объемом выпуска готовой продукции.

В связи с этим несколько упрощается задача бухгалтера-аналитика: можно не расшифровывать незавершенное производство по видам затрат. Оно может быть оценено главным образом по стоимости исходного сырья с добавлением нормативной стоимости обработки. В случае пересмотра норм затрат отпадает необходимость в переоценке незавершенного производства. Таким образом, управленческий анализ в данном случае может быть организован по типу анализа норм и отклонений от них, а также обоснованности установленных ранее норм (для выявления и пересмотра устаревших).

Еще одной особенностью предприятий сахарной промышленности является наличие большого количества побочных продуктов

(жом, меласса), являющихся кормом для скота, а также источником пищевых волокон и пектина. Таким образом, своевременно проведенный управленческий анализ спроса и цен на жом позволит определить величину дополнительной прибыли сахарного предприятия в случае его продажи.

Следует также отметить, что в сахарной отрасли сформировались специфические экономические отношения между поставщиками сырья и сахарными заводами [32, с. 16]:

- давальческая система взаимоотношений с отечественными производителями сахарной свеклы (собственники забирают 70% конечного продукта): собственник оплачивает услуги на договорных условиях сахарной свеклой или сахаром (25–35% от объема переработки свеклы или выработки сахара). При этом для него обеспечивается безубыточность и даже рентабельность;
- система толлинга с иностранными поставщиками сахара-сырца, когда торгово-промышленные компании устанавливают более «жесткие» условия оплаты услуг (12% сахара-сырца), что часто делает работу завода убыточной (даже тогда, когда они же и являются собственниками завода).

В этих условиях необходимо проведение управленческого анализа договорных отношений, состава поставщиков и схем работы с ними.

Свеклосахарное производство характеризуется высоким уровнем производственных рисков. Свеклосеющие регионы расположены в основном в южной части Центральной России — в Центрально-Черноземном районе и Краснодарском крае. Годовые изменения погодных условий отражаются на урожайности сахарной свеклы и, как следствие, на рентабельности всего свеклосахарного производства [32, с. 15]. В связи с этим одной из основных особенностей сахарной отрасли является сезонный характер производства и потребления сахара. Свекловичный сахар в основном производится в сентябре-ноябре, сырцовый — в марте-июле. Пик потребления, как правило, приходится на июль, поэтому необходимо периодически проводить управленческий анализ сезонности производства и потребления сахара, а также спроса и предложения его на рынке.

Не менее значимым фактором, оказывающим влияние на организацию управленческого анализа на предприятиях сахарной промышленности, является величина производственной мощности и состояние оборудования сахарных заводов.

Вследствие того что в последние годы в свеклосахарном комплексе России все более отчетливо проявляется несогласованность активного наращивания производства сахарной свеклы и темпа развития производственных мощностей сахарных заводов, наращивание производственных мощностей перерабатывающих предприятий сахарной отрасли становится особенно актуальным. В дополнение к

этому назрела необходимость обновления технологического, энергетического, лабораторного и других видов оборудования, поскольку износ основных средств большинства сахарных заводов составляет не менее 65–70% [54, с. 22].

Величина производственной мощности зависит от технологии, количества оборудования, его состояния, величины производственной площади, режима работы предприятия, видов продуктов, получаемых на поточной линии, человеческого фактора. Крупными считаются заводы мощностью 6 тыс. т переработки свеклы в сутки, а мощность завода менее 4,5 тыс. т переработки свеклы в сутки считается нерентабельной [32, с. 16]. В связи с этим отмечается сокращение числа сахарных заводов с небольшой сырьевой зоной, мощностью менее 3–4 тыс. т свеклы в сутки или с неполной загрузкой свеклосахарных линий. При этом стоит отметить, что за счет реконструкции и модернизации постепенно растет совокупная мощность заводов. По данным ИКАР, суммарные фактические мощности переработки сахарной свеклы, работавшие в 2009 г., составили в России 265 тыс. т/сут.

Однако несмотря на положительную динамику в этом направлении, отмечается значительный дефицит производственных мощностей вследствие несбалансированности развития сахарной отрасли за годы проведения рыночных реформ. Более того, функционирование отечественных производителей сахара в условиях кризиса осложнилось дефицитом ликвидности и оборотных средств вследствие низкого уровня доступности кредитных ресурсов. Так, во втором полугодии 2009 г. многие банки ввели ограничения на кредитование строительной и сахарной отраслей, и только с начала 2010 г. они постепенно стали отменяться.

Все это привело к тому, что на многих предприятиях сахарной промышленности объемы заготавливаемой сахарной свеклы не могут перерабатываться в оптимальные сроки.

Таким образом, возникает необходимость переоборудования сахарных заводов, а это очень капиталоемкий процесс. При этом, учитывая крайне высокий износ ряда заводов Российской Федерации, модернизацию нередко приходится заменять постройкой завода с «нуля», а создание одного завода мощностью переработки в 5 тыс. т свеклы в день обходится в десятки миллионов долларов.

По данным Союза сахаропроизводителей России, изношенность основных производственных средств Краснодарского края, одного из основных свеклосеющих регионов России, составляет 70%. Значительный дефицит производственных мощностей отмечается в северной части региона. Несмотря на недостаточные объемы инвестиций, установленная плановая суточная производительность заводов края возросла с 62,4 до 71,3 тыс. т продукции. При этом за 2007–

2009 гг. на техническое перевооружение сахарных заводов края израсходовано 2,7 млрд руб.

Все сказанное обуславливает необходимость проведения управленческого анализа эффективности инвестиционных проектов и срока их окупаемости (что возможно осуществить, используя методы инвестиционного анализа).

В настоящее время одной из особенностей предприятий сахарной промышленности можно считать усиление их заинтересованности в повышении устойчивости работы, оперативное решение вопросов обеспечения предприятий необходимым сырьем, другими материально-техническими ресурсами. В связи с этим происходит концентрация и укрупнение производства путем создания интегрированных структур холдингового типа, которые предусматривают производство исходного сырья, его переработку и сбыт части готовой продукции через собственные торговые организации. Функционирование предприятий сахарной промышленности в составе холдингов позволяет сдерживать цены на сырье, сократить количество посредников в товаропроводящей цепи, сделать пищевые продукты на продовольственном рынке более доступными для различных слоев населения [48, с. 15].

В этих условиях целесообразно проведение управленческого анализа цен на закупаемое сырье; доходности отдельных предприятий (сегментов), входящих в состав холдинга с целью определения нерентабельных, затратных; спроса и предложения на производимую продукцию на рынке, ее конкурентоспособности и т.д.

Концентрация основных инвестиционных ресурсов и научно-технического потенциала в таких интегрированных промышленных группах позволяет своевременно обновлять производственные мощности пищевых предприятий. Это, в свою очередь, требует проведения основательного управленческого анализа и оценки эффективности инвестиционных проектов.

Особенности предприятий сахарной промышленности, предопределяющие направления проведения управленческого анализа, приведены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Особенности предприятий сахарной промышленности, предопределяющие направления проведения управленческого анализа

Производственные особенности предприятий сахарной промышленности	Направления осуществления управленческого анализа
Наличие производственных подразделений, которым выдаются сырье и материалы и от которых приходится готовая продукция	Анализ качества поставляемого сырья, затрат на его транспортировку и хранение

Производственные особенности предприятий сахарной промышленности	Направления осуществления управленческого анализа
Сырье и материалы отпускаются в производство по установленным нормам	Анализ норм и их обоснованности
Планируется выпуск продукции, рассчитываются потребности в сырье и материалах, формируются документы на отпуск в производство	Анализ запасов организации на всех стадиях производственного процесса
Составляется плановая и фактическая калькуляция себестоимости производства единицы продукции каждого вида, с учетом вспомогательных производств	План-фактный анализ по каждому виду выпускаемой продукции
Сырье и готовая продукция имеют определенный срок годности	Анализ сроков годности производственных рецептур; анализ «затраты – объем – прибыль»
Интенсивное движение реализуемой готовой продукции на складе	Анализ ритмичности производства, анализ товарооборота
Круглосуточный режим работы предприятий	Анализ оптимальности действующих систем оплаты труда, анализ производительности труда
Значительное количество побочных продуктов	Анализ спроса и цен на побочные продукты с целью определения величины дополнительной прибыли сахарного предприятия в случае их продажи
Сезонная зависимость производственного процесса	Анализ сезонности производства и потребления сахара, а также спроса и предложения его на рынке
Закключаются договоры с многочисленными контрагентами	Анализ договорных отношений (особенно при работе по давальческой схеме), анализ внешней среды предприятия, ценовой политики и конкурентоспособности продукции
Территориальная распределенность пищевого предприятия, например, при удаленности складских помещений или торговых точек	Анализ затрат по сегментам, оптимизации затрат на транспортировку сырья (решение транспортной задачи)
Значительная изношенность производственного оборудования	Анализ степени изношенности производственного оборудования; анализ привлекательности инвестиционных проектов (проведение инвестиционного анализа)

Приведенный перечень производственных особенностей предприятий сахарной промышленности не является исчерпывающим, тем не менее рассмотренные особенности являются наиболее значимыми с точки зрения организации проведения управленческого анализа.

Глава 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА ОБОСНОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

3.1. ПРИНЯТИЕ ТАКТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В предыдущей главе было отмечено, что предприятия сахарной промышленности имеют множество особенностей (производственных, технологических и др.), которые следует учитывать при проведении управленческого анализа. При этом управленческий анализ целесообразно осуществлять с учетом стадий производственного процесса (снабжение, производство, продажа) в определенной последовательности. Применим этот подход для проведения управленческого анализа на примере предприятий сахарной промышленности.

Как было установлено ранее, одной из основных особенностей свеклосахарного производства является активное использование давальческого сырья: что поставщик сырья одновременно выступает собственником части конечной продукции (обычно 65–70%); другая ее часть (25–30%) передается непосредственно производителю в качестве оплаты услуг по переработке.

По данным Союза сахаропроизводителей России, более 60% сахарных заводов используют давальческую схему в связи с нехваткой сырья. Выигрыш свеклосдатчика от ее использования очевиден. Что касается сахарного завода, то прежде чем принять решение о работе на давальческих условиях, необходимо провести анализ возможных вариантов.

Таким образом, руководство предприятий сахарной промышленности оказывается перед проблемой выбора:

- 1) закупать сырье за плату напрямую от свеклосдатчиков;
- 2) взаимодействовать с поставщиками сырья по давальческой схеме.

Рассматриваемая проблема, как уже указывалось, напрямую относится к сфере действия управленческого анализа: она решается на внутреннем уровне (начиная с этапа снабжения и заканчивая сбытом) и не подлежит разглашению, носит узко специфический характер, в процессе решения используется релевантная информация, от ее решения зависит в определенной степени дальнейшее функционирование сахарного завода. Все перечисленное соответствует установленным признакам управленческого анализа. Таким образом,

решение проблемы выбора поставщика и схемы расчетов с ним возможно в рамках управленческого анализа.

Общение с поставщиками сырья происходит на этапе снабжения. Однако это не означает, что следует ограничиться проведением управленческого анализа только на указанном этапе. Задача бухгалтера-аналитика состоит в том, чтобы на основе полученной на этапе снабжения информации спрогнозировать и оценить последствия каждого из возможных вариантов управленческого решения на будущий финансовый результат с целью выбора наиболее оптимального.

Согласно организационным этапам проведения управленческого анализа (рис. 2.4) начало аналитического исследования связано с определением *цели, субъектов и объектов анализа*.

Как отмечалось ранее, основная *цель* проведения управленческого анализа на стадии снабжения заключается в определении потребности организации в материальных ресурсах (сырье) с учетом их качества и минимизации материальных затрат. Проблема минимизации материальных затрат на стадии «снабжение» напрямую связана с анализом цен на закупаемое сырье у поставщиков (свеклосдатчиков), поскольку в свеклосахарном производстве доля стоимости сахарной свеклы в себестоимости готовой продукции (сахара) составляет свыше 80% [61, с. 5].

В подобной ситуации бухгалтер-аналитик должен принять единственно верное решение: закупить сырье (сахарную свеклу) непосредственно у сельхозпредприятия или приобрести его у свеклосдатчика с использованием давальческой схемы. На первый взгляд, при одинаковом объеме переработки сахарной свеклы и одинаковом выходе сахара второй вариант предпочтительнее, так как отсутствуют затраты на закупку и транспортировку давальческого сырья. Однако решение о возможности использования в расчетах давальческой схемы должно быть принято только после тщательного анализа всех возможных вариантов.

Объектом анализа в данном случае выступает совокупность прошлых, текущих и будущих хозяйственных процессов, происходящих на предприятиях сахарной промышленности. При этом ситуации, возникающие на стадии снабжения, обычно решаются специалистами по управленческому учету, менеджерами по снабжению и производству, выступающими в данном случае *субъектами управленческого анализа*.

Деятельность менеджера по снабжению на сахарных предприятиях связана с закупкой сахарной свеклы — основного сырья для производства сахара. В связи с этим важно, чтобы снижение затрат на закупку сахарной свеклы не вызвало снижения ее качества.

Необходимую информацию о стоимости закупаемого сырья, наиболее выгодных условиях его поставки должен представить бухгалтер-аналитик. Он формирует *информационную базу*, обращая особое внимание на качество и достоверность собранной информации.

