**ВВЕДЕНИЕ**

В экономическую жизнь нашей страны управленческий анализ вошёл вместе с возникновением и ростом предприятий, ориентированных на рынок. В конкурентной среде от правильных, адекватных этой среде управленческих решений зависит зачастую не только процветание бизнеса, но и само его существование. Под воздействием различных объективных факторов, вызываемых новыми технологиями, государственным регулированием и ростом предприятий, усложняется структура бизнеса, возникает потребность в его дроблении на множество юридических лиц, в одновременном развитии многих направлений деятельности, в формировании значительного количества структурных подразделений как на уровне отдельных юридических лиц, так и на уровне холдингов.

Как в этих условиях руководство подобных предприятий может знать всё обо всём, чтобы не ошибиться в принятии управленческих решений? Задачу обобщения и представления необходимой информации решает управленческий анализ - система анализа данных о финансовой и хозяйственной деятельности предприятия, ориентированная на потребности высшего руководства и владельцев предприятия в информации, необходимой для принятия стратегических и тактических управленческих решений.

Современная российская экономика крайне нестабильна. Немногим коммерческим организациям удается эффективно и продолжительно работать на рынке: одни разоряются, не выдерживая конкуренции, другие банкротятся, стремясь честно платить налоги и работая по правилам, установленным государством. Устранить подобного рода негативные объективные факторы организация не может, но противопоставить им выверенную стратегию и тактику - должна.

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Разработка эффективных решений – основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

Однако нередко решения, принимаемые руководством, не имеют должного экономического обоснования. Объясняется это двумя причинами:

- руководители больше полагаются на свои организаторские способности, интуицию и опыт, нежели на данные бухгалтерского учета;

- в постановке бухгалтерского, в том числе и внутрипроизводственного, учета предприятия ориентируются главным образом на необходимость представления бухгалтерской отчетности в налоговые органы и соблюдения требований налогового законодательства в части признания тех или иных расходов для целей налогообложения.

Эффективность работы отдельных сегментов бизнеса в российских организациях анализируется не всегда. Само понятие «сегмент бизнеса» порой неправомерно отождествляется с понятием «центр ответственности». Если же анализ деятельности отдельных структурных подразделений организации и проводится, то выполняется он «по старинке», без учета современных методов экономического анализа, адекватных рыночной экономике.

Управленческий анализ, как свидетельствует практика, способен помочь организациям устранить многие проблемы в этой области. Вместе с тем среди ученых и практиков до сих пор отсутствует единство в понимании содержания управленческого анализа, его места в системе управления организацией и решаемых им задач.

Успех предпринимательской деятельности во многом определяется способностью руководителя выбрать из ряда альтернативных вариантов управленческих решений оптимальное, адекватное текущему моменту. Кроме того, необходимо правильно оценить его будущие последствия.

Работа выполнена на примере предприятия ООО «Монарх» г Ростова-на-Дону, поскольку на данное предприятие является одним из первых предприятий Ростовской, которое применило "БЭСТ-ПРО Информа" а для проведения анализа деловой информации.

Цель данной дипломной работы - раскрыть возможности применения инструментария управленческого анализа в формировании тактики и стратегии коммерческой организации.

Исходя из цели можно сформулировать следующие задачи:

- сформулировать цель, задачи и содержание управленческого анализа;

- определить направления управленческого анализа;

- показать особенности организации управленческого учёта и анализа.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1 Цель, задачи и содержание управленческого анализа**

Аналитическая функция представлена в управленческом учете наряду с учетной, плановой и контрольной. Ее реализация возложена на управленческий анализ, являющийся одним из видов экономического анализа. Вопрос о содержании управленческого анализа, его месте в системе экономического анализа остается до настоящего времени мало исследованным. В специальной литературе экономический анализ классифицируется по ряду признаков. Одним из них является управленческий признак, согласно которому этапу предварительного управления (планированию) соответствует перспективный (прогнозный) анализ, этапу оперативного управления - оперативный анализ и заключительному (контрольному) этапу управления - текущий (ретроспективный) анализ. При этом подробно рассматриваются сущность, цели, а также задачи перспективного анализа и отмечается, что «развитая рыночная экономика порождает потребность в дифференциации анализа на внутренний управленческий и внешний финансовый».

Очевидно, что деление бухгалтерского учета на финансовый (формирующий информацию для внешних пользователей) и управленческий (данные которого предназначены главным образом для менеджеров организации) дает основание применить аналогичный подход к классификации экономического анализа. Основной задачей внешнего (финансового) анализа является оценка финансового состояния и выявление возможностей повышения эффективности функционирования коммерческой организации в целом. При всей важности этого вида анализа основной его недостаток заключается в отсутствии оперативности. Он не позволяет руководителям тотчас оценить достигигнутые результаты, рассчитать эффективность деятельности отдельных структурных подразделений, оперативно использовать полученную информацию в управленческих целях. Эти задачи не являются прерогативой внешнего (финансового) анализа; они составляют цель внутреннего анализа. Однако нацеленность экономического анализа на «внутреннее потребление» служит необходимым, но не достаточным условием для определения его как управленческого. В годы плановой экономики функции современного управленческого учета во многом реализовывались системой оперативного учета. Он в свою очередь составлял основу для проведения оперативного анализа, являвшегося по своему содержанию также внутренним. Проблемам постановки оперативного учета и анализа, в частности, бы ли посвящены труды Ю.А. Бабаева, И.И. Каракоза, П.И. Савичева. Ю.А. Бабаев справедливо утверждал, 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». Задачи оперативного анализа состояли в том, чтобы, получая ежедневно сведения о хозяйственных процессах, о движении тех или иных материальных ценностей и немедленно подвергая все эти данные аналитической обработке, выявлять наиболее существенные отклонения от запланированных данных размеров, давать им оценку с точки зрения влияния на ожидаемое выполнение плановых и директивных заданий. Нацеленность на оценку результатов деятельности отдельных подразделений предприятия, охват коротких промежутков времени составили важнейшую особенность оперативного анализа.

Анализируя содержание вышеперечисленных задач, можно заключить, что наряду с оперативностью важнейшей отличительной особенностью этого вида анализа оставалась направленность в прошлое. Это предопределялось условиями хозяйствования в плановой экономике, когда деятельность предприятия оценивалась исключительно с позиций выполнения народнохозяйственного плана, а производственный процесс осуществлялся в экономически стабильной среде: в условиях заранее заданных предприятию ассортимента выпускаемой продукции, количества изделий каждого типа и их цен, определенных поставщиков и покупателей.

Некоторые ученые до сих пор рассматривают оперативный анализ как залог успешного управления затратами в системе управленческого учета. Оперативный анализ, по их мнению, облегчает выявление внутрипроизводственных резервов, поскольку он проводится сразу после оформления и обработки;" производственной информации за истекшие сутки. Видно, что снова речь идет об анализе уже свершившихся фактов хозяйственной деятельности, хотя и при минимизации временного лага. С нашей точки зрения, для управления затратами и финансовыми результатами в современных условиях эта информация является необходимой, но не достаточной.