В анализируемой ситуации предстоит собрать информацию о поставщиках сахарной свеклы (поставляющих сырье за плату либо использующих давальческую схему), действующих на рынке, используя возможности Интернет-сайтов, а также информационного массива заключенных ранее договоров поставки. Кроме того, бухгалтеру-аналитику необходимо располагать информацией о степени удаленности поставщиков (поскольку содержание полезных веществ в сырье снижается в случае длительной транспортировки, что в конечном итоге отрицательно сказывается на рентабельности сахарного производства в целом), стоимости сахарной свеклы, ее качестве (для чего используют данные сертификатов качества и лабораторного контроля).

Кроме того, в ходе проведения управленческого анализа бухгалтер-аналитик должен спрогнозировать последствия принятого решения на этапе снабжения и оценить их влияние на возможный финансовый результат, напрямую зависящий от величины затрат, связанных с производством и продажей продукции. Поэтому в ходе управленческого анализа особое внимание, по нашему мнению, следует уделить калькуляции себестоимости сахара-песка из сахарной свеклы. Эта информация будет необходима в дальнейшем для подсчета прибыли и рентабельности предприятия при проведении сравнительного управленческого анализа переработки сахарной свеклы, приобретенной по давальческой схеме или за плату. Рекомендательными отраслевыми инструкциями состав статей с учетом специфики сахарного производства представлен в Приложении 2, из которого видно, что калькуляция себестоимости сахара-песка из сахарной свеклы кроме перечня статей содержит данные, характеризующие технико-производственные показатели деятельности сахарного завода, которые также можно использовать для проведения управленческого анализа, например динамики потерь сахара в производстве за ряд периодов с целью составления прогнозов.

Составим калькуляцию себестоимости 1 т сахара, произведенного из покупной сахарной свеклы (с учетом выхода 10,11%) по данным сахарного завода Краснодарского края, воспользовавшись информацией, представленной в части «Б. Себестоимость» калькуляции 1 т сахара-песка, как наиболее информативной для расчета прибыли и рентабельности сахарного завода (табл. 3.1).

Калькуляция себестоимости 1 т сахара-песка из сахарной свеклы, приобретенной за плату

Б. Себестоимость

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
1	Сырье:						
	а) переработано свеклы	т	103 743,18	772,73	80 165,47	7929,32	772,73
	б) потери свеклы при хранении и транспортировке.	-	-	-	-	-	-
	в пределах нормы	т	56,04	772,73	43,30	4,28	77,27
	Итого сырья	т	103 687,14	772,73	80 122,16	7925,04	695,46
2	Побочная продукция (вычитается):						
	а) жом	т	80 000,00	4,00	320,00	31,65	3,09
	б) патока кормовая (по физическому весу)	т	4100,00	500,00	2050,00	202,77	19,77
	Сырье, за исключением отходов и побочной продукции	т	19 587,14	268,73	77 752,16	7690,62	672,60
2*	Расходы по приемке и хранению	т	100 000,00	37,82	3782,00	374,09	36,46
2**	Расходы по транспортировке	т	103 687,14	81,08	8406,95	831,55	81,08
3	Топливо и энергия со стороны		-	-	7903,42	781,74	76,22
	Теплоэнергия	Гкал	26 300,00	228,14	6 000,08	593,48	57,87

Продолжение табл. 3.1

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
	Электроэнергия	кВтч	2673,80	262,31	701,36	69,37	6,76
	топливо для обжига извести	т	528,50	2 274,31	1201,97	118,89	11,59
4	Вспомогательные материалы:	–	–	–	–	–	–
	а) известняковый камень	т	5830,00	360,97	2104,46	208,16	20,30
	б) холст фильтр-прессный и хлопчатобумажный	м ²	2695,00	77,32	208,38	20,61	2,01
	в) прочие вспомогательные материалы	м ²	55,77	14,50	808,61	79,98	7,80
	Итого вспомогательных материалов	–	–	–	3121,44	308,75	30,10
5	Тара и упаковочные материалы	–	–	–	227,14	22,47	2,19
6	Основная и дополнительная заработная плата производственным рабочим	чел.-ч.	5610,00	366,15	2054,07	203,17	19,81
6а	Отчисления на социальное страхование	–	–	–	554,60	54,86	5,35
7	Внутризаводские транспортные расходы	–	–	–	836,90	82,78	8,07

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
8	Цеховые расходы:	-	-	-	12 293,73	1117,08	108,92
	а) текущий ремонт	-	-	-	1514,33	149,79	14,60
	б) амортизация	-	-	-	2366,14	234,04	22,82
	в) содержание цехового персонала	-	-	-	4006,66	396,31	38,64
	г) прочие цеховые расходы	-	-	-	3406,60	336,95	32,85
9	Общезаяственные расходы	-	-	-	3100,82	306,71	29,91
	Итого: производственная себестоимость сахара-песка	т	10 110,00	-	119 033,24	11 773,81	1148,00
10	Коммерческие расходы	-	-	-	6 352,66	628,35	61,27
11	Полная себестоимость	т	-	-	125 385,90	12 402,17	1209,27
	Оптовая цена (без НДС)	-	-	-	137 863,64	13 636,36	1329,61

На основе данных табл. 3.1 сформируем раздел «Б» калькуляции себестоимости 1 т сахара-песка из сахарной свеклы (с учетом выхода 10,11%), полученной по давальческой схеме (см. табл. 3.2).

Из приведенных таблиц очевидно, что релевантной информацией для менеджера будут данные о стоимости подлежащего переработке сырья, величине расходов и потерь при его приемке, хранении, транспортировке, количестве побочной продукции. По сравнению с вариантом закупки сахарной свеклы за плату, на первый взгляд, давальческая схема наиболее выгодна: фабрично-заводская себестоимость сахара-песка в первом случае (119 тыс. 33 руб. 24 коп.) превышает аналогичный показатель во втором (23 тыс. 11 руб. 89 коп.) более чем в 5 раз.

Для подтверждения первоначально сделанных выводов проведем более детальный управленческий анализ с *применением конкретной методики анализа и выполнением необходимых расчетов*.

Основным методом, используемым для достижения цели, поставленной при проведении управленческого анализа, можно считать метод сравнения. В связи с этим проведем сравнительный анализ переработки сахарной свеклы в объеме 100 тыс. т при условии, что вся свекла перерабатывается на давальческих условиях при гарцевом сборе 30 %.

Для этого необходимо дополнить имеющуюся информацию о затратах на производство сахара по давальческой схеме данными с учетом гарцевого сбора (см. табл. 3.3). Стоимость сырья, оставшегося в качестве гарцевого сбора для расчета себестоимости производимого сахара-песка, примем равной цене закупки сахарной свеклы напрямую от поставщика, т.е. 772,73 руб./т.

По данным табл. 3.1–3.3 сформируем сводную таблицу, дополнив ее необходимыми показателями (табл. 3.4).

Анализируя информацию, представленную в табл. 3.4, можно сделать вывод, что при неизменной рентабельности производства сахара из покупного сырья (15,82 %), прибыль от продаж сахара-песка, произведенного из сахарной свеклы, закупленной напрямую от поставщиков, составила 12 477,74 тыс. руб., а прибыль на 1 т сахара – 1234,20 руб. В то же время использование давальческой схемы привело к отрицательному результату с гарцевого сбора: прибыль от продаж (–703,54 тыс. руб.), рентабельность продаж (–1,67 %).

Таким образом, при покупке и переработке сахарной свеклы по договорам поставки (закупка сырья за плату у поставщиков) при планируемом выходе сахара 10,11% сахарный завод получит собственного сахара из покупной сахарной свеклы 10110 т и, возместив все расходы по ее переработке, получит прибыль в размере 12 477,74 тыс. руб.

Таблица 3.2

**Калькуляция себестоимости 1 т сахара-песка из сахарной свеклы,
приобретенной по давальческой схеме**

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
1	Сырье:	-	-	-	-	-	-
	а) переработано свеклы	т	72 581,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	б) потери свеклы при хранении и транспортировке	-	-	-	-	-	-
	в) в пределах нормы	т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Итого сырья	т	72 581,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Побочная продукция (вычитается):	-	-	-	-	-	-
	а) жом	т	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
	б) патока кормовая (по физическому весу)	т	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00
	Сырье, за исключением отходов и побочной продукции	т	72 581,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2*	Расходы по приемке и хранению	т	70 000,00	37,82	2647,40	374,09	36,48
2**	Расходы по транспортировке	т	72 581,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Топливо и энергия со стороны:	-	-	-	5532,39	781,74	76,22
	теплотенергия	Гкал	18 410,00	228,14	4200,06	593,48	57,87
	электроэнергия	кВтч	1871,66	262,31	490,96	69,37	6,76

Продолжение табл. 3.2

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
	топливо для обжига извести	т	369,95	2274,31	841,38	118,89	11,59
4	Вспомогательные материалы:	–	–	–	–	–	–
	а) известняковый камень	т	4081,00	360,97	1473,12	208,16	20,30
	б) холст фильтро-прессный и хлопчатобумажный	м ²	1886,50	77,32	145,86	20,61	2,01
	в) прочие вспомогательные материалы	м ²	39,04	14,5	566,02	79,98	7,80
	Итого вспомогательных материалов	–	–	–	2185,01	308,75	30,10
5	Тара и упаковочные материалы	–	–	–	220,27	31,12	3,03
6	Основная и дополнительная заработная плата производственным рабочим	чел-дн.	3927,00	366,15	1437,85	203,17	19,81
6а	Отчисления на социальное страхование	–	–	–	388,22	54,86	5,35
7	Внутризаводские транспортные расходы	–	–	–	810,18	114,48	11,16
8	Цеховые расходы:				9790,57	1383,43	134,89
	а) текущий ремонт	–	–	–	1060,03	149,79	14,60
	б) амортизация	–	–	–	1656,30	234,04	22,82

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
	в) содержание цехового персонала	–	–	–	2804,66	396,31	38,64
	г) прочие цеховые расходы	–	–	–	4269,58	603,30	58,83
9	Общехозяйственные расходы	–	–	–	0,00	0,00	0,00
	Итого: производственная себестоимость сахара-песка	т	7077,00	–	23 011,89	3251,64	317,05
10	Коммерческие расходы	–	–	–	0,00	0,00	0,00
11	Полная себестоимость	т	–	–	23 011,89	3251,64	317,05
	Оптовая цена (без НДС)	–	–	–	24 036,65	3396,45	331,17

Таблица 3.3

**Калькуляция себестоимости 1 т сахара-песка из сахарной свеклы,
приобретенной по давальческой схеме с учетом 30 % гарцевого сбора**

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
1	Сырье:	–	–	–	–	–	–
	а) переработано свеклы	т	72 581,00	331,17	24 036,65	7925,04	331,17
	б) потери свеклы при хранении и транспортировке	–	–	–	–	–	–
	в) в пределах нормы	т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Итого сырья	т	72 581,00	331,17	24 036,65	7925,04	331,17
2	Побочная продукция (вычитается):	–	–	–	–	–	–
	а) жом	т	24 000,00	4,00	96,00	31,65	1,32
	б) патока кормовая (по физическому весу)	т	1230,00	500,00	615,00	202,77	8,47
	Сырье, за исключением отходов и побочной продукции	т	47 351,00	0,00	23 325,65	7690,62	321,37
2*	Расходы по приемке и хранению	т	30 000,00	37,82	1134,60	374,09	15,63
2**	Расходы по транспортировке	т	31 106,14	81,08	2522,09	831,55	34,75
3	Топливо и энергия со стороны:	–	–	–	2371,03	781,74	32,67

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
	теплоэнергия	Гкал	7890,00	228,14	1800,02	593,48	24,80
	электроэнергия	кВтч	802,14	262,31	210,41	69,37	2,90
	топливо для обжига извести	т	158,55	2274,31	360,59	118,89	4,97
4	Вспомогательные материалы:	–	–	–	–	–	–
	а) известняковый камень	т	1749,00	360,97	631,34	208,16	8,70
	б) холст фильтр-прессный и хлопчатобумажный	м ²	808,50	77,32	62,51	20,61	0,86
	в) прочие вспомогательные материалы	м ²	16,73	14,50	242,58	79,98	3,34
	Итого вспомогательных материалов	–	–	–	936,43	308,75	12,90
5	Тара и упаковочные материалы	–	–	–	68,14	22,47	0,94
6	Основная и дополнительная заработная плата производственным рабочим	чел-дн.	1683,00	366,15	616,22	203,17	8,49
6а	Отчисления на социальное страхование	–	–	–	166,38	54,86	2,29
7	Внутризаводские транспортные расходы	–	–	–	151,07	82,78	2,08

Окончание табл. 3.3

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свежлы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
8	Цеховые расходы:	-	-	-	3128,63	1117,25	43,11
	а) текущий ремонт	-	-	-	454,30	149,79	6,26
	б) амортизация	-	-	-	709,84	234,04	9,78
	в) содержание цехового персонала	-	-	-	1202,51	396,48	16,57
9	г) прочие цеховые расходы	-	-	-	761,98	336,95	10,50
	Общехозяйственные расходы	-	-	-	3100,82	903,67	42,72
10	Итого: производственная себестоимость сахара-песка	т	3033,00	-	35 709,97	11 773,81	492,00
	Коммерческие расходы	-	-	-	6352,66	2094,51	87,53
11	Полная себестоимость	т	-	-	42 062,63	13 868,33	579,53
	Оптовая цена (без НДС)	-	-	-	41 359,09	13 636,36	569,83