В современных условиях, когда коммерческие организации хозяйствуют на свой страх и риск, внутренний экономический анализ должен дополниться еще одной качественной характеристикой. Речь идет об изменении его ориентированности во времени. Менеджменту современных организаций необходим экономический анализ не только для выбора оптимальных управленческих решений в настоящем, но и для разработки. сценариев будущего экономического развития. О формировании управленческого учета как системы, способной в полной мере реализовать стоящие перед ней задачи, можно говорит лишь тогда, когда из созерцательного, «смотрящего назад бухгалтерский учет преобразуется в действенный, «впередсмотрящий», а «исчисление результатов деятельности предприятия перейдет из сферы фактических в область прогнозируемых ожидаемых показателей». Экономический анализ как и бухгалтерский учет, в современных условиях уже не может быть направлен лишь в прошлое, он должен носить и перспективный характер. Интересно, что этим свойством учет и анализ наделялись еще в 30-е годы прошлого столетия. Так, известный ученый И. Шер указывал, что калькуляционная бухгалтерия должна обращать внимание «...не только на вопросы, касающиеся настоящего положения предприятия, но так же на числовые данные для решения вопроса о тех или иных хозяйственных изменениях и реформах. Например: целесообразно ли для данного промышленного предприятия перейти от продажи оптовикам внутри страны к непосредственному экспорту, или целесообразно ли заменить двигательную паровую силу - электрической, газовое освещение - электрическим, конный обозный парк - автомобилями? Выгодно ли введение того или другого нового предмета торговли, замена одной рабочей машины другой, расширение предприятия, открытие отделения, наем коммивояжеров, расходование больших средств на рекламу».

В современных организациях подобные задачи могут быть реализованы в системе управленческого анализа- внутреннем экономического анализа, нацеленного на оценку как прошлых, так и будущих результатов хозяйствования структурных подразделений организации. Управленческий анализ интегрирует три вида внутреннего анализа — ретроспективный, оперативный и перспективный, каждому из которых свойственно решение собственных задач. Содержание управленческого анализа представлено на рис. 1.1.

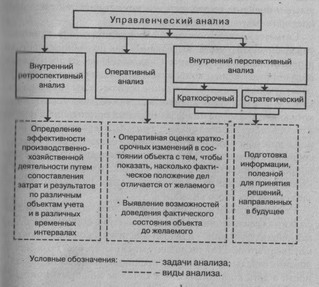


Рис. 1.1. Содержание управленческого анализа

Два первых направления (ретроспективный и оперативный анализ) были свойственны внутреннему анализу в условиях плановой экономики. Необходимость проведения перспективного анализа, возникшая с переходом российских организаций на рыночные условия хозяйствования, переводит внутренний анализ в новое качество, доводя его до уровня управленческого анализа. В то время как ретроспективный анализ отвечает на вопрос: «Как это было?», прерогативой перспективного управленческого анализа является поиск ответа на вопрос: «Что будет, если?» В рамках перспективного анализ следует выделить краткосрочный и стратегический подвиды, имеющие собственные цели и методы.

Как отмечалось выше, управленческий анализ представляет собой не только вид экономического анализа, но и один и элементов управленческого учета. Объектом последнего, а следовательно, и самого управленческого анализа выступают прошлые и будущие результаты функционирования сегментов предпринимательской деятельности.

Сегмент является основной информационной единицей управленческого учета, выделяемой для получения отчетной и прогнозной информации. Следовательно, от того, каким образом будет решен вопрос о сегментации бизнеса, зависит последующее функционирование всей системы управленческого учета, в том числе и успешность проведения управленческого анализа. Говоря иначе, выбранный организацией подход к сегментации бизнеса скажется на том, насколько качествен ной и пригодной для целей управления окажется информация собранная в системе управленческого анализа. В этой связи вопрос о сущности сегментов, порядке их формирования и классификации для целей проведения управленческого анализа заслуживает особого внимания.

Сегментация бизнеса прежде всего должна создать предпосылки для реализации в системе управления организацией двух важнейших функций - планово-аналитической и контрольно-мотивационной, Это, по моему мнению, требует позиционирования отдельных слагаемых предпринимательской деятельности в двух координатах - в качестве информационных и организационных сегментов бизнеса. Информационные сегменты отличаются чрезвычайным разнообразием, их природа определяется индивидуальными особенностями, стратегией организации. В табл. 1.1 показаны лишь некоторые из возможных подходов к разделению бизнеса на информационные сегменты.

Таблица 1.1

Возможные подходы к сегментации предпринимательской деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Информационный  аспект \* | Сегменты, выделяемые по информационному признаку | Организационный  аспект \*\* |
| Особенности технологического процесса | Передел 1, передел 2 и т.д. Заказ 1, заказ 2 и т.д. Проект 1, проект 2 и т.д. Вид деятельности 1, вид деятельности 2 и т.д. | Центры затрет |
| Класс покупателей | Бедный, средний, богатый | Центры доходов |
| Каналы реализации | Опт, розница, дистрибьюторская сеть и т.д. | Центры припыли |
| Рынки сбыта (региональный признак) | Восточные регионы России, центральные регионы России, страны СНГ, Европы и т.д. | Центры инвестиций |
| Группы покупателей | Население, частные предприниматели, юридические лица и т.д. |  |

\* Признак выделения сегмента определяется информационными запросами менеджеров и отраслевыми особенностями организации.

\*\* Признак выделения сегмента определяется степенью его финансовой ответственности и задачами мотивации, решаемыми по отношению к нему менеджментом организации.

Так, в отраслях с поточным производством информационными сегментами могут стать переделы (например, в текстильной промышленности это ткачество, прядение, отделка; в металлургическом производстве - производство чугуна, стали, проката и т.д.). Заказы могут выступать в роли информационных сегментов на промышленных предприятиях с серийным производством (в полиграфической, обувной, швейной промышленности и т.д.), в строительстве, научно-исследовательских организациях. Для проектных учреждений информационными сегментами являются отдельные проекты. Сегментация по видам деятельности в первую очередь свойственна организациям сферы услуг. Например, в аудиторской фирме - восстановление бухучета может рассматриваться как вид деятельности 1, проведение аудиторских проверок - вид деятельности 2, оказание консалтинговых услуг — вид деятельности и т.д. Таким образом, во всех приведенных примерах подход к сегментации бизнеса зависят от технологических особенностей производственного процесса.

Примером выделения в качестве информационных сегментов продукции, предназначенной отдельным классам покупателей, может стать любое производство товаров народного потребления. Допустим, часть ее продукции предназначена дл наименее платежеспособной части населения (и тогда это сегмент 1), другая часть - для низшей и средней ниш средне класса (соответственно сегменты 2 и 3) и т.д. Говоря о сегментации бизнеса по каналам реализации, можно выделить оптовую торговлю (сегмент 1), розничную (сегмент 2), дистрибьюторскую сеть (сегмент 3) и т.д. Организация может одновременно использовать несколько из названных подходов осуществляя сегментацию в различных комбинациях. Напри мер, один и тот же бизнес может сегментироваться по заказам группам покупателей и каналам реализации, по видам деятельности, классу покупателей и рынкам сбыта.

Деление предпринимательской деятельности на информационные сегменты позволяет организовать процесс бюджетирования, осуществить контроль за ходом выполнения план каждым информационным сегментом, проанализировать возникшие отклонения, т.е. реализовать планово-аналитическую функцию управления. Другая его функция - контрольно-мотивационная исполняется посредством выделения организационных сегментов при сегментации организации по центрам ответственности (затрат, доходов, прибыли, инвестиций). Таким образом, в любой предпринимательской деятельности сегмент может позиционироваться по крайней мере по двум признакам -информационному и организационному. Здесь также возможны их различные комбинации. Например, филиал заочного вуза может одновременно рассматриваться по информационному признаку как географический сегмент и по организационному — как центр прибыли или инвестиций. Ткацкий передел, являющийся информационным сегментом текстильного предприятия, с учетом организационного аспекта может позиционироваться как центр затрат. Отдельные виды аудиторских услуг (информационные сегменты) в случае существенного превышения их доходной части над затратной с учетом организационного аспекта сегментации могут идентифицироваться в системе управленческого учета как центры доходов (выручки) и т.д.

Третий признак сегментации определяет место структурного подразделения в системе сегментарной отчетности организации. Согласно ему, сегменты могут подразделяться на внешние (по которым организация обязана представлять внешнюю от четность) и внутренние.

Классификация сегментов предпринимательской деятельности представлена на рис. 1.2. В роли классификационного признака выступают важнейшие функции бухгалтерского управленческого учета. На практике предложенные подходы могут применяться в различных сочетаниях. Главное, чтобы выбранная, организацией методика максимально удовлетворяла информационные запросы менеджмента, требуя при этом минимальных затрат.

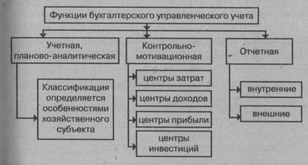


Рис 1.2Классификация сегментов предпринимательской деятельности

Как отмечалось, контрольно-мотивационная функция рис. 1.2 реализуется путем деления организации на центры ответственности. Оно базируется на следующем положении: каждую структурную единицу предприятия обременяют те и только расходы или доходы, за которые она может отвечать и которые контролирует. Обращаясь к российской истории, можно вспомнить личные счета экономии, которые открывались отечественными промышленными предприятиями в конце 40-х г. XX в. Они и были предвестниками учета по центрам ответственности в российской практике. Позднее в разработке методики учета по центрам ответственности участвовали такие видные отечественные ученые, как Б.И. Валуев, В.Б. Ивашкевич, С.С. Сатубалдин и др. Таким образом, организационный аспект сегментации деятельности предприятия существовал и при социализме. Однако он реализовывал лишь одну из управленческих функций - контрольную, не достигая при этом должной мотивации.

В условиях рыночных отношений организационный аспект сегментации предпринимательской деятельности позволяет распределить финансовую ответственность и создать механизм мотивации, позитивно влияющий на организационное поведение исполнителей.

Структуризация бизнеса на центры ответственности, в отличие отделения его на информационные сегменты, является типовой для всех организаций, независимо от их отраслевой принадлежности, размеров и организационной формы.

Для иллюстрации содержания организационного аспекта сегментации бизнеса можно воспользоваться формулой рас чета рентабельности активов (РА), широко используемой в экономическом анализе:

PA=P/A=(N-S)/A

где РА - рентабельность активов сегмента бизнеса;

*Р* - прибыль сегмента бизнеса;

*F* - стоимость его активов;

*N -* доходы (выручка) сегмента бизнеса;

S- расходы сегмента бизнеса.

Степень ответственности руководителей сегментов бизнеса за отдельные составляющие этой зависимости представлена в табл. 1.2.

Видно, что сегменты расположены в последовательности возрастания степени ответственности руководителей за результаты хозяйствования, что в свою очередь предполагает делегирование им большей самостоятельности в принятии управленческих решений.

Таблица 1.2

Степень влияния руководителей организационных сегментов бизнеса на параметры производственной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Вид центра ответственности | Показатель, контролируемый руководителем ЦО и составляющий основу его мотивации |
| Центр затрат | S |
| Центр доходов | N |
| Центр прибыли | Р= N - S |
| Центр инвестиций | PA=P/A=(N-S)/A |

Вышеизложенное позволяет заключить: деление организации на центры ответственности представляет собой лишь один из аспектов сегментации бизнеса, необходимых для реализации контрольно-мотивационной функции управленческого учета. Другая, не менее важная его функция - планово-аналитическая - может быть материализована при делении организации на информационные сегменты. Наконец, деление организации на внутренние и внешние сегменты определяет место того или иного структурного подразделения в системе сегментарной отчетности. Подобный триединый подход к сегментации бизнеса вызван многообразием требований, предъявляемых управленческим анализом к используемой им информационной базе.

Таким образом, управленческий анализ можно рассматривать как промежуточный этап управления организацией. Объектом анализа является прошлая и будущая деятельность сегментов бизнеса, информационной базой - данные, собрании, м системе бухгалтерского управленческого учета. В их числе - данные, аккумулированные в других блоках управленческого учета — сегментарном учете, планировании и внутренней отчетности. Обладая такой информацией, можно оценивать степень использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, строить краткосрочные прогнозы поведения затрат при различных объемах производства. Прогнозный экономический анализ строится на зависимости поведения затрат от изменения деловой активности организации. Эта информация черпается изданных сегментарного учета. Управленческий анализ призван аккумулировать не только количественную, но и качественную информацию. При возникновении потребности во внеучетной информации (данных о цене на продукцию конкурирующих организаций; ожидаемом спросе на продукцию по альтернативным ценам и т.д.) используются результаты маркетинговых исследований, социологических опросов и т.д.

Методы управленческого анализачрезвычайно разнообразны, что объясняется широким спектром стоящих перед ним задач. Ретроспективный анализ осуществляется посредством сравнения фактических результатов с бюджетными и выявления причин возникших отклонений.