**Сводная аналитическая таблица показателей,
характеризующих предполагаемый финансовый результат сахарного завода**

Показатели	Приобретение сырья за плату			Приобретение сырья по давальческой схеме						
	Всего затрат, тыс. руб.	На 1 сахара- песка, руб.	На 1 свеклы, руб.	Свекла давальческая (70%)			Гарцевый сбор (30%)			
				Всего затрат, тыс. руб.	На 1 сахара- песка, руб.	На 1 свеклы, руб.	Всего затрат, тыс. руб.	На 1 сахара- песка, руб.	На 1 свеклы, руб.	
Выход сахара, т	10 110,00			7077,00			3033,00			
Производственная себестоимость сахара-песка	119 033,24	11 773,81	1148,00	23 011,89	3251,64	317,05	35 709,97	11 773,81	492,00	
Коммерческие расходы	6352,66	628,35	61,27	0,00	0,00	0,00	6352,66	2094,51	87,53	
Полная себестоимость	125 385,90	12 402,17	1209,27	23 011,89	3251,64	317,05	42 062,63	13 868,33	579,53	
Выручка от продаж (без НДС)	137 864,30	13 636,43	1329,61	24 036,65	3396,45	331,17	41 359,09	13 636,36	569,83	
НДС 10%	13 786,43	1363,64	132,96				4135,91	1363,64	56,98	
НДС 18%				4326,60	611,36	59,61				
Выручка от продаж (с учетом НДС)	15 650,00	15 000,00	1462,57	28 363,25	4007,81	390,78	45 495,00	15 000,00	626,82	

Окончание табл. 3.4

Показатели	Приобретение сырья за плату			Приобретение сырья по давальческой схеме					
	Всего затрат, тыс. руб.	На 1 сахара- нека, руб.	На 1 свеклы, руб.	Свекла дачвальческая (70%)			Гарцевый сбор (30%)		
				Всего затрат, тыс. руб.	На 1 сахара- нека, руб.	На 1 свеклы, руб.	Всего затрат, тыс. руб.	На 1 сахара- нека, руб.	На 1 свеклы, руб.
Валовая прибыль (тыс. руб.)	18 830,40	1862,55	181,61	1024,76	144,80	14,12	5649,12	1862,55	77,83
Прибыль (убыток) от продаж (тыс. руб.)	12 477,74	1234,20	120,34	1024,76	144,80	14,12	-703,54	-231,96	-9,69
Рентабельность производства	15,82%	X	x	4,45%	X	x	15,82%	X	x
Рентабельность продаж	9,95%	X	x	4,45%	X	x	-1,67%	X	x

В то же время при переработке этого же количества сахарной свеклы, приобретенной по давальческой схеме, с таким же выходом и с такими же затратами завод получит собственного сахара в количестве 3033 т. При этом реализация полученного сахара и услуг по переработке давальческой свеклы принесет заводу прибыль в сумме:

$$1024,76 - 703,54 = 321,22 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, с помощью аналитических расчетов, используя метод сравнения, установлено, что если бы завод мог покупать сахарную свеклу у свеклосдатчиков (за плату), то его прибыль была бы больше на 12 156,52 тыс. руб.:

$$12\ 477,74 - 321,22 = 12\ 156,52 \text{ тыс. руб.,}$$

или в 38,8 раз больше, чем при переработке давальческой свеклы.

Следует отметить, что если все же руководство сахарного завода решит приобретать сырье по давальческой схеме, то необходимо провести анализ поставщиков и установить, являются ли они плательщиками единого сельскохозяйственного налога. Указанный специальный налоговый режим освобождает налогоплательщиков от уплаты ряда налогов (в том числе налога на прибыль, добавленную стоимость, имущество), что позволяет владельцам сырья увеличивать процент гарцевого сбора в среднем на 1,5–2%. В этом случае условия давальческой схемы становятся более приемлемыми для сахарных заводов.

Таким образом, при использовании давальческой схемы бухгалтер-аналитик должен не только оценить влияние выбранной системы расчетов, но и подготовить руководству информацию о том, кто из потенциальных свеклосдатчиков работает на едином сельскохозяйственном налоге.

Необходимость получения такой информации подтвердим соответствующими расчетами и рассмотрим вариант закупки сахарной свеклы, сравнив варианты: приобретать за плату у сельхозпредприятия либо у свеклосдатчика, работающего на едином сельскохозяйственном налоге, на давальческих условиях.

При проведении анализа имеется в виду, что цена закупки сахарной свеклы осталась неизменной и составила 772,73 руб./т (без НДС).

Исходные данные для анализа будут такими же, как и в первом варианте, однако величина гарцевого сбора увеличится до 31,5%. Для проведения управленческого анализа используя информацию, представленную в табл. 3.1, сформируем табл. 3.5.

Таблица 3.5

Калькуляция себестоимости 1 т сахара-песка из сахарной свеклы, приобретенной по давальческой схеме (свеклодатчик на сельскохозяйственном налоге)

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
1	Сырье:						
	а) переработано свеклы	т	71 025,69	0,00	0,00	0,00	0,00
	б) потери свеклы при хранении и транспортировке		–	–	–	–	–
	в) в пределах нормы	т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Итого сырья	т	71 025,69	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Побочная продукция (вычитается):						
	а) жом	т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	б) патока кормовая (по физическому весу)	т	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00
	Сырье, за исключением отходов и побочной продукции	т	71 025,69	0,00	0,00	0,00	0,00
2*	Расходы по приемке и хранению	т	68 500,00	37,82	2590,67	374,09	36,48
2**	Расходы по транспортировке	т	71 025,69	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Топливо и энергия со стороны теплоэнергия		–	–	5413,84	781,74	76,22
		Гкал	18 015,50	228,14	4110,06	593,48	57,87

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
	электроэнергия	кВтч	1831,55	262,31	480,43	69,37	6,76
	топливо для обжига извести	т	362,02	2274,31	823,35	118,89	11,59
4	Вспомогательные материалы:	–	–	–	–	–	–
	а) известняковый камень	т	3993,55	360,97	1441,55	208,16	20,30
	б) холст фильтр-прессный и хлопчатобумажный	м ²	1846,08	77,32	142,74	20,61	2,01
	в) прочие вспомогательные материалы	м ²	–	–	553,90	79,98	7,80
	Итого вспомогательных материалов	–	–	–	2138,19	308,75	30,10
5	Тара и упаковочные материалы	–	–	–	313,40	45,25	4,41
6	Основная и дополнительная заработная плата производственным рабочим	чел.-дн.	3842,85	366,14	1407,04	203,17	19,81
6а	Отчисления на социальное страхование	–	–	–	379,90	54,86	5,35

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
7	Внутризаводские транспортные расходы	–	–	–	2049,78	295,98	28,86
8	Цеховые расходы:		–	–	8 225,96	1187,80	115,82
	а) текущий ремонт	–	–	–	1037,32	149,79	14,60
	б) амортизация	–	–	–	1620,81	234,04	22,82
	в) содержание цехового персонала	–	–	–	2744,56	396,31	38,64
	г) прочие цеховые расходы	–	–	–	2823,27	407,67	39,75
9	Общехозяйственные расходы	–	–	–	0,00	0,00	0,00
11	Итого: производственная себестоимость сахара-песка	т	6925,35	–	22 518,77	3251,64	317,05
	Коммерческие расходы	–	–	–	0,00	0,00	0,00
12	Полная себестоимость	т	–	–	22 518,78	3251,64	317,05
	Оптовая цена (без НДС)	–	–	–	25 238,48	3644,36	355,34

Как и в предыдущем варианте, давальческая схема предполагает наличие гарцевого сбора. Однако в связи с тем, что свеклосдатчик находится на едином сельскохозяйственном налоге, процент гарцевого сбора составил 31,5% (т.е. больше, чем в предыдущем варианте, на 1,5%). Таким образом, поскольку договора на поставку и закупку сахарной свеклы для свеклосдатчиков, работающих на едином сельскохозяйственном налоге, регулируются гарцевым сбором и ценой свеклы, влияние указанного налога исключается. Необходимые аналитические данные с учетом гарцевого сбора представлены в табл. 3.6.

На основе информации, представленной в табл. 3.5 и 3.6, сформируем сводную таблицу (табл. 3.7), дополнив ее необходимыми показателями, и выполним анализ.

Анализируя табл. 3.7, можно сделать вывод: при переработке покупной сахарной свеклы прибыль сахарного завода составила 12 477,74 тыс. руб. В то же время, перерабатывая свеклу на давальческих условиях и закупая сырье у свеклосдатчиков, работающих на едином сельскохозяйственном налоге, сахарный завод получит прибыль в сумме 2298,622 тыс. руб.:

$$2719,71 - 421,09 = 2298,62 \text{ тыс. руб.}$$

В данном случае потеря прибыли сахарным заводом составит 10 179,12 тыс. руб. (прибыль от переработки сырья, закупленного за плату в 5,4 раза больше, чем при переработке давальческой свеклы):

$$12\,477,74 - 2298,62 = 10\,179,12 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, по итогам выполненных расчетов бухгалтер-аналитик осуществляет *выбор оптимальных вариантов действия*.

Рассмотренная ситуация предполагает выбор одного из следующих вариантов:

1) закупка сырья от поставщика, реализующего сахарную свеклу за плату;

2) приобретение сырья на давальческой основе;

3) приобретение сырья от свеклосдатчика, работающего на едином сельскохозяйственном налоге, на давальческой основе.

По результатам проведенных расчетов руководство сахарного завода имеет возможность выбрать один из вариантов.

Подводя итоги проведенного управленческого анализа, необходимо *обобщить его результаты и экономически их интерпретировать*.

В рассматриваемой ситуации для сахарного завода, безусловно, будет выгоден вариант закупки сырья напрямую от свеклосдатчика за плату, минуя давальческую схему (потери прибыли в первом случае составят 12 156,52 тыс. руб., а во втором – 10 179,12 тыс. руб.; количество полученного собственного сахара составит соответственно 3033 и 3184,65 т).

Таблица 3.6

Калькуляция себестоимости 1 т сахара-песка из сахарной свеклы, приобретенной по давальческой схеме с учетом 30% гарцевого сбора (свеклодатчик на сельхозналоге)

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
1	Сырье:						
	а) переработано свеклы	т	71 025,69	355,34	25 238,48	7 925,04	355,34
	б) потери свеклы при хранении и транспортировке	–	–	–	–	–	–
	в) в пределах нормы	т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Итого сырья	т	71 025,69	355,34	25 238,27	7 924,97	355,34
2	Побочная продукция (вычитается):	–	–	–	–	–	–
	а) жом	т	25 200,00	4,00	100,80	31,65	1,42
	б) патока кормовая (по физическому весу)	т	1291,50	500,00	645,75	202,77	9,09
	Сырье, за исключением отходов и побочной продукции	т	44 534,19	–	24 491,72	7 690,55	344,83
2*	Расходы по приемке и хранению	т	31 500,00	37,82	1191,33	374,09	16,77
2**	Расходы по транспортировке	т	32 661,45	81,08	2648,19	831,55	37,28
3	Топливо и энергия со стороны:	–	–	–	2489,58	781,74	35,05
	теплотенергия	Гкал	8 284,50	228,14	1890,03	593,48	26,61

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
	электроэнергия	кВтч	842,25	262,31	220,93	69,37	3,11
	топливо для обжига извести	т	166,48	2274,31	378,62	118,89	5,33
4	Вспомогательные материалы:	–	–	–	–	–	–
	а) известняковый камень	т	1836,45	360,97	662,90	208,16	9,33
	б) холст фильтр-прессный и хлопчатобумажный	м ²	848,93	77,32	65,64	20,61	0,92
	в) прочие вспомогательные материалы	м ²	–	–	254,71	79,98	3,59
	Итого вспомогательных материалов	–	–	–	983,25	308,75	13,84
5	Тара и упаковочные материалы	–	–	–	198,60	62,36	2,80
6	Основная и дополнительная заработная плата производственным рабочим	чел.-дн.	1767,15	366,15	647,03	203,17	9,11
6а	Отчисления на социальное страхование	–	–	–	174,70	54,86	2,46
7	Внутризаводские транспортные расходы	–	–	–	654,32	205,46	9,21

Окончание табл. 3.6

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб. (с учетом выхода 10,11%)	Затраты на 1 т свеклы, руб. (с учетом выхода 10,11%)
			Количество	Цена, руб.	Сумма, тыс. руб.		
8	Цеховые расходы:	–	–	–	4016,75	1261,28	56,55
	а) текущий ремонт	–	–	–	477,01	149,78	6,72
	б) амортизация	–	–	–	745,33	234,04	10,49
	в) содержание цехового персонала	–	–	–	1262,1	396,31	17,77
9	г) прочие цеховые расходы	–	–	–	418,76	131,49	5,90
	Общехозяйственные расходы	–	–	–	1113,55	349,66	15,68
	Итого: производственная себестоимость сахара-песка	т	3184,65	–	37495,47	11773,81	527,91
11	Коммерческие расходы	–	–	–	6352,66	1994,77	89,44
	Полная себестоимость	т	–	–	43 848,13	13 768,59	617,36
	Оптовая цена (без НДС)	–	–	–	43 427,05	13 636,64	611,43

Таблица 3.7

**Сводная аналитическая таблица показателей,
характеризующих предполагаемый финансовый результат сахарного завода**

Показатели	Приобретение сырья за плату				Приобретение сырья по давальческой схеме						
	Всего затрат, тыс. руб.	На 1 т сахара-песка, руб.	На 1 т свеклы, руб.	На 1 т свеклы, руб.	Свекла давальческая (68,5 %)			Гарцевый сбор (31,5 %)			
					Всего затрат, тыс. руб.	На 1 т сахара-песка, руб.	На 1 т свеклы, руб.	Всего затрат, тыс. руб.	На 1 т сахара-песка, руб.	На 1 т свеклы, руб.	
Выход сахара, т		10 110,00			6925,35			3184,65			
Производственная себестоимость сахара-песка	119 033,24	11 773,81	1148,00		22 518,78	3251,64	317,05	37 495,47	11 773,81	527,91	
Коммерческие расходы	6352,66	628,35	61,27		0,00	0,00	0,00	6352,66	1994,77	89,44	
Полная себестоимость	125 385,90	12 402,17	1209,27		22 518,78	3251,64	317,05	43 848,13	13 768,59	617,36	
Выручка от продаж (без НДС)	137 864,30	13 636,43	1329,61		25 238,48	3644,36	355,34	43 427,05	13 636,36	611,43	
НДС 10%	13 786,43	1363,64	132,96					4342,70	1363,64	61,14	
НДС 18%					4542,93	655,99	63,96				
Выручка от продаж (с учетом НДС)	15 650,00	15 000,00	1462,57		29 781,41	4300,35	419,30	47 769,75	15 000,00	672,57	
Валовая прибыль (тыс. руб.)	18 830,40	1862,55	181,61		2719,71	144,80	38,29	5931,57	1862,55	83,52	
Прибыль (убыток) от продаж (тыс. руб.)	12 477,74	1234,20	120,34		2719,71	144,80	38,29	-421,09	-132,22	-5,93	
Рентабельность производства	15,82%	X	X		12,08%	X	X	15,82%	X	X	
Рентабельность продаж	9,95%	X	X		12,08%	X	X	-1,96%	X	X	

Однако если все же сахарный завод будет использовать давальческое сырье, то следует ориентироваться на поставщиков, работающих на едином сельскохозяйственном налоге, поскольку больший процент гарцевого сбора способствует получению большей прибыли.