В рамках краткосрочного перспективного анализа*,* лежащего в основе принятия тактических управленческих решений исследуются прогнозное соотношение прибыли, затрат и объемов продаж, доходы и расходы будущих периодов, анализируется поведение приростных, релевантных показателей и т.д. Особое значение при этом имеет информация, собранная системе «директ-костинг». Она позволяет планировать маржинальный доход (сумму покрытия) по отдельным видам продукции, заказам, направлениям деятельности, организации в целом и оценивать его потенциальную способность к покрытии постоянных расходов организации.

Результаты краткосрочного управленческого анализа позволяют ответить на многие вопросы, интересующие руководство организации, например:

- Какая продукция (работы, услуги) наиболее рентабельна, а потому более предпочтительна для коммерческой деятельности?

- Как повлияют изменения в ценовой политике организации на объемы продаж и в конечном счете — на финансовые результаты деятельности сегмента?

- Какая минимальная деловая активность позволит сегменту избежать убытков?

- Какие убытки ожидают организацию в случае неполной загрузки производственных мощностей?

Решение многих задач управленческого анализа возможно лишь при использовании экономико-математического моделирования, построения имитационных моделей и систем, позволяющих прогнозировать финансовые результаты в условиях неопределенности и риска. Используются также методы статистики, экономического анализа, а также экономико-математические методы. Возможности применения статистических методов для целей прогнозирования, глубоко проработанные российскими учеными, давно и успешно используются в хозяйственной практике отечественных предприятий. В условиях антикризисного управления производственно-хозяйственной деятельностью организаций особую актуальность приобретает параметрический анализ, содержание и возможности которою также глубоко проработаны отечественными учеными.

С развитием информационных технологий все более востребованными становятся разнообразные интеллектуальные системы, позволяющие, например, анализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, оценивать ее финансовое состояние, осуществлять экспертизу инвестиционных проектов, управлять бизнес-процессами (закупок, реализации и т.д.)", моделировать их. Существующие в этой области научные разработки также должны найти широкое практическое применение в управленческом учете.

Развитие информационных технологий позволяет воспользоваться для целей проведения управленческого анализа результатами исследований в области построения имитационных моделей, способных решать слабоструктурируемые задачи. Имитационное моделирование предоставляет возможность экспериментировать с производственно-финансовыми процессами (существующими или предполагаемыми) в тех случаях, когда делать это на реальном объекте либо невозможно, либо не целесообразно, а именно:

- описать поведение системы;

- построить теории и гипотезы, которые могут объяснить наблюдаемое поведение;

- использовать эти теории для предсказания будущего поведения системы, т.е. тех воздействий, которые могут быть вызваны изменениями в системе или изменениями способов ее функционирования. Имитационное моделирование в значительной степени опирается на теории вычислительных систем, математику, теорию вероятностей и статистику. В процессе построения имитационной модели вместе с тем могут применятся регрессионный и корреляционный виды анализа. Имеющиеся в этой области научные результаты также необходимо использовать в системе управленческого учета.

Таким образом, все многообразие рассмотренных выше методов, интегрируясь в единую систему, позволяет эффективно решать стоящие перед управленческим анализом за дачи - как ретроспективного, текущего, так и прогнозного характера.

Вышеизложенное позволяет определить управленческий анализ как раздел экономического анализа и составную 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. Управленческий анализ как самостоятельный элемент управленческого учета оптимизируем соотношение «расходы - доходы» на этапе предварительно управления деятельностью сегментов бизнеса.

Процесс управления предпринимательской деятельность предполагает выработку не только краткосрочных, но и досрочных стратегических решений. Разновидностью стратегического (перспективного) анализаявляется инвестиционный анализ. Инвестиции служат неотъемлемым условием поступательного экономического развития как отдельных предприятий, так и общества в целом. В то же время общая нестабильность и непредсказуемость развития событий во всех сферах жизни страны, высокий уровень инфляции и несовершенство действующего законодательства делают необходимым выполнение подробных инвестиционных исследований как один из возможных путей снижения риска инвестирования. В современных экономических условиях принятие решений, особенно крупных решений в области инвестиций финансов, не может происходить в отсутствии предварительного проведенного управленческого анализа. Этому способствую быстро изменяющаяся рыночная конъюнктура, ожесточенная конкуренция, сопровождающаяся активной борьбой покупателя.

Результаты стратегического анализа оказывают серьезное воздействие на будущее положение организации, а потому не даются в глубоком предварительном исследовании перспектив деятельности организации в соответствующей экономически среде. Приемы и методы краткосрочного прогнозного анализа, основанные прежде всего на разделении издержек на постоянные и переменные, теряют свою силу в длительной перспективе. Это связано с тем, что расширение временного периода планирования (масштабной базы) вносит существенные коррективы в поведение затрат. Издержки, постоянные в краткосрочном периоде, в более удаленной перспективе оказывают и переменными, и наоборот. Стратегический управленческий анализ основан на иных, отличных от рассмотренных р.шее, подходах и принципах: принимаются во внимание различные факторы, обусловленные состоянием внешней среды (внеучетные источники информации): рынки товаров и услуг, процентные ставки и котировки валют, устанавливаемые государственными и коммерческими организациями, экономический бум, высокий уровень инфляции, спад производства, усиление конкуренции и т.д. Серьезное место в стратегическом анализе отводится учету дополнительных расходов на повышение качества и временному фактору как источникам дополнительного преимущества в конкурентной борьбе. С моей точки зрения, цель стратегического анализа будет достигнута лишь в том случае, когда основанные на нем долгосрочные управленческие решения позволят добиться адекватности между требованиями внешней среды и возможностями организации.

В странах с рыночной экономикой, отличающейся более стабильной, чем в России, внешней экономической средой, все большее значение приобретают приемы стратегического учета и анализа: функциональный учет затрат (АВС), система «таргет-костинг» (ТС), стратегическое управление затратами (SCМ), а также анализ, основанный на концепции стратегических бизнес - единиц (СБЕ). Исключительная значимость этого вида управленческого анализа, его перспективность для развивавшейся рыночной экономики обусловливает необходимость создания методики его проведения, учитывающей специфику российских условий хозяйствования. С моей точки зрения, она должна предусматривать прохождение ряда этапов, главе которых - мероприятия, направленные не только на реструктуризацию бизнеса компании, но и на совершенствование ее учетной системы. Важнейшие этапы этого вида стратегического анализа заключаются в делении организации на стратегические бизнес - единицы и соотнесении их перспективных возможностей с потребностями рынка.

Осуществляя управленческий анализ, необходимо учитывать следующее обстоятельство. Развитие бизнеса как правило сопровождается расширением действующих производств, консервацией неперспективных сегментов, появлением новы направлений деятельности и т.д. Изменениям, происходящим в предпринимательской деятельности, должны сопутствовать адекватные изменения в системе методов, используемых управленческим анализом.

**1.2 Направления управленческого анализа**

В современной рыночной экономике бухгалтерский учет все более делится на две отрасли: финансовый учет и управленческий учет. Финансовый учет решает проблемы взаимоотношений предприятия с государством и другими внешними пользователями информации о деятельности предприятия. Финансовый учет и особенно публичная финансовая отчетность регламентируются международными и национальными стандартами, обеспечивающими интересы внешних пользователей (корреспондентов) информации. Управленческий учет состоит из систематического традиционного учета и проблемного учета, направленного на выработку управленческих решений в интересах собственников и администрации предприятия. Управленческий учет не регламентируется государством, его организация и методы определяются руководителем предприятия, в нем на первый план в деятельности бухгалтера выдвигаются управленческие задачи, требующие для своего решения не только знаний традиционной бухгалтерии, особенно учета затрат и калькулирования себестоимости продукции и услуг, но и технико-экономического планирования, статистики, анализа хозяйственной деятельности, развитого математического аппарата и современной вычислительной техники. При таком понимании управленческого бухгалтерского учета собственно бухгалтерский учет, планирование, статистика и анализ хозяйственной деятельности рассматриваются как единое целое. Управленческий бухгалтерский учет организует внутрихозяйственные связи на предприятии, т.е. связи между лицами, работающими на самом предприятии (агентами), поэтому управленческий учет называют внутренним в отличие от финансового - внешнего.

Анализ хозяйственной деятельности как специальная область научных знаний постоянно развивается в соответствии с изменениями, происходящими в экономике и практике учета. Так, разделение бухгалтерского учета на финансовый и управленческий обусловило соответствующее разделение и анализа хозяйственной деятельности

Основным признаком разделения анализа на внешний и внутренний является характер используемой информации. Внешний анализ базируется на публикуемых отчетных данных, т.е. на весьма ограниченной части информации о деятельности предприятия, которая является достоянием всего общества. Основными источниками информации для внешнего анализа являются бухгалтерский баланс и приложения к нему. Внутренний анализ использует всю информацию о состоянии дел на предприятии, в том числе и доступную лишь ограниченному кругу лиц, руководящих деятельностью предприятия.

Деление анализа на внутренний и внешний связано также с целями и задачами, стоящими перед каждым из них. Вообще цель управленческого анализа - оценить внутреннее состояние предприятия и на основе выявленных результатов дать рекомендации по его улучшению.

Задачи внешнего анализа определяются интересами пользователей аналитического материала. В качестве основных здесь можно выделить: группу таких пользователей, как собственники-акционеры, учредители, для которых важно знать уровень эффективности своих вкладов, размер дивидендов и перспективы развития предприятия; группу многочисленных сторонних хозяйствующих субъектов, которую составляют:

- кредиторы, которые должны быть уверены, что им вернут долг;

- потенциальные инвесторы, намеревающиеся принять решение о вкладе своих средств в предприятие;

- поставщики, которые хотят быть уверенными в платежеспособности своих клиентов;

- аудиторы, которым необходимо распознать финансовые хитрости своих клиентов.

Общая задача, которая при этом исследуется, это проведение:

- оценки финансовых результатов;

- оценки имущественного положения;

- анализа финансовой устойчивости, ликвидности баланса, платежеспособности предприятия;

- исследования состояния и динамики дебиторской и кредиторской задолженности;

- анализа эффективности вложенного капитала.

Внутренний управленческий анализ ставит своей целью более глубокое исследование причин сложившегося состояния на предприятии, эффективности использования основных и оборотных средств, взаимосвязи показателей объема, себестоимости и прибыли. Для этого в качестве источников информации используются дополнительно данные финансового (бухгалтерского) учета, нормативная и плановая информация.

К внутренним пользователям относятся управляющие всех уровней: бухгалтерия, финансовый, экономический отдел и другие службы предприятия, многочисленные его сотрудники. Каждый из них использует информацию исходя из своих интересов. Так, финансовому руководителю важно знать реальную оценку деятельности своей фирмы и ее финансового состояния, а руководителю маркетинговой службы не обойтись без нее при разработке стратегии продвижения своей продукции на рынке.

Управленческий анализ является исключительно внутренним. Он использует весь комплекс экономической информации, носит оперативный характер и полностью подчинен воле руководства предприятия. Только такой анализ позволяет реально оценить состояние дел на предприятии, исследовать структуру себестоимости не только всей выпущенной и реализованной продукции, но и отдельных ее видов, состав коммерческих и управленческих расходов, с особой тщательностью изучить характер ответственности должностных лиц за выполнение бизнес-плана.

Данные управленческого анализа играют решающую роль в разработке важнейших вопросов конкурентной политики предприятия: совершенствования технологии и организации производства, создания механизма достижения максимальной прибыли. Вот почему результаты управленческого анализа огласке не подлежат, они используются руководством предприятия для принятия управленческих решений как оперативного, так и перспективного характера.

Управленческий анализ включает в свою систему не только производственный, но и финансовый анализ, без которого руководство предприятия не может осуществлять свою финансовую стратегию. Причем возможности руководства в вопросах финансового анализа опять-таки шире, нежели у внешних пользователей информации.

В технико-экономических обоснованиях любого коммерческого дела (бизнес-планах) используются методы как производственного, так и финансового анализа. Так называемый маркетинговый анализ также предусматривает использование методов как производственного, так и финансового анализа в системе маркетинга, т.е. в управлении производством и реализацией продукции, ориентированном на рынок.

Главная особенность внутреннего управленческого анализа заключается в его детализации по отдельным подразделениям, в оценке их вклада в достижения всего предприятия.

Внутренний управленческий анализ охватывает все ступени управленческой иерархии основного звена корпорации - от подразделений первого порядка до рабочего места. Внутренний управленческий анализ деятельности отдельных подразделений производственного объединения в промышленности и других отраслях охватывает производственные цеха, исследовательские отделы и лаборатории, управленческие отделы, обслуживающие организации и другие подразделения первого фирмы.

При управленческом анализе деятельности производственных объединений (акционерные общества, товарищества и другие ассоциации) необходимо учитывать особенности их структуры, которая предопределяет потоки экономической информации.

Например, при формировании финансово-промышленных групп в промышленности средние и мелкие предприятия преобразуются в узкоспециализированные производственные единицы, изготовляющие ограниченную номенклатуру деталей и узлов или выполняющие однотипные технологические процессы для других производственных единиц объединений. Одновременно проводится концентрация складского хозяйства, организуется централизованное хранение сырья, материалов, готовой продукции, сокращаются на этой основе складские запасы, осуществляется комплексное обеспечение материальными ресурсами производственных единиц.

Большое внимание при анализе хозяйственной деятельности производственных объединений должно быть уделено повышению централизации вспомогательных производств. Практика показывает, что успехи, достигнутые в области роста производительности труда на основных работах, в определенной мере снижаются большими затратами труда на вспомогательных работах.