Располагая информацией, полученной в ходе проведения управленческого анализа обо всех позитивных и негативных моментах каждого из вариантов снабженческой политики, менеджер отдела закупок формирует оптимальное управленческое решение, направленное на осуществление закупки сырья от свеклосдатчиков за плату, избегая дavalьческих схем.

Таким образом, в ходе проведения управленческого анализа материальных затрат на предприятиях сахарной промышленности еще на стадии снабжения (заготовления) параллельно следует проводить и анализ поставщиков. На практике это позволит в случае использования дavalьческой схемы увеличить величину гарцевого сбора и улучшить конечный финансовый результат сахарного завода.

В данном случае особенность проведения управленческого анализа заключается в том, что, несмотря на то что анализ проводится на одной стадии производственного процесса (на стадии снабжения), необходимо анализировать влияние его результатов на показатели, формирующиеся на стадии производства и продажи. Только в этом случае возможно получение наиболее полной информации, способствующей выработке менеджером эффективного управленческого решения.

Однако деятельность руководства любого предприятия, включая предприятие сахарной промышленности, предполагает не только принятие тактических управленческих решений. На практике менеджмент организаций сталкивается с проблемами перспективного управления. Помочь руководству сориентироваться в условиях неопределенности и риска в длительной перспективе может качественно проведенный стратегический управленческий анализ.

3.2. МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема эффективного инвестирования – один из наиболее важных аспектов деятельности любой успешно функционирующей на рынке организации, руководство которой стремится к получению высокого уровня рентабельности не в краткосрочном, а в долгосрочном периоде.

Разумеется, основная цель инвестирования – выгодно разместить капитал. Однако на уровне предприятий необходимость осуществления инвестиций часто бывает связана не только с получением прибыли, но и с решением таких задач, как выход на новые рынки сырья и сбыта, улучшением экологической ситуации в зоне действия

предприятия, привлечением большего числа покупателей в связи с улучшением потребительских свойств реализуемой продукции (товаров) и т.д. При этом в экономическом смысле проект может быть убыточен, но достижение перечисленных целей делает его привлекательным для предприятия.

На характер инвестиций оказывает влияние и отраслевая специфика организаций. Так, организации производственной сферы чаще сталкиваются с проблемами обновления производственных мощностей, внедрения новой техники; организации, оказывающие услуги, стремятся к расширению зоны предпринимательской активности (завоевание новых рынков услуг); торговые организации вкладывают средства в закупку новых, уникальных товаров, продажа которых позволит увеличить финансовые результаты организации, и т.д.

Сложность принятия управленческого решения, касающегося инвестиций, состоит и в том, что, вкладывая деньги сегодня, трудно определить их отдачу в будущем. Поэтому руководству организаций необходимо иметь прогнозную информацию, учитывающую возможные отрицательные моменты при внедрении инвестиционного проекта.

Таким образом, задачи эффективного инвестирования, стоящие перед менеджментом организаций, могут быть решены в рамках инвестиционного анализа, который в данном случае приобретает черты управленческого анализа. Проблемы, возникающие на внутреннем уровне организаций, решаются с учетом особенностей конкретной отрасли, ориентированы на длительную перспективу (прогнозный характер), полученная информация служит для принятия управленческих решений менеджментом организации.

Вопросам проведения инвестиционного анализа посвящено множество работ таких экономистов, как В.С. Бард, П.И. Виленский, Д.А. Ендовицкий, В.В. Ковалев, Н.И. Лахметкина, В.Н. Лившиц, И.Я. Лукасевич, М.В. Мельник, А.Н. Романов, Т.И. Рощина, Г.В. Савицкая, В.А. Чернов, А.Д. Шеремет и др.

В экономической литературе под инвестициями в общем смысле понимают совокупность затрат, реализуемых в форме вложений капитала в промышленность, сельское хозяйство, торговлю, транспорт и другие отрасли [60, с. 8].

В данном случае особое внимание обращено на *капитальные вложения*, т.е. инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих организаций, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты [60, с. 8].

Рассмотрим методику проведения инвестиционного анализа на примере предприятий сахарной промышленности.

Как было отмечено ранее, одной из важнейших отличительных особенностей предприятий сахарной промышленности является значительный износ основных производственных мощностей. В связи с этим сахарные заводы вынуждены осуществлять реконструкцию и модернизацию производственного оборудования, а в ряде случаев и строительство новых производственных мощностей.

В этой ситуации задача бухгалтера-аналитика — подготовка информации, необходимой для оценки эффективности инвестиций, осуществляемых для реализации конкретного инвестиционного проекта, с целью предоставления необходимой информации руководству организации.

Методика проведения инвестиционного анализа, как и любого другого, включает ряд взаимосвязанных этапов. Как уже отмечалось, инвестиционный анализ проводится в рамках управленческого анализа, поэтому этапы осуществления будут совпадать (см. рис. 2.4).

Содержание этапов проведения управленческого анализа эффективности инвестиционных проектов на примере предприятий сахарной промышленности представлено в табл. 3.8.

Таблица 3.8

**Методика проведения управленческого анализа
эффективности инвестиционных проектов
на примере предприятий сахарной промышленности**

Этапы проведения управленческого анализа	Содержание этапа
1. Определение цели, субъектов и объектов анализа	Увеличение мощности сахарного завода с 1000 т свеклы в сутки до 6000 т/сут. (по сахару-сырцу с 500 до 1000 т/сут.) путем сравнения альтернатив: осуществление масштабной реконструкции производственных мощностей с использованием новых технологий; строительство нового завода на имеющихся площадях
2. Сбор информации, предварительная проверка ее достоверности и качества	Сбор информации о размере посевных площадей, уровне износа основных производственных мощностей, уровне автоматизации процессов в основном и вспомогательных производствах, величине затрат на закупку нового оборудования, уровне производственной мощности старого оборудования и величине затрат на его обслуживание, степени загрузки производственных мощностей и т.д.
3. Применение конкретной методики анализа, определение системы показателей и выполнение расчетов	Применение неформализованных (логических) методов анализа: сравнения, построения аналитических таблиц, графического метода и т.д.; а также формализованных (математических) методов оценки экономической эффективности инвестиций (статических, динамических, альтернативных) с расчетом соответствующих показателей: чистой приведенной стоимости (<i>NPV</i>), внутренней нормы доходности (<i>IRR</i> , <i>MIRR</i>) и др.

Этапы проведения управленческого анализа	Содержание этапа
4. Выбор оптимальных вариантов действий	Выбор оптимального из возможных вариантов: масштабная реконструкция производственных мощностей с использованием новых технологий; строительство нового завода на имеющихся площадях
5. Обобщение результатов и их экономическая интерпретация	Составление сводок, таблиц (в том числе с использованием информационных технологий), диаграмм, отчетов с указанием наилучшего варианта управленческого решения

Итак, перед менеджментом сахарного завода стоит управленческая проблема: увеличить мощность предприятия с 1000 т свеклы в сутки до 6000 т/сут. (по сахару-сырцу с 500 до 1000 т/сут.). На уровне сахарного завода эта задача может быть решена двумя способами:

- 1) осуществление масштабной реконструкции производственных мощностей с использованием новых технологий;
- 2) строительство нового завода на имеющихся площадях.

Прежде чем приступить к проведению собственно инвестиционного анализа, осуществим *сбор информации*, характеризующей зону нахождения анализируемого предприятия.

Рассматриваемый сахарный завод расположен в Краснодарском крае – в регионе, относящемся к свеклосеющим. Посевные площади в этом регионе увеличились со 118 тыс. га в 2001 г. до 189 тыс. га в 2007 г. [38, с. 16]. При этом отмечается рост урожайности сахарной свеклы и валового сбора (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Динамика посевной площади, урожайности и валового сбора свеклы в Краснодарском крае в 2001–2007 гг.

Год	Посевная площадь, тыс. га	Урожайность, т/га	Валовой сбор, тыс. т
2001	118	24,4	2818,6
2002	128	31,2	4203,0
2003	123	23,1	3379,0
2004	140	39,5	5446,0
2005	126	32,8	4039,3
2006	159	37,4	5946,6
2007	189	26,6	5030,0

По оценкам специалистов, уже в ближайшие годы производство сахарной свеклы в регионе может быть увеличено до 9,5–10 млн т при урожайности 40 т/га на достигнутой в 2007 г. площади свеклосеяния 251 тыс. га. Такой прирост производства сахарной свеклы при сохранении географии свекловодства в регионе требует дополнительных производственных мощностей порядка 30 тыс. т/сут., что может быть реализовано крупномасштабной реконструкцией 5–6 действующих сахарных заводов, имеющих наилучшую перспективу развития своих сырьевых зон [38, с. 16].

Анализируемый сахарный завод входит в состав указанных ранее предприятий. Имеющиеся в его распоряжении производственные мощности значительно изношены, уровень автоматизации процессов в основном и вспомогательных производствах низкий, используются устаревшие энерго- и материалоемкие способы работы и их аппаратное оформление, нерационально используются побочные продукты – свекловичный жом, меласса и отходы свекловичного производства (фильтрационный осадок и осадок транспортерно-моечной воды). Все перечисленное послужило для руководства сахарного завода мотивом для осуществления масштабной реконструкции предприятия и увеличения его мощности до 6000 т/сут. (1 440 000 т/год) по производству сахарной свеклы и до 1000 т/сут. (86 750 т/год) по сахару-сырцу.

Итак, *цель* проведения инвестиционного анализа определена: увеличить мощность сахарного завода либо, как уже говорилось, путем осуществления масштабной реконструкции производственных мощностей завода (первая альтернатива), либо путем строительства нового сахарного завода на имеющихся площадях (вторая альтернатива). Субъектом анализа выступает сахарный завод, объектом – затраты, связанные с осуществлением реконструкции предприятия.

Анализ *информационных источников* о действующих предложениях на рынке показал, что для осуществления первого варианта инвестиционного проекта (реконструкция завода) предполагаемый общий объем капиталовложений составит 2115,987 млн руб., включая затраты на:

- предпроектные работы, в том числе геологические и геодезические изыскания – 4937 тыс. руб.;
- проектные работы, в том числе стадия «П» (проект, утверждаемая часть) и стадия «РД» (рабочая документация) – 18 809 тыс. руб.;
- приобретение материалов, основного и вспомогательного оборудования для объектов завода, в том числе система автоматизации и КиП (за исключением ТЭЦ) – 971 786 тыс. руб.;
- ТЭЦ «под ключ» – 313 480 тыс. руб.;

- строительно-монтажные работы по сооружению объектов завода, включая строительные материалы, создание объектов инженерной инфраструктуры и благоустройство территории – 693 966 тыс. руб.;
- прочие расходы, в том числе транспортные расходы, пуско-наладочные работы и т.д. – 113 009 тыс. руб.

Инвестиции по второй альтернативе (строительство нового сахарного завода) составят 4655,172 млн руб., в том числе:

- предпроектные работы, в том числе геологические и геодезические изыскания – 10 862 тыс. руб.;
- проектные работы, в том числе стадия «П» (проект, утверждаемая часть) и стадия «РД» (рабочая документация) – 41 379 тыс. руб.;
- приобретение материалов, основного и вспомогательного оборудования для объектов завода, в том числе система автоматизации и КиП (за исключением ТЭЦ) – 2 137 931 тыс. руб.;
- ТЭЦ «под ключ» – 689 655 тыс. руб.;
- строительно-монтажные работы по сооружению объектов завода, включая строительные материалы, создание объектов инженерной инфраструктуры и благоустройство территории – 1 526 725 тыс. руб.;
- прочие расходы, в том числе транспортные расходы, пуско-наладочные работы и т.д. – 248 620 тыс. руб.