Анализ хозяйственной деятельности производственных объединений осуществляется в целом по объединению и в разрезе самостоятельных предприятий, входящих в его состав, а также производственных подразделений, выделенных на самостоятельный баланс и находящихся на балансе головной фирмы.

В повышении эффективности производства предприятий и объединений важное значение имеет совершенствование управления их первичными производственными звеньями, т.е. цехами, участками, бригадами. Из этого вытекает объективная необходимость проведения систематического, глубокого и всестороннего анализа хозяйственной деятельности производственных подразделений. Развитие нашей экономики постоянно создает предпосылки для широкого использования экономического анализа в управлении внутрипроизводственными подразделениями предприятий. Значительно усиливаются и усложняются кооперированные связи между подразделениями предприятий, вследствие этого увеличивается зависимость результатов деятельности одних подразделений от результатов работы других, что, в свою очередь, также определяет необходимость и усиливает значение внутреннего управленческого анализа деятельности самостоятельных предприятий. Внутренний управленческий анализ заключается в объективной и всесторонней оценке выполнения плановых заданий подразделениями; определении и измерении факторов и причин, обусловивших результаты производства; выявлении собственных резервов, разработке мероприятий по их использованию; исследовании экономических особенностей функционирования и развития того или иного подразделения. Управленческий анализ играет важную роль в установлении обоснованных нормативных заданий для производственных подразделений фирмы, способствует широкому привлечению специалистов технических служб и руководителей низших звеньев к изучению к управлению производством.

По своему содержанию внутренний управленческий анализ существенно отличается от других видов анализа деятельности фирмы. Эти особенности определяются специфическим содержанием экономических показателей, устанавливаемых подразделениям, в отличие от показателей деятельности предприятия в целом. Нередко каждый из цехов основного производства крупной фирмы не выпускает полностью законченную производством продукцию. Поэтому, основным показателем эффективности работы цехов служат не прибыль и рентабельность, а затраты на производство продукции или выполнение работ, и только анализ этого показателя в цехах позволяет сделать правильные выводы. В управленческом анализе имеется больше возможностей для использования натуральных показателей для оценки объема производства, производительности труда, качества выпускаемой продукции.

Одна из наиболее характерных особенностей содержания внутреннего управленческого анализа заключается в том, что по сравнению с экономическим анализом деятельности предприятия в целом, с его помощью полнее выявляются связи между экономикой, с одной стороны, техникой и технологией производства - с другой. В связи с этим он по своей сущности в большей степени является технико-экономическим анализом.

Управленческий анализ имеет и свои специфические субъекты анализа. Если деятельность предприятия главным образом проверяют собственники и контролирующие организации, то экономику производственных подразделений изучают в основном специалисты предприятия и соответствующие службы цехов.

Существенно отличается и информационная база управленческого анализа от информационного обеспечения анализа деятельности предприятия в целом. Управленческий анализ имеет более широкую информационную базу. Для его проведения используются не только данные отчетности, но и данные сводных и даже первичных документов, поскольку именно в разрезе производственных подразделений обычно группируются и обобщаются различные первичные документы по учету наличия, движения и использования основных фондов, материальных, трудовых ресурсов, выпуску продукции и т.д. К числу сводных источников управленческого анализа относятся различного рода отчеты цехов о расходе сырья, материалов, топлива, энергии, выдаче заработной платы, поступлении и использовании машин и оборудования, выпуске готовых изделий и др.

В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока . В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа , когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов .

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения, в том числе и на уровне предприятия: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта. Рассмотрим каждый из этих случаев.

1. Анализ и принятие управленческих решений в условиях определенности.

Это самый простой случай : известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов . Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов . Рассмотрим две возможные ситуации :

а) Имеется два возможных варианта; n=2

В данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов . Последовательность действий здесь следующая :

- определяется критерий по которому будет делаться выбор;

- методом «прямого счета» исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;

- вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

Возможны различные методы решения этой задачи. Как правило они подразделяются на две группы:

методы, основанные на дисконтированных оценках;

методы, основанные на учетных оценках.

Первая группа методов основывается на следующей идее . Денежные доходы , поступающие на предприятие в различные моменты времени , не должны суммироваться непосредственно ; можно суммировать лишь элементы приведенного потока . Если обозначить F1,F2 ,....,Fn коэффициент дисконтирования прогнозируемый денежный поток по годам , то i-й элемент приведенного денежного потока Рi рассчитывается по формуле :

Pi = Fi / ( 1+ r ) i

где r- коэфициент дисконтирования.

Назначение коэффициента дисконтирования состоит во временной упорядоченности будущих денежных поступлений ( доходов ) и приведении их к текущему моменту времени. Экономический смысл этого представления в следующем : значимость прогнозируемой величины денежных поступлений через i лет ( Fi ) с позиции текущего момента будет меньше или равна Pi . Это означает так же , что для инвестора сумма Pi в данный момент времени и сумма Fi через i лет одинаковы по своей ценности. Используя эту формулу , можно приводить в сопоставимый вид оценку будущих доходов , ожидаемых к поступлению в течении ряда лет . В этом случае коэффициент дисконтирования численно равен процентной ставке , устанавливаемой инвестором , т.е. тому относительному размеру дохода , который инвестор хочет или может получить на инвестируемый им капитал .

Итак последовательность действий аналитика такова (расчеты выполняются для каждого альтернативного варианта):

- рассчитывается величина требуемых инвестиций (экспертная оценка) , IC ;

- оценивается прибыль ( денежные поступления ) по годам Fi ;

- устанавливается значение коэффициента дисконтирования , r ;

- определяются элементы приведенного потока , Pi ;

- рассчитывается чистый приведенный эффект ( NPV ) по формуле:

NPV= E Pi - IC

- сравниваются значения NPV;

- предпочтение отдается тому варианту, который имеет больший NPV (отрицательное значение NPV свидетельствует об экономической нецелесообразности данного варианта ).

Вторая группа методов продолжает использование в расчетах прогнозных значений F . Один из самых простых методов этой группы - расчет срока окупаемости инвестиции. Последовательность действий аналитика в этом случае такова:

- рассчитывается величина требуемых инвестиций , IC ;

- оценивается прибыль ( денежные поступления ) по годам , Fi ;

- выбирается тот вариант , кумулятивная прибыль по которому за меньшее число лет окупит сделанные инвестиции .

б) Число альтернативных вариантов больше двух. n > 2

Процедурная сторона анализа существенно усложняется из-за множественности вариантов , техника “ прямого счета “ в этом случае практически не применима . Наиболее удобный вычислительный аппарат - методы оптимального программирования ( в данном случае этот термин означает “ планирование ” ) . Этих методов много ( линейное , нелинейное, динамическое и пр. ), но на практике в экономических исследованиях относительную известность получило лишь линейное программирование. В частности рассмотрим транспортную задачу как пример выбора оптимального варианта из набора альтернативных . Суть задачи состоит в следующем .