Согласно предварительным оценкам общая продолжительность работ по строительству (реконструкции) завода, изготовлению, поставке, монтажу и наладке оборудования, техническому проектированию и согласованию, а также комплекс работ по подготовке предприятия к эксплуатации составит 10 кварталов. Начало строительства (реконструкции) завода планировалось после завершения проектных работ стадии «П» (утверждаемая часть) и получения разрешения на строительство в III кв. 2009 г., окончание основных строительных работ – во II кв. 2011 г. Окончательная сдача всех объектов завода, начало промышленной эксплуатации и выпуск первой продукции (в случае строительства нового завода) – в III кв. 2011 г. Выход предприятия на полную мощность – в IV кв. 2011 г.

В случае модернизации производственных мощностей на сахарном заводе должна быть обеспечена переработка сахарной свеклы в течение всего периода внедрения проекта, что позволит заводу получить соответствующую величину прибыли.

На инвестиционной фазе предусматривается совмещение во времени сроков выполнения отдельных этапов работ, что позволит минимизировать общие сроки предэксплуатационного периода проекта, что видно из укрупненного сетевого плана-графика исполнения проекта (табл. 3.10).

Источником финансирования инвестиций планируются заемные средства – кредит банка, что является ограничителем реализации проекта. В связи с тем, что сахар является одним из основных продуктов стратегического значения, обеспечивающих продовольственную безопасность государства, рассматриваемый сахарный завод имеет возможность получить кредит банка на следующих льготных условиях: номинальная годовая ставка – 8%, отсрочка уплаты процентов – 12 кварталов, общая продолжительность кредитования – 32 квартала.

Оценка положительных моментов, связанных с проектом, показала:

по первому варианту (реконструкция)

- 1) для реализации проекта дополнительная площадь не нужна, все работы будут осуществляться на имеющейся территории (340 000 м²). Преимуществами данного земельного участка являются также наличие вблизи от него удобных транспортных и энергетических коммуникаций, близость относительно крупного населенного пункта, наличие подземных запасов питьевой воды, удобное географическое расположение (рядом находятся железнодорожная ветка, судоходная река и автомобильная дорога);
- 2) коммуникации, которыми располагает завод (водоснабжение, электроснабжение, подъездные пути), находятся в удовлетворительном состоянии, в связи с чем на данном этапе отсутствует необходимость их масштабной реконструкции или нового строительства, однако следует увеличить объем коммуникационного трафика;
- 3) общая численность персонала на предприятии составляет 320 человек, занятых в основном производстве, и 290 человек – в обслуживающих подразделениях. При реализации данного инвестиционного проекта сокращения численности или дополнительного привлечения персонала, а также его обучения (за исключением обучения, предусматриваемого поставщиками нового оборудования в ходе пуско-наладочных работ) не потребуется;
- 4) после ввода объекта в эксплуатацию его производственные мощности позволят производить основной продукт – сахар-песок, соответствующий ГОСТ 21-94, и побочные продукты: мелассу (используется для производства хлебопекарных дрожжей, спирта, лимонной, глютаминовой кислот и др.) и, что особенно важно, жом свекловичный сушеный, который широко используется для корма крупного рогатого скота, свиней и овец, а также является отличным сырьем для производства комбикормов сельскохозяйственным животным и пектина. Стоимость его на рынке достигает 4000–5000 руб. за тонну.

Кроме того, внедрение новых технологий на сахарном заводе позволит получить еще один продукт – преддефекованный осадок, который может использоваться в качестве заменителя костной муки при производстве комбикормов. Цена костной муки на российском рынке колеблется в пределах 3500–4000 руб. за тонну.

Таким образом, установка современного жомосушильного комплекса и внедрение новых технологий позволит производить дополнительные качественные продукты, продажа которых будет приносить реальный доход заводу;

по второму варианту (строительство нового завода)

Строительство нового завода предполагает, что его производственные мощности будут удовлетворять требованиям технического прогресса, что позволит значительно уменьшить издержки предприятия на всех стадиях технологического процесса производства готовой продукции.

Однако процесс строительства нового завода требует кроме затрат на формирование инфраструктуры и вспомогательных производств строительство зданий, что потребует дополнительных затрат на:

- 1) формирование сырьевой базы с вложением средств не только на специализированную технику, инвентарь, агротехнику, но и развитие животноводства в качестве потребителя отходов (свекловичного жома) или дополнительных вложений в его переработку;
- 2) обучение и формирование трудового коллектива.

Кроме того, в течение всего периода строительства у предприятия будут отсутствовать положительные финансовые результаты.

Инвестиционным проектом (по обоим вариантам) предусматривается определенный режим работы сахарного завода (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Планируемый режим работы сахарного завода

Период работы	Кол-во суток (дней)	Наименование кампании
С 20 августа по 20 декабря	122	Свекольная кампания А: переработка заводом сахарной свеклы с кагатного поля и непосредственно подвезенной свеклы – «с колес»
С 21 декабря по 21 апреля	123	Свекольная кампания Б: переработка заводом сахарной свеклы, заскладированной в крытом складе
С 22 апреля по 30 апреля	9	Подготовительная кампания: подготовка к переработке сахара-сырца
С 1 мая по 31 июля	92	Сырцовая кампания: переработка заводом сахара-сырца
С 1 августа по 19 августа	19	Подготовительная кампания: подготовка к переработке сахарной свеклы

Потребность в сырье и объем выпуска продукции по компаниям приведена в табл. 3.12.

Таблица 3.12

Потребность в сырье и объем выпуска продукции по кампаниям на сахарном заводе*

Наименование кампании	Кол-во суток (дней)	Требуемый объем сырья, т	Объем выпускаемой продукции, т		
			Сахар-песок	Жом сухой	Меласса
Свекольная кампания (А и Б)	245	1 440 000	180 000	122 400	66 670
Сырцовая кампания	92	86 750	85 000	–	2600
ВСЕГО	337		265 000	122 400	69 270

- * В расчетах приняты следующие данные:
- дигестия сахарной свеклы (в среднем) – 16,10 %;
 - выход сахара (в среднем) – 12,50% (против 10,44% до реконструкции).

Выход сахара при переработке сахара-сырца составит 97,98% (по поляризации).

Выпуск продукции за календарный год приведен на рис. 3.1 (на основании данных табл. 3.11 и 3.12).

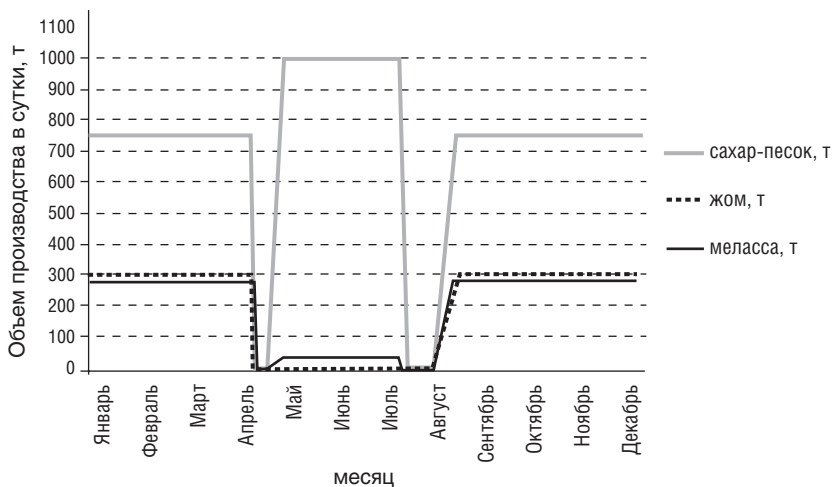


Рис. 3.1. Ожидаемый выпуск продукции сахарным заводом за календарный год

Система логистики завода организована таким образом, что обеспечивает доставку сырья:

- во время свекольной кампании — до 20 000 т сахарной свеклы в сутки в течение 70–90 дней (в зависимости от погодных условий), при этом часть сахарной свеклы укладывается в кагаты на кагатном поле, часть идет на переработку «с колес», а часть укладывается в склад длительного хранения для переработки в зимне-весенний сезон (свекольная компания Б);
- во время сырцовой кампании организуется заблаговременная доставка сахара-сырца по 6000 т сахара-сырца в день, доставляемого на предприятие грузовым железнодорожным транспортом, и складирование его в сырцовый склад объемом не менее 40 000 т (т.е. на 40 дней запаса работы), также сахар-сырец поступает во время его переработки.

Предполагается, что поставка сырья будет осуществляться в обычном режиме: свеклы — от сельхозпроизводителей края, с которыми заблаговременно подписаны договоры на поставку выращенной ими свеклы по графику, согласованному сторонами; сахара-сырца — из портов Латинской Америки в порт Новороссийск, далее железнодорожным транспортом. К началу ввода в эксплуатацию завода менеджер отдела снабжения должен получить предварительные договоренности с импортерами сырья, морскими экспедиторами и Новороссийским портом об отгрузке, доставке и перевалке сахара-сырца.

Доходная часть инвестиционного проекта формируется за счет поступления выручки от реализации сахарного песка, мелассы и жома. Планируемый объем выпуска готовой продукции составит: 265 000 т сахара, 122 400 т сухого жома, 69 270 т мелассы.

Производственная программа составлена с учетом графика осуществления капитальных вложений и темпов освоения производственной мощности. Она характеризует изменение масштабов производства в планируемый период и содержит данные о предполагаемом объеме производимой продукции в натурально-вещественном и стоимостном выражении. В расчетах принят умеренно пессимистический вариант объема производства и продажи продукции, а также цен на нее.

Основные показатели, характеризующие инвестиционный проект, с учетом допущения, что они будут идентичными при первой и второй альтернативе, представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13

**Прогноз объема производства и продаж сахарного завода
на 3–6-й гг. реализации проекта***

Наименование	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Объем производства сахара-песка, т	89 600	265 000	265 000	265 000
Объем производства жома, т	35 100	122 400	122 400	122 400
Объем производства мелассы, т	33 200	69 270	69 270	69 270
Выручка от продажи, всего, тыс. руб.	1 524 720	4 493 780	4 493 780	4 493 780
НДС с выручки от продаж, тыс. руб.	138 610	408 525	408 525	408 525

- * **Примечание:** Для расчета выручки от продажи продукции приняты следующие средние цены:
- сахар-песок – 14 800 руб./т;
 - меласса – 2600 руб./т;
 - сухой жом – 3200 руб./т.

Основными статьями текущих (эксплуатационных) затрат на обеспечение деятельности сахарного завода являются:

- а) затраты на оплату труда персонала (основного, вспомогательного, сбытового и административного);
- б) начисления на заработную плату;
- в) общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие расходы.

В качестве исходной информации для расчета *затрат на оплату труда* занятого в проекте персонала нами использованы данные о средней численности и среднемесячной номинальной заработной плате по категориям работников за период реализации инвестиционного проекта. В среднемесячную заработную плату включены начисленные работникам суммы в денежной и натуральной формах за отработанное время и выполненную работу, неотработанное, но оплаченное время (например, ежегодные отпуска), стимулирующие доплаты и надбавки, премии и единовременные поощрения, компенсационные выплаты, связанные с режимом и условиями труда, а также другие выплаты, носящие систематический характер.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке труда и привлечения квалифицированной и качественной рабочей силы средняя месячная зарплата работников предприятия планировалась на уровне 12 000 руб. в мес., что превышало уровень оплаты труда, достигнутый в сахарной промышленности Российской Федерации в 2008 г.

Исходя из численности и уровня заработной платы, полный ежемесячный фонд оплаты труда работников сахарного завода составит

7320 тыс. руб., начисления на зарплату – 1932 тыс. руб., налог на доходы физических лиц – 950 тыс. руб.

В состав *производственных затрат* входят затраты на приобретение первичного сырья – сахарной свеклы, сахара-сырца, вспомогательных и расходных материалов, а также общепроизводственные расходы.

Затраты на приобретение основного сырья – сахарной свеклы и сахара-сырца – рассчитываются исходя из планируемого объема производства продукции с учетом того, что:

- из 1 т сахарной свеклы будет вырабатываться в среднем 125 кг сахара, 49 кг сухого жома и 46,3 кг мелассы;
- из 1 т сахара-сырца вырабатывается 980 кг сахара и 40 кг мелассы.

После выхода завода на плановую производительность объем закупок составит:

- сахарной свеклы – 1 440 000 т в год;
- сахара-сырца – 86 750 т в год.

Удельные затраты на закупку основного сырья составят:

- сахарной свеклы – 8000 руб. на 1 т сахара (готовой продукции);
- сахара-сырца составят – 10 600 руб. на 1 т сахара (готовой продукции).

Кроме того, для производства продукции необходимы следующие материалы:

- вспомогательные материалы (деколонизат, флокулянт, фосфорная кислота, гашеная известь, хлорид натрия, выварочный реагент, противопенные присадки, бактерицид и др.);
- топливо на технологические цели;
вода.

Согласно технологическим данным удельные затраты на расходные материалы в сумме будут равны:

- при переработке сахарной свеклы – 1030 руб. на 1 т готовой продукции;
- при переработке сахара-сырца – 320 руб. на 1 т готовой продукции.

В состав общепроизводственных затрат входят также:

- затраты на текущий ремонт оборудования, транспортных средств, составляющие 27 800 тыс. руб. в год (в среднем в первые 7 лет эксплуатации);
- прочие расходы на производство продукции (17 773 тыс. руб. в год или 0,6% от суммы прямых затрат – на сырье, материалы, зарплату персонала).

Общехозяйственные расходы включают затраты на содержание и текущий ремонт помещений общехозяйственного назначения, административно-управленческие и другие расходы. Величина общехозяйственных расходов принята в размере 0,5% от суммы прямых производственных затрат (14 810 тыс. руб. в год).