Имеется n пунктов производства некоторой продукции ( а1,а2,...,аn ) и k пунктов ее потребления ( b1,b2,....,bk ), где ai - объем выпуска продукции i - го пункта производства , bj - объем потребления j - го пункта потребления . Рассматривается наиболее простая , так называемая “закрытая задача ” , когда суммарные объемы производства и потребления равны . Пусть cij - затраты на перевозку единицы продукции . Требуется найти наиболее рациональную схему прикрепления поставщиков к потребителям , минимизирующую суммарные затраты по транспортировке продукции . Очевидно , что число альтернативных вариантов здесь может быть очень большим , что исключает применение метода “ прямого счета ”

2 Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска.

Эта ситуация встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

а) известными, типовыми ситуациями (типа - вероятность появления герба при бросании монеты равна 0.5 ) ;

б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали ) ;

в) субъективными оценками ,сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов .

Последовательность действий аналитика в этом случае такова:

- прогнозируются возможные исходы Ak , k = 1 ,2 ,....., n ;

- каждому исходу присваивается соответствующая вероятность pk , причем

- Е рк = 1

- выбирается критерий (например максимизация математического ожидания прибыли );

- выбирается вариант, удовлетворяющий выбранному критерию.

3.Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.

Эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

- максимин (максимизация минимальной прибыли)

- минимакс (минимизация максимальных потерь)

- максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

4.Анализ и принятие управленческих решений в условиях конфликта.

Наиболее сложный и мало разработанный с практической точки зрения анализ. Подобные ситуации рассматриваются в теории игр. Безусловно на практике эта и предыдущая ситуации встречаются достаточно часто. В таких случаях их пытаются свести к одной из первых двух ситуаций либо используют для принятия решения неформализованные методы.

Оценки, полученные в результате применения формализованных методов , являются лишь базой для принятия окончательного решения ; при этом могут приниматься во внимание дополнительные критерии , в том числе и неформального характера .

**1.3 Особенности организации управленческого учёта и анализа**

Управленческий учет выступает составной частью информационной системы предприятия. Эффективность управления производственной деятельностью обеспечивается информацией о деятельности структурных подразделений, служб, отделов предприятия. Управленческий учет формирует такую информацию для руководителей разных уровней управления внутри предприятия с целью принятия ими правильных управленческих решений. Содержание управленческого учета определяется целями управления, оно может быть изменено по решению администрации в зависимости от интересов и целей, поставленных перед руководителями внутренних подразделений.

Становление управленческого учета произошло от калькуляционного учета, и поэтому основное его содержание составляет учет затрат на производство будущих и прошлых периодов в различных классификационных аспектах. Этот момент присутствует в определении понятия «управленческий учет», появившемся в последнее время в переводной и отечественной экономической литературе, также в первых работах по бухгалтерскому учету и его использованию в управленческой деятельности.

Другим важнейшим моментом при определении сущности управленческого учета, является аналитичность информации. В составе управленческого учета информация собирается, группируется, идентифицируется, изучается с целью наиболее четкого и достоверного отражения результатов деятельности структурных подразделений и определения доли участия в получении прибыли предприятия. Эффективность производственной деятельности представлена в учете как процесс сопоставления фактических и стандартных затрат и результатов от производственных расходов.

Установлению сущности управленческого учета способствует рассмотрение совокупности признаков, характеризующих его как целостную информационно-контрольную систему предприятия; непрерывность, целенаправленность, полнота информационного обеспечения, практическое отражение использования объективных экономических законов общества, воздействие на объекты управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

Таким образом, сущность управленческого учета можно определить как интегрированную систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия.

Предметом управления является процесс воздействия на объект или процесс управления с целью организации и координирования деятельности людей для достижения максимальной эффективности производства. Управление реализует воздействие на предмет управления с помощью планирования, организации, координирования, стимулирования и контроля.

Теория науки об управлении формирует концепцию и о предмете управленческого учета. Предметом управленческого учета в общем виде выступает совокупность объектов в процессе всего цикла управления производством.

Раскрывают содержание предмета его многочисленные объекты, которые можно объединить в две группы:

- производственные ресурсы, обеспечивающие целесообразный труд людей в процессе хозяйственной деятельности предприятия;

- хозяйственные процессы и их результаты, составляющие в совокупности производственную деятельность предприятия.

В состав производственных ресурсов входит:

- основные фонды - это средства труда (машины, оборудование производственные здания ) их состояние и использование;

- нематериальные активы – объекты долгосрочного вложения ( право пользования землей, стандарты, лицензии, товарные знаки и т. д. ) их состояния и использования;

- материальные ресурсы –предметы труда, предназначенные для обработки в процессе производства при помощи средств труда.

Эти ресурсы в управленческом учете представлены производственными запасами на складах предприятия, в кладовых цехов и на участках, складах производственного отдела и в процессе их движения по стадии производственного цикла до склада готовой продукции. Они включают сырье как продукт добывающих отраслей промышленности, сельского хозяйства; материалы подвергшиеся предварительной обработке, как на самом предприятии, так и на другом ( полуфабрикаты- заготовки , поковки, отливки , детали );

- трудовые ресурсы – масса живого труда, которой располагает предприятие в данный момент, использование трудовых ресурсов в процессе целесообразной деятельности и результат труда.

Ко второй группе объектов управленческого учета относятся:

- снабженческо – заготовительная деятельность - приобретения, хранение, обеспечение производства сырьевыми ресурсами, вспомогательными материалами и производственным оборудованием с запасными частями, предназначенными для его содержания и ремонта, маркетинговая деятельность, связанная со снабженческими процессами;

- производственная деятельность –процессы, обусловленные технологией производства продукции, включающие основные и вспомогательные операции; операции по совершенствованию выпускаемых и разработке новых продуктов;

- финансово-сбытовая деятельность –маркетинговые исследования и операции по формированию рынка сбыта продукции; непосредственно сбытовые операции, включая упаковку, транспортировку и другие виды работ; операции, содействующие росту объема продаж¸ начиная с рекламы продукта и заканчивая установлением прямых связей с потребителями, контролем качества выпускаемой продукции;

- организационная деятельность-создание организационной структуры предприятия, вычленение из системы предприятия функциональных отделов, служб, цехов, участков; организация информационной системы на предприятии с прямой и обратной связью, отвечающей требованиям внутренних коммуникаций между структурными подразделениями, разными уровнями управления, соответствующей функциям планирования, контроля, оценки выполнения плана, стимулирования; операции координирования действий внутренних исполнителей, направленных на выполнение основной цели предприятия. Может быть выбрана другая группировка объектов управленческого учёта, но в любом случае она должна отвечать основным целям управления.

В системе управленческого учёта его объекты имеют определенное специфическое отражение. Прежде всего производственные ресурсы отражаются по состоянию, в движении, целесообразности использования в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Совокупность различных приемов и способов, посредством которых отражаются объекты управленческого учета в информационной системе предприятия, называется методом управленческого учета. Он состоит из следующих элементов: документация; инвентаризация; оценка; группировка и обобщение в контрольные счета; планирование; нормирование и лимитирование; анализ; контроль.

Документация – первичные документы и машинные носители информации, гарантирующие управленческому учёту достаточно полное отражение производственной деятельности предприятия. Первичный учёт в общей системе учета является основным источником информации для финансового и управленческого учёта.

Применительно к специфике предприятия комплексный подход к организации первичного учёта обеспечивает:

- дальнейшее совершенствование оперативно-календарного планирования, оперативного контроля и диспетчирования хода производства;

разработку и внедрение единого для финансового и управленческого учета документооборота , упорядочение и унификацию первичной документации;

строгий контроль за расходованием материальных и трудовых ресурсов, за соответствием размеров оплаты труда , списанию материалов согласно количеству изготовленной продукции;

сохранность заготовок, деталей, узлов и полуфабрикатов в процессе их движения по стадиям обработки, потребления и хранения;

улучшение организации складского учета деталей, узлов и сборочных единиц за счет оборудования специальных мест хранения, обеспечение современными весоизмерительными и аналитическими устройствами;

закрепление за должностными лицами отдельных коллективов (бригад, участков) функций по оформлению учетной документации или сбору информации с машинных устройств, повышение персональной ответственности за правильность оформления и полноту сбора информации;

достоверность и своевременность информиции о производстве путем использования балансов учета движения деталей, полуфабрикатов в управленческом и финансовом учете в виде сводных документов;

переход к механизированному сбору, передаче и обработке информации о движении деталей, узлов и полуфабрикатов к получению на основе первичного учета результирующей информации с помощью персональных ЭВМ на разных уровнях управления;

своевременную и полную в течение определенного отчетного периода проверку данных оперативного учета в сопоставлении сфактическим состоянием, размерами и комплектностью незавершенного производства с помощью инвентаризации, что одновременно позволяет улучшить информационную базу планирования производства и нормирование запасов по местам возникновения и заделов.

Инвентаризация- способ выявления фактического состояния объекта. При помощи инвентаризации определяют отклонения от учетных данных: либо неучтенные ценности, либо потери, недостачи, хищения. Инвентаризация способствует сохранности материальных ценностей, контролю за их использованием, установлению полноты и достоверности учетной информации.

Группировка и оценка, использование контрольных счетов - способ изучения позволяющий накапливать и систематизировать информацию об объекте. Главными признаками группировки объектов управленческого учета считаются: специфика производственной деятельности, технологическая и организационная структура предприятия, организация управления, целевые функции системы управления. Сгруппированная информация об объекте позволяет эффективно ее использовать для оценки результатов деятельности и сделать необходимые и разумные выводы для принятия оперативных и стратегических решений.

Контрольный счет – это итоговый счет, где записи производят по итоговым суммам операций данного периода.

Планирование, нормирование и лимитирование - входят в систему управления предприятием.

Планирование - непрерывный циклический процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка. Оно связано с решением проблем будущего. Планирование эффективно только тогда, когда оно базируется на статистических исследованиях и анализе результатов хозяйственной деятельности.

Нормирование - процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленные на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов и изыскание путей наиболее продуктивного превращения затрат в выпуск продукции. Комплекс норм и нормативов составляет нормативное хозяйство предприятия, которое охватывает все сферы его деятельности.

Лимитирование - первая ступень контроля за материальными издержками, основанная на системе норм запасов и затрат. Лимит- установление границ выдачи, исходя из норм. Система лимитирования должна состоять не только из расчета лимита отпуска материалов цехом, но и из учетных и контрольных операций. Поэтому в системе управленческого учета лимитированию отводят роль оперативной информации, позволяющей активно влиять на формирование материальных затрат.Анализ - в процессе анализа выявляются отклонения и причины вызвавшие изменения в результатах и эффективности производства, принимаются соответствующие управленческие решения.

Контроль – завершающий процесс планирования и анализа, направляющий деятельность предприятия на выполнение ранее установленных заданий, позволяющий вскрывать и устранять возникающие отклонения. Основой системы контроля служит обратная связь, которая дает надежную, необходимую и целесообразную информацию для осуществления контрольно-измерительной деятельности. Существуют разные системы и виды контроля. Они постоянно меняются, обладают отличительными особенностями на каждом предприятии, отражая его специфическую сферу деятельности.

Все элементы метода действуют не изолированно друг от друга, а в системе организации внутренних хозяйственных связей, направленной на решение целей управления.

Управление производственной деятельностью является сложным и комплексным процессом. Система учета отвечающая требованиям управления, также сложна и состоит из множества процедур. К тому же состав элементов системы управленческого учета может меняться в зависимости от целей управления.

К принципам управленческого учета относятся: непрерывность деятельности предприятия; использование единых для планирования и учета (планово-учетных) единиц измерения, оценка результатов деятельности подразделений предприятия; преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления; формирование показателей внутренней отчетности, как основа коммуникационных связей между уровнями управления; применение бюджетного (сметного) метода управления затратами, финансами, коммерческой деятельностью; полнота и аналитичность, обеспечивающие исчерпывающую информацию об объектах учета; периодичность, отражающая производственный и коммерческий циклы предприятия, установленные учетной политикой предприятия. Совокупность этих методов и принципов обеспечивает действенность системы управленческого учета, но не унифицирует учетный процесс.

**2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОНАРХ»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Объектом экономического анализа в данной курсовой работе является предприятие ООО «Монарх».

Местонахождение и юридический адрес:

344007, Ростов-на-Дону, ул. Орбитальная, д. 86/1 ,

тел.(8632) 223896 ,

факс.(8632) 223896,

р/с 40702810852090102618,

в/с 40702810407240000283,

ИНН 6168000925.

Предприятие создано 3 января 2000 года путем преобразования, основано на общей долевой форме собственности.

В уставе предприятия отражены следующие основные виды деятельности:

- оптовая торговля строительными материалами;

- маркетинг товаров и услуг;

- торгово-закупочная деятельность;

- внешнеэкономическая деятельность;

ООО «Монарх» обязано:

нести ответственность в соответствии с законодательством РФ за нарушение законодательства и иных правил хозяйствования;

обеспечить своим работникам безопасные условия труда;

осуществлять оперативный и бухгалтерский учет, вести статистическую отчетность.

Бухгалтерский учет на предприятии ведется по журнально-ордерной форме учета. В учетной политике предприятия отражены следующие основные методы и способы бухгалтерского учета:

Начисление амортизации осуществляется по Единым нормам, линейным способом.

При определении фактической стоимости материалов, списанных