В состав *коммерческих расходов* входят затраты на рекламу, а также накладные расходы, связанные с заготовкой сырья и сбытом продукции (кроме заработной платы). Величина коммерческих расходов принята в размере 0,07% от объема продаж в соответствующем периоде (3094 тыс. руб. в год) после начала производства. На этапе подготовки производства планируются стартовые затраты на проведение интенсивной рекламной кампании, в сумме составляющие 1500 тыс. руб.

В выполненных расчетах принято, что потребность в сырье, основных и вспомогательных материалах и других ресурсах, а также расходы на заработную плату носят линейный характер, прямо пропорциональный объему производства продукции.

Порядок и величина начисления амортизации на амортизируемые активы проекта учтены согласно действующим нормативам. Так, норма амортизации на здания и сооружения принята в размере 8%, основное технологическое и вспомогательное оборудование — в среднем 12%. Способ начисления амортизации по всем видам активов — линейный.

Для расчета величины налоговой нагрузки на предприятие в части деятельности в рамках данного проекта предлагается использовать стандартную систему налогообложения. Перечень основных видов налогов, учитываемых в расчетах, приведен в табл. 3.14:

Таблица 3.14

Перечень основных видов налогов, уплачиваемых сахарным заводом и учтенных в расчетах

Наименование налога	Базовая ставка	Налогооблагаемая база
Налог на добавленную стоимость	10%	Выручка от продажи продукции
Единый социальный налог	26%	Фонд оплаты труда (ФОТ)
Страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	0,4%	Фонд оплаты труда (ФОТ)
Налог на прибыль организаций	20%	Налогооблагаемая прибыль
Налог на имущество предприятий	2,2%	Основные средства
Земельный налог	7,328 руб./м ² в год	Площадь участка

Порядок расчета и сроки уплаты налогов определены в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации (НК РФ). Прочие налоги и сборы в виду их незначительности в расчетах финансового плана не учитываются.

Собрав необходимую информацию, касающуюся реализации проекта, можно приступить к *проведению инвестиционного анализа*

для оценки экономической эффективности предлагаемого к внедрению проекта с учетом двух имеющихся альтернатив.

На сегодняшний день существует несколько способов оценки эффективности инвестиционных проектов (рис. 3.2) [35, с. 474].



Рис. 3.2. Классификация методов оценки экономической эффективности инвестиций

В данном случае используются динамические методы оценки экономической эффективности инвестиций, так как их применение позволяет учесть и увязать в процессе принятия решений такие важные факторы, как цена капитала, требуемая норма доходности, стоимость денег во времени и риск проекта [35, с. 473].

Однако прежде чем приступить к расчетам, перечислим ряд допущений, принятых в процессе проведения анализа.

- 1) горизонт планирования показателей финансового плана составляет 6 лет. Продолжительность интервала планирования – I квартал на первые 2 года и 1 год на последующие годы проекта;
- 2) для исключения субъективности при прогнозировании макроэкономических показателей, а также других показателей, характеризующих состояние внешней среды (темпов инфляции и динамики обменного курса, ставки рефинансирования ЦБ РФ, краткосрочных колебаний конъюнктуры рынка и условий конкуренции и др.), итоговые расчеты выполнены в постоянных ценах, зафиксированных на уровне IV кв. 2008 г.;

- 3) поскольку весь объем продукции будет поставляться на российский рынок, в качестве основной денежной единицы расчетов целесообразно принять национальную валюту Российской Федерации – рубль. Система налогообложения сахарного завода – общее налогообложение. Порядок расчета налогов принят в соответствии с НК РФ.

Ранее было отмечено, что продолжительность инвестиционной фазы проекта составляет 10 кварталов (с I кв. 2009 г. по III кв. 2011 г.), разрешение на строительство (реконструкцию), проектные работы стадии «РД» – 6 кварталов, этап строительства – 6 кварталов с учетом «захода» на строительную площадку до окончания проектирования стадии «РД». Ввод предприятия в эксплуатацию планируется в III кв. 2011 г. Необходимая информация об осуществлении капитальных вложений в случае реконструкции или строительства сахарного завода представлена в табл. 3.15 и табл. 3.16 соответственно.

Таблица 3.15

**График осуществления капитальных вложений
при реконструкции сахарного завода (млн руб., в ценах 2008 г.)**

Наименование затрат	2009–2010 гг.	2010–2011 гг.	I–II кв. 2011 г.	Всего
Предпроектные работы и изыскания	4,930	–	–	4,930
Проектные работы (за исключением ТЭЦ)	12,540	6,270	–	18,810
Оборудование (за исключением ТЭЦ)	–	647,851	323,923	971,774
ТЭЦ (под ключ)	104,499	104,499	104,499	313,497
Строительство		346,983	346,983	693,966
Прочие расходы		56,505	56,505	113,010
ВСЕГО	121,969	1162,108	831,910	2115,987

Таблица 3.16

**График осуществления капитальных вложений
при строительстве сахарного завода (млн руб., в ценах 2008 г.)**

Наименование затрат	2009–2010 гг.	2010–2011 гг.	I–II кв. 2011 г.	Всего
Предпроектные работы и изыскания	10,862	–	–	10,862
Проектные работы (за исключением ТЭЦ)	27,585	13,794	–	41,379
Оборудование (за исключением ТЭЦ)	–	1 425,287	712,644	2 137,931
ТЭЦ (под ключ)	229,885	229,885	229,885	689,655
Строительство		763,362	763,363	1526,725
Прочие расходы		124,310	124,310	248,620
ВСЕГО	268,332	2556,638	1830,202	4655,172

Используя данные табл. 3.12, 3.15, 3.16, а также информацию о составе постоянных и переменных затрат, можно рассчитать прогнозируемую чистую прибыль по каждому из альтернативных проектов (табл. 3.17, табл. 3.18), а также составить прогноз потока денежных средств (табл. 3.19, табл. 3.20).

Как видно из табл. 3.17, реконструкция завода позволяет предприятию получать прибыль на всех этапах внедрения инвестиционного проекта, за исключением 3-го года, что связано с запуском нового оборудования. В то же время данные табл. 3.18 свидетельствуют о том, что в случае строительства нового завода в первый год после введения его в эксплуатацию ожидается чистый убыток, однако в последующие годы он не только компенсируется полученными доходами, но и трансформируется в чистую прибыль.

С учетом изложенной информации составим прогноз потока денежных средств с момента ввода сахарного завода в эксплуатацию по каждой из рассматриваемых альтернатив (табл. 3.19, табл. 3.20).

Данные, представленные в табл. 3.17–3.20, характеризуют финансовое состояние сахарного завода в динамике за несколько первых лет (по первому варианту – в течение 2,5 лет собственно реконструкции и 5,5 лет периода функционирования завода на новом оборудовании; по второму варианту – в течение 5,5 лет от момента ввода завода в эксплуатацию, т.е. с 3-го по 8-й год включительно с момента начала реализации проекта строительства). Расчеты показывают, что оба проекта являются финансово реализуемыми. Так, проект реконструкции сахарного завода на всем периоде его внедрения имеет положительное сальдо денежного потока. В то же время проект строительства сахарного завода характеризуется неотрицательным накопленным сальдо денежного потока (без учета коэффициента дисконтирования) в каждом из интервалов планирования на протяжении всего горизонта расчетов, за исключением 3-го года.

Анализ основных финансовых показателей, рассчитанных на основании информации, содержащейся в стандартных формах финансовой отчетности, позволяет сделать вывод, что оба проекта являются в достаточной мере прибыльными. За исключением начального периода (в случае нового строительства), на всем горизонте планирования сахарный завод способен иметь устойчиво высокую чистую прибыль. Правда, в случае реконструкции к 8-му году этот показатель значительно выше (почти в 3 раза).

Для подтверждения сделанного вывода от статики перейдем к динамике и с помощью метода дисконтирования денежных потоков рассчитаем экономическую эффективность каждого из рассматриваемых проектов.

Таблица 3.17

Состав постоянных и переменных затрат реконструируемого сахарного завода (в тыс. руб.)

Показатель	код	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год	8-й год
Продажи (выручка)	A	667 020	641 044	1 857 025	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780
Переменные затраты:									
сырье		390 167	390 667	911 883	2 341 000	2 341 000	2 341 000	2 341 000	2 341 000
налоги с выручки от продажи (НДС)		60 638	58 277	168 820	408 525	408 525	408 525	408 525	408 525
прочие переменные затраты		30 763	35 433	110 007	212 600	212 600	212 600	212 600	212 600
Итого переменные затраты	B	481 568	484 377	1 190 710	2 962 125	2 962 125	2 962 125	2 962 125	2 962 125
Валовая прибыль	C = A – B	185 452	156 668	666 315	1 531 655	1 531 655	1 531 655	1 531 655	1 531 655
Постоянные затраты:									
амортизация		0	0	186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180
персонал		7320	7320	7320	7320	7320	7320	7320	7320
Общезаявственные расходы:		14 810	14 10	14 810	14 810	14 810	14 810	14 810	14 810
коммерческие расходы		3146	3146	3146	3146	3146	3146	3146	3146

Окончание табл. 3.17

Показатель	код	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год	8-й год
реклама		1500	1500	1855	1500	1500	1500	1500	1500
текущий ремонт		40 200	20 500	10 400	27 800	27 800	27 800	27 800	27 800
прочие налоги (за исключением налога на прибыль)		89 425	83 027	87 839	83 027	74 839	66 651	58 464	50 276
прочие		17 773	17 773	17 773	17 773	17 773	17 773	17 773	17 773
Итого постоянные затраты	<i>D</i>	174 174	148 076	329 233	518 670	519 368	511 180	50 993	494 805
Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогов	$E = C - D$	11 278	8 592	337 082	1 012 985	1 012 287	1 020 475	1 028 662	1 036 850
Проценты по займам	<i>F</i>	0	0	338 558	169 279	304 702	101 567	67 712	33 856
Чистая прибыль до уплаты налогов	$G = E - F$	11 278	8592	-1476	843 706	707 585	918 908	960 950	1 002 994
Налог на прибыль	<i>H</i>	2256	1718	0	168 741	141 517	183 782	192 190	200 599
Чистая прибыль после уплаты налогов	$I = G - H$	9022	6873	-1476	674 964	566 068	735 126	768 760	802 395

Таблица 3.18
Состав постоянных и переменных затрат в случае строительства сахарного завода (в тыс. руб.)

Показатель	Код	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год	8-й год
Продажи	A	1 524 720	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780
Переменные затраты:							
сырье		716 800	2 341 000	2 341 000	2 341 000	2 341 000	2 341 000
налоги с выручки от продажи (НДС)		138 610	408 525	408 525	408 525	408 525	408 525
прочие переменные затраты		92 290	212 600	212 600	212 600	212 600	212 600
Итого переменные затраты	B	947 700	2 962 125	2 962 125	2 962 125	2 962 125	2 962 125
Валовая прибыль	C = A - B	577 020	1 531 655	1 531 655	1 531 655	1 531 655	1 531 655
Постоянные затраты:							
амортизация		186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180
персонал		3660	7320	7320	7320	7320	7320
общехозяйственные расходы		4738	14 810	14 810	14 810	14 810	14 810
коммерческие расходы		1067	3146	3146	3146	3146	3146
реклама		1855	1500	1500	1500	1500	1500
текущий ремонт		—	27 800	27 800	27 800	27 800	27 800
прочие налоги (за исключением		44 584	83 027	74 839	66 651	58 464	50 276
налога на прибыль)		8 886	17 773	17 773	17 773	17 773	17 773
прочие							
Итого постоянные затраты	D	250 880	527 556	519 368	511 180	502 993	494 805
Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогам	E = C - D	326 140	1 004 099	1 012 287	1 020 475	1 028 662	1 036 850
Проценты по займам	F	744 828	372 414	670 345	223 448	148 966	74 483
Чистая прибыль до уплаты налогов	G = E - F	-418 688	631 685	341 942	797 027	879 696	962 367
Налог на прибыль	H	—	126 337	68 388	159 405	175 939	192 473
Чистая прибыль после уплаты налогов	I = G - H	-418 688	505 348	273 554	637 622	703 757	769 894

Таблица 3.19

**Прогноз потока денежных средств сахарного завода по первой альтернативе (реконструкция)
(в тыс. руб.)**

Показатель	Код	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год	8-й год
Продажи	A	667 020	641 044	1 857 025	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780
Амортизация	A''	0	0	186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180
Выплаты на обеспечение производства	B	505 679	491 149	1076127	2 625 949	2 625 949	2 625 949	2 625 949	2 625 949
Налоговые выплаты	C	152 319	143 022	288 027	658 516	624 881	658 958	659 179	659 400
Проценты по займам	D	0	0	338 558	169 279	304 702	101 567	67 712	33 856
Погашение займа	E	0	0	0	423 197	423 197	423 197	4 231 97	423 197
Всего выплат:	$B + C + D + E$	657 998	634 171	1702712	3 876 942	3 978 730	3 809 672	3 776 037	3 742 402
Баланс потока денежных средств в год	G 1	9022	6873	340 404	989 018	887 230	1 056 288	1 089 923	1 123 558
Баланс потока денежных средств нарастающим итогом	G 2	9022	15 895	356 299	1 345 317	2 232 547	3 288 835	4 378 758	5 502 315

Таблица 3.20

**Прогноз потока денежных средств сахарного завода по второй альтернативе (строительство)
(в тыс. руб.)**

Показатель	Код	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год	8-й год
Продажи	A	1 524 720	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780
Амортизация	A"	186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180
Выплаты на обеспечение производства	B	829 296	2 625 949	2 625 949	2 625 949	2 625 949	2 625 949
Налоговые выплаты	C	183 194	617 889	551 752	634 581	642 928	651 274
Проценты по займам	D	744 828	372 414	670 345	223 448	148 966	74 483
Погашение займа	E	–	931 034	931 034	931 034	931 034	931 034
Всего выплат:	$B + C + D + E$	1 757 318	4 547 286	4 779 081	4 415 013	4 348 877	4 282 740
Баланс потока денежных средств в год	G 1	–46 508	318 674	86 879	450 947	517 083	583 220
Баланс потока денежных средств нарастающим итогом	G 2	–46 508	272 166	359 046	809 993	1 327 076	1 910 295

Для реализации этого метода на практике необходимо знать величину такого показателя, как норма дисконта. В данном случае для принятого метода расчетов «в постоянных ценах» указанный показатель включает реальную, очищенную от инфляции, величину «безрисковой» ставки сравнения и премию на риск, присущий данному проекту.

Реальную безрисковую ставку сравнения примем в размере ставки по еврооблигациям с периодом погашения в 30 лет *Russia 30* (12%), скорректированной на прогнозируемый в 2010 г. уровень инфляции (12% годовых). Величина премии на риск выбрана экспертным путем в размере 0,14 (цель проекта – реконструкция (строительство) предприятия и освоение нового рынка; величина риска – средняя; рекомендуемое значение – 0,13–0,15). Таким образом, с учетом возможных проектных рисков величина нормы дисконта, используемой для расчета показателей экономической эффективности проекта, составит $0,12 + 0,12 + 0,14 = 0,38$.

Расчет чистой приведенной стоимости (*Net Present Value, NPV*) произведем по формуле (3.1) [35, с. 474]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

где r – ставка дисконтирования; n – число периодов реализации проекта; CF_t – свободный денежный поток от операций проекта в периоде t ; CIF_t – суммарные поступления от проекта в периоде t ; COF_t – суммарные выплаты по проекту в периоде t .

Если полученная таким образом чистая приведенная стоимость потока платежей имеет положительный знак ($NPV > 0$), значит проект в течение своей экономической жизни возместит первоначальные затраты IC_0 , обеспечит получение прибыли согласно требуемой ставке дисконтирования r и дополнительную величину, равную NPV . В противном случае ($NPV < 0$) заданная норма доходности не обеспечивается и проект следует отвергнуть, так как он не приносит доход, а лишь окупает произведенные затраты.

В данном случае ставка дисконтирования (r) составила 0,38, число периодов реализации проекта (n) 8 лет. Расчет чистой приведенной стоимости по каждой из альтернатив представлен в табл. 3.21 и 3.22.

Для упрощения расчетов можно воспользоваться возможностями электронных таблиц *Microsoft Excel*. Данные о поступлениях и выплатах денежных средств по годам заносятся в электронную таблицу. Далее с помощью «Мастера функций» указанного пакета прикладных программ выбираем функцию «ЧПС», которая предназначена для расчета NPV инвестиционного проекта.

Таблица 3.21

Расчет дисконтированной стоимости денежных потоков по первой альтернативе вручную (по формуле 3.1), в тыс. руб.

T	I_0	$(1+r)^t$	CIF_t	COF_t	NPV
0		1,0000			
1	-121 969,00	1,3800	667 020,00	657 998,00	6 537,68
2	-1 162 108,00	1,9044	641 044,00	634 171,00	3 609,01
3	-831 910,00	2,6281	2 043 115,00	1 639 682,00	153 509,11
4		3,6267	4 865 960,00	3 876 942,00	272 701,70
5		5,0049	4 865 960,00	3 978 730,00	177 272,26
6		6,9068	4 865 960,00	3 809 672,00	152 935,33
7		9,5313	4 865 960,00	3 776 037,00	114 351,59
8		13,1532	4 865 960,00	3 742 402,00	85 420,64
Итого на конец периода	-2 115 987,00				966 337,33

Таблица 3.22

Расчет дисконтированной стоимости денежных потоков по второй альтернативе вручную (по формуле 3.1), в тыс. руб.

T	I_0	$(1+r)^t$	CIF_t	COF_t	NPV
0		1,0000			
1	-268 332,00	1,3800			
2	-2 556 638,00	1,9044			
3	-1 830 202,00	2,6281	1 710 810,00	1 757 318,00	1 384 904,00
4		3,6267	4 865 960,00	4 547 286,00	3 243 837,00
5		5,0049	4 865 960,00	4 779 081,00	3 699 080,00
6		6,9068	4 865 960,00	4 415 013,00	3 372 254,00
7		9,5313	4 865 960,00	4 348 877,00	3 343 359,00
8		13,1532	4 865 960,00	4 282 740,00	3 314 464,00
Итого на конец периода	-4 655 172,00				251 412,00

Как видно из приложений 3 и 4, величина чистой приведенной стоимости анализируемых инвестиционных проектов, рассчитанная с помощью электронных таблиц, совпадает с ее значением, полученным на основании формулы (3.1) вручную (табл. 3.21 и 3.22).

Анализируя данные табл. 3.21 и 3.22, можно заключить, что по критерию NPV и проект реконструкции, и проект строительства сахарного завода имеют право на существование, так как величина полученного показателя имеет положительный знак. Тем не менее первый проект наиболее предпочтителен и имеет величину NPV , в 3,8 раза превышающую этот показатель во втором случае.

Однако расчета только чистой приведенной стоимости недостаточно для того, чтобы определить реальную экономическую эффективность инвестиционного проекта. Поэтому определим внутреннюю норму доходности каждого из анализируемых инвестиционных проектов, воспользовавшись формулой (3.2) [35, с. 478]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (3.2)$$

где IRR – внутренняя норма доходности (*Internal Rate of Return*).

Под внутренней нормой доходности понимают значение ставки дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость денежного потока инвестиционного проекта NPV равна нулю.

В экономическом смысле чем выше величина IRR , тем больше экономическая эффективность инвестиций. В процессе анализа показатель IRR сравнивается с барьерной ставкой, характеризующей требуемую инвесторами доходность либо стоимость капитала для фирмы. Если $IRR > r$, проект обеспечивает положительную NPV и чистую доходность, равную $IRR - r$. В противном случае затраты будут превышать доходы и проект будет убыточным.

Необходимая информация для расчетов внутренней нормы доходности по каждому из анализируемых инвестиционных проектов представлена в приложениях 4 и 5. Расчет IRR вручную представляет собой достаточно трудоемкий процесс, в связи с чем целесообразно воспользоваться возможностями табличного процессора *MS Excel*. На основании данных, сгруппированных в электронной таблице и функции «ВСД», встроенной в «Мастер функций» пакета *Microsoft Excel*, значение IRR для каждого из анализируемых проектов составило соответственно 58,91% и 21,11% (приложения 4, 5).

Величина полученных показателей свидетельствует об эффективности обоих проектов, так как она значительно превышает ставку по полученному кредиту. Однако внутренняя норма доходности

по первому проекту в 2,8 раза превышает аналогичный показатель по второму проекту.

Закончив аналитические расчеты, следует осуществить *выбор оптимальных вариантов* действий. В данном случае для сахарного завода рассматривались два варианта: реконструкция и новое строительство. Проведенный анализ показал, что для завода наиболее предпочтителен вариант реконструкции.

Следует отметить, что в случае отсутствия альтернативы реконструкции завода произведенные расчеты могут быть использованы для обоснования необходимости нового строительства.

По окончании проведенного анализа подводятся его *итоги, экономически интерпретируются результаты анализа*.

Проведенный инвестиционный анализ на сахарном заводе показал, что к концу внедрения инвестиционного проекта (к 8-му году после начала реконструкции и к 6-му году после начала пуска завода) первоначальные инвестиционные затраты по проекту будут погашены. При этом за первые 8 лет реализации проекта его собственники получат чистый доход в случае реконструкции в сумме 5 502 315 тыс. руб. и 1 910 295 тыс. руб. при осуществлении строительства нового завода. Кроме того, у сахарного завода при выборе любого из анализируемых проектов появится возможность получения дополнительного дохода от продажи сухого жома и преддефекованного осадка.

Что касается факторов, способных оказать негативное влияние на процесс реализации анализируемых инвестиционных проектов, то можно сказать, что наибольшее влияние на эффективность проекта оказывают уровень объема реализации продукции, а также уровень эксплуатационных и инвестиционных затрат, которые представляют собой трудно прогнозируемые в рыночной экономике величины. Поэтому главными проектными рисками являются риски финансового характера, которые в конечном счете выражаются в неполучении запланированного дохода или превышении запланированных расходов.

Немаловажно учесть и такой показатель, как средний уровень цен и уровень затрат на приобретаемое сырье. Так, при отклонении этих показателей на 20–25% от уровня, принятого в основных расчетах, проект может стать неэффективным.

Однако следует учитывать, что фактически цена реализации продукции является производной от закупочной цены на сахарную свеклу и сахар-сырец. Поэтому рост закупочной цены автоматически приводит к росту выручки, компенсируя тем самым потери проекта. Следовательно, изменение этих параметров не окажет критического влияния на финансовые результаты проекта.

Для недопущения сокращения объемов продаж стратегией проекта предусмотрена реализация комплекса маркетинговых меро-

приятий, направленных на активизацию спроса. Поэтому сокращение объема спроса более чем на 30% также является маловероятным. Влияние прочих параметров на результаты проекта незначительно.

В целях дополнительного снижения влияния финансовых рисков основное внимание при планировании и осуществлении анализируемых инвестиционных проектов будет уделено контролю над ценами на продукцию (отслеживание и гибкое реагирование на изменение конъюнктуры сахарного рынка, продуманная и экономически обоснованная система скидок и т.п.).

На основании расчетных данных, полученных в ходе управленческого анализа, руководство сахарного завода должно сформировать управленческое решение: принять или отклонить инвестиционный проект.

В связи с тем что инвестиционный проект по реконструкции сахарного завода соответствует основным критериям экономической эффективности в большей степени, чем проект нового строительства, руководство предприятия в данной ситуации имеет все основания для принятия первого варианта.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ САХАРА-ПЕСКА ИЗ САХАРНОЙ СВЕКЛЫ

А. Техничко-производственные показатели

№ п/п	Показатели	Единица измерения	По плану	По отчету	В % к плану
1	Количество действующих заводов				
2	Переработано свеклы	т			
3	Потери свеклы в % к весу принятой для переработки свеклы	%			
4	Потери сахара в производстве в % к весу переработанной свеклы	%			
5	Содержание сахара в патоке в % к весу переработанной свеклы	%			
6	Выход сахара в % к весу переработанной свеклы	%			
6а	Получено сахара из свеклы	т			
7	Получено белого сахара (взвешено)	т			
8	Кормовая патока в % к весу переработанной свеклы	%			
8а	Получено кормовой патоки из свеклы	т			
9	Длительность сокодобывания (без выварки, выпарки)	сутки			
10	Среднесуточная производительность завода (по тресту, управлению – суммарная) по свекле	т			
11	Расход рабочей силы на 1т переработанной свеклы	чел-дни			
12	условного топлива: а) в % к весу переработанной свеклы б) количество	% т			
13	Расход известнякового камня в % к весу переработанной свеклы	%			

Б. Себестоимость

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб.	
			Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.	фактически	по плану
1	Сырье:						
	а) переработано свеклы	т					
	б) потери свеклы при хранении и транспортировке:	т					
	в пределах нормы	т					
	сверхнормативные						
	Итого свеклы	т					
	в) разница в стоимости свеклы, переданной другим заводам (+, -)	т					
	Итого сырья	т					
	2 Побочная продукция (вычитается):						
	а) жом	т					
	б) патока кормовая (по физическому весу)	т					
3	Сырье, за исключением отходов и побочной продукции						
4	Топливо и энергия со стороны	т					
	Вспомогательные материалы:	т					
	а) известняковый камень	т					
	б) холст фильтр-прессный и хлопчатобумажный	м ²					
	в) прочие вспомогательные материалы	м ²					
	Итого вспомогательных материалов	–					
5	Тара и упаковочные материалы	–					
6	Основная и дополнительная заработная плата производственным рабочим	чел-ч					
6а	Отчисления на социальное страхование	–					

№ п/п	Статья затрат	Единица измерения	Всего затрат			Затраты на 1 т сахара-песка, руб.	
			Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.	фактически	по плану
7	Внутризаводские транспортные расходы	-					
8	Цеховые расходы: а) текущий ремонт б) амортизация в) содержание цехового персонала г) прочие цеховые расходы	- - - -					
9	Общехозяйственные расходы	-					
10	Изменение остатка незавершенного производства и полуфабрикатов: а) добавляются: незавершенное производство на начало отчетного периода полуфабрикаты, введенные в производство б) вычитаются: незавершенное производство на конец отчетного периода полуфабрикаты, полученные с производства	т т т т					
11	Итого: производственная себестоимость сахара-песка коммерческие расходы	т -					
12	Полная себестоимость Оптовая цена (без НДС)	т -					

Расчет показателя NPV проекта реконструкции сахарного завода с помощью табличного процессора Microsoft Excel

Microsoft Excel - Для Импортирования по реконструкции

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка

Последнее действие: 100% 000 000 000

Формула: =ЧПС(0,38;С6;D6;E6;F6;G6;H6;I6;J6)

Расчет показателя NPV с помощью табличного процессора Microsoft Excel									
Показатель	код	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год
А	А	667 020	641 044	1 857 025	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780
В	А"	0	0	186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180
Всего выщяг	В+С+D+E	667 998	634 171	1 639 682	3 876 942	3 978 730	3 809 672	3 776 037	3 742 402
Валюнк потока денежнык средств в год	G-I		9 022	403 433	289 018	887 230	1 056 288	1 089 923	1 123 558
=ЧПС(0,38; С6; D6; E6; F6; G6; H6; I6; J6)									

Аргументы функции

Ставка: 38% = 0,38

Значение1: С6 = 9022

Значение2: D6 = 6873

Значение3: E6 = 403433

Значение4: F6 = 889018

Значение5: G6 = 966397,9285

Возвращает величину чистой приведенной стоимости инвестиции, используя ставку дисконтирования и стоимости будущих выплат (отрицательные значения) и поступлений (положительные значения).

Ставка: ставка дисконтирования на один период.

Значение1: 966 397,93

OK ОТМЕНА

Справка по этой функции

Правка

Расчет показателя NPV проекта строительства сахарного завода с помощью табличного процессора Microsoft Excel

Microsoft Excel - Сервис меню Правка для Инициализации

Файл Правка Вид Вставка Сервис Данные Сводч. Таблицы Справка

Times New Roman 13 X Y Z % 000 000 000 100%

РАЧГ A B C D E F G H I J

Расчет показателя ИКР с помощью табличного процессора Microsoft Excel

1	Показатель	код	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год
2	Поступления	A	0,00	1 524 720	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780	4 493 780
3		A'	0,00	0,00	186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180
4	Всего выпл.	B+C+D		0,00	1 757 318	4 547 286	4 779 081	4 415 013	4 348 877	4 282 740
5	Баланс потока денежных средств в год	+E		0,00						
6	NPV	G-I		0,00						
7				=ИПС(0,38;C6;D6;E6;F6;G6;H6;I6)						
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										

Аргументы функции

Ставка 0,38

Значение1 C6 = 0

Значение2 D6 = 0

Значение3 E6 = -16506

Значение4 F6 = 318674

Значение5 G6 = 25111,9564

Значение6 H6 = 450947

Значение7 I6 = 517083

Значение8 J6 = 583220

Возвращает величину чистой приведенной стоимости (инвестиции, используя ставку дисконтирования и стоимости будущих выплат (отрицательные значения) и будущих платежей (положительные значения)).

Ставка: ставка дисконтирования на один период.

Справка по этой функции

Значение: 251 412,00

Пуск

Microsoft PowerPoint - Презентация с загл. сокращенной

Microsoft Excel - Презентация с загл. сокращенной

Microsoft Excel - Презентация с загл. сокращенной

Приложение 5

Расчет показателя IRR по варианту строительства нового завода с помощью табличного процессора Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
10	Расчет показателя IRR с помощью табличного процессора Microsoft Excel											
11	Показатель:	код	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год		
12	Продажи	A	0,00	0,00	0,00	1 524 720,00	4 493 780,00	4 493 780,00	4 493 780,00	4 493 780,00	4 493 780,00	
13	Амортизация		0,00	0,00	0,00	186 090	372 180	372 180	372 180	372 180	372 180	
14	Выплаты на обслуживание	B	268 332,00	2 556 638,00								
15	Производства	D	0,00	0,00								
16	Процентного займа	E	0,00	0,00								
17	Налоговые выплаты	F	0,00	0,00								
18	Всего выплат	G=F+B+C+D+E	268 332,00	2 556 638,00								
19	Емкость потока денежных средств в год без % по кредиту и подставив долги	G=F-D-E	-268 332,00	-2 556 638,00								
20	Поток денежных средств, учитываемых при расчете IRR	G I	-268 332,00	-2 556 638,00								
21	Итоговые суммы денежных средств, учитываемых при расчете IRR	=B/D(C21;K21;8)	-1 131 882,00	-1 584 881,00	1 584 881,00	1 583 983,00	1 583 085,00	1 582 186,00	1 581 288,00	1 580 390,00	1 579 492,00	
22	IRR											
23	Пояска											

Аргументы функции

Значения: **0,21117957**

Предположение: **0**

IRR

Возвращает внутреннюю ставку доходности для ряда потоков денежных средств, представленных численными значениями.

Значения: **на основе или ссылки на ячейки, содержащие числа, по которым нужно вычислить внутреннюю ставку доходности.**

Предположение: число, по которому предполагается, что значения в ячейках, содержащих числа, являются значениями в виде процентов. Если предположение опущено, предполагается, что значения являются значениями в виде десятичных дробей.

ОК Отмена

МОНОГРАФИИ, УЧЕБНИКИ И СТАТЬИ

1. *Аакер Дэвид А.* Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуренского. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2003.
2. *Александров О.А.* Инвестиционный анализ: методологические и практические аспекты // *Экономический анализ: теория и практика.* — 2006. — № 22. — С. 42–51.
3. *Аринушкина А.А.* Управленческий анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности в коммерческих организациях: Рабочая тетрадь. — М.: Компания Спутник+, 2002.
4. *Бабаев Ю.А.* Оперативный анализ результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий. — М.: Финансы и статистика, 1982.
5. *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа: Учебник. — 3-е изд., перераб. — М.: Финансы и статистика, 1993.
6. *Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа: Учебник / Под ред. М.И. Баканова. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2006.
7. *Барнгольц С.Б., Мельник М.В.* Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003.
8. *Басовский Л.Е., Басовская Е.Н.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004.
9. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов: 17 000 сл. — М.: АСТ; Астрель; Русские словари, 2002.
10. *Бородина Е.И., Ефимова О.В., Мельник М.В.* Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Омега-Л, 2008.
11. *Борозенец В.Н., Устинов А.В.* Автоматизация управленческого анализа в сельском хозяйстве // *Управленческий учет.* — 2008. — № 1. — С. 47–53.
12. *Бороненкова С.А.* Управленческий анализ: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ, аудит». — М.: Финансы и статистика, 2004.
13. *Бреславцева Н.А., Медведева О.В., Нор-Аревян Г.Г.* Бухгалтерское дело: Учеб. пособие. — М.: Приор-Издат, 2004.
14. *Бугаенко И.Ф.* Анализ потерь сахара в сахарном производстве и пути их снижения. — Курск: АП «Курск», 1994.
15. *Вахрушина М.А., Мельникова Л.А., Пласкова Н.С.* Международные стандарты учета и финансовой отчетности: Учеб. пособие / Под ред. М.А. Вахрушиной. — М.: Вузовский учебник, 2005.
16. *Вахрушина М.А.* Управленческий анализ. — М.: Омега-Л, 2004.
17. *Волкова О.В.* Управленческий анализ: Учебник. — М.: ТК Велби; Проспект, 2007.
18. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
19. *Гинзбург А.И.* Экономический анализ. — СПб.: Питер, 2004.
20. *Гуцайлук З.В.* Учет в управлении предприятиями и объединениями пищевой промышленности. — М.: Агропромиздат, 1988.
21. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. / Под ред. С.А. Табалиной. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997.
22. *Ендовицкий Д.А.* Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики: Учеб. пособие / Под ред. Л.Т. Гиляровой. — Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2001.

23. *Ендовицкий Д.А.* Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика / Под ред. проф. Л.Т. Гиляровской. — М.: Финансы и статистика, 2001.
24. *Иванов Е.В.* Сахарная индустрия России к 2014 году (прогноз аналитика) // Сахарная свекла. — 2008. — № 1. — С. 8–10.
25. Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях сахарной промышленности / Министерство пищевой промышленности СССР. — М.: Типография ЦНИИТЭИпищепрома, 1976.
26. *Каплан Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.
27. *Катков А.В.* Сахарная промышленность Краснодарского края: уроки прошлого года // Сахар. — 2008. — № 7. — С. 4–10.
28. *Керимов В.Э.* Управленческий учет в организациях и предприятиях потребительской кооперации: Учебник. — 3-е изд. — М.: Дашков и К°, 2007.
29. *Керимов В.Э.* Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник. — 3-е изд. — М.: Дашков и К°, 2007.
30. *Ковалев В.В., Волкова О.Н.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. — М.: ТК Велби; Проспект, 2005.
31. *Козин Е.Б., Козина Т.А.* Бухгалтерский управленческий учет на пищевых предприятиях. — М.: Колос, 2000.
32. *Костенко Ал.В., Даеничева В.А., Костенко Ан.В.* Особенности рынка сахара // Сахар. — 2002. — № 6. — С. 14–17.
33. Краткие итоги производства сахарной свеклы и работы сахарных заводов Российской Федерации в 2007 г. и за период 1997–2007 гг. / Союз сахаропроизводителей России. — М.: ООО «Подольская периферия», 2008.
34. *Лакметкина Н.И.* Инвестиционная стратегия предприятия: Учеб. пособие. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2007.
35. *Лукаевич И.Я.* Финансовый менеджмент: Учебник. — М.: Эксмо, 2007.
36. *Любушин Н.П.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
37. *Мишин В.М.* Исследование систем управления: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
38. *Молотилин Ю.И.* Резервы повышения эффективности свеклосахарного производства на юге России // Сахар. — 2008. — № 5. — С. 16–19.
39. *Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волощук В.А.* Исследование систем управления. — М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003.
40. *Осмоловский В.В.* и др. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / Под общ. ред. В.В. Осмоловского. — Минск: Новое знание, 2001.
41. Пищевая промышленность. Потребности отрасли в автоматизации. <http://www.parus.ru> [Электронный ресурс].
42. Правила и формы счетоводства и отчетности по казенной сахарной монополии. Утв. 21 марта 1918 г. / Главное Управление неокладных сборов. — Петроград: Типография управления отд. погран. Корпуса (Вас. Остр. у Биржи), 1918.
43. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 336 с. — (Высшее образование).

44. *Савчук В.П.* Оценка эффективности инвестиционных проектов // <http://www.cfin.ru/finanalysis/> [Электронный ресурс].
45. *Сапронов А.Н., Морозов А.Н.* Ресурсосберегающая система сырьевого обеспечения сахарных заводов // Сахар-2006. Повышение эффективности работы сахарной промышленности: Сборник науч. тр. VI ежегодной Международной научно-практической конференции / Под ред. Оргкомитета конференции. – М.: Издательский комплекс МГУПП, 2006.
46. *Сапронов Н.М.* Современные требования к сахарной свекле // Энерго- и ресурсосберегающие технологии сахарного производства: Сборник научн. тр. VII ежегодной Международной научно-практической конференции / Под ред. А.А. Славянского. – М.: Издательский комплекс МГУПП, 2007.
47. Сахарная промышленность России в 2007 году и за период 1997–2007 гг. / Правление Союза сахаропроизводителей России // Сахар. – 2008. – № 3. – С. 4–8.
48. *Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф.* Финансовый анализ: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
49. *Серегин С.Н.* Структурная политика как фактор экономического роста в отраслях пищевой промышленности // Сахар. – 2008. – № 5. – С. 6–15.
50. *Синельников Б.В.* Научно-технический прогресс: перспективы развития свеклосахарного производства // Сахар. – 2007. – № 2. – С. 12–16.
51. Совершенствование методологии бухгалтерского учета и экономического анализа: Монография / Под ред. В.И. Петровой и Р. Барнца. – М.: Финансы и статистика, 1985.
52. *Соколов Я.В.* Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1996.
53. *Соловьева О.В.* Управленческий анализ в отраслях: Учеб. пособие. – М.: Экономистъ, 2006.
54. *Сопко В.В.* Нормативный учет затрат производства в пищевой промышленности. – М.: Пищевая промышленность, 1978.
55. *Сопко В.В., Кульгавец М.П.* Учет и анализ производства и реализации продукции пищевой промышленности. – Киев: Техніка, 1979.
56. Справочник экономиста пищевой промышленности / Под ред. В.И. Комарова. – М.: Агропромиздат, 1987.
57. *Федорова Г.В.* Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: Учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л., 2006. – (Высшее финансовое образование).
58. *Фирстова С.Ю.* Экономический анализ в вопросах и ответах: Учеб. пособие. – М.: НОРУС, 2006.
59. *Фридман П.* Аудит: Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997.
60. *Чернов В.А.* Инвестиционный анализ: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение» / Под ред. М.И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007.
61. *Чупак И.С.* Учет и калькулирование продукции сахарной промышленности. – М.: Пищевая промышленность, 1964.
62. *Шкардун В.Д.* Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. – М.: Дело, 2005.
63. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Содержание управленческого анализа, его место в системах экономического анализа и управленческого учета	5
1.2. Цель, задачи, предмет и объект управленческого анализа	22
1.3. Влияние научных школ на становление и развитие управленческого анализа	31
Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	45
2.1. Информационная база управленческого анализа и возможности ее компьютерной обработки	45
2.2. Методика проведения управленческого анализа	58
2.3. Влияние отраслевых особенностей на порядок проведения управленческого анализа	72
Глава 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА ОБОСНОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	83
3.1. Принятие тактических решений по результатам проведения управленческого анализа	83
3.2. Моделирование стратегии развития организации	107
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1 <i>Калькуляция себестоимости сахара-песка из сахарной свеклы</i>	134
Приложение 2 <i>Расчет показателя NPV проекта реконструкции сахарного завода с помощью табличного процессора Microsoft Excel</i>	137
Приложение 3 <i>Расчет показателя NPV проекта строительства сахарного завода с помощью табличного процессора Microsoft Excel</i>	138
Приложение 4 <i>Расчет показателя IRR по варианту реконструкции с помощью табличного процессора Microsoft Excel</i>	139
Приложение 5 <i>Расчет показателя IRR по варианту строительства нового завода с помощью табличного процессора Microsoft Excel</i>	140
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ Монографии, учебники и статьи	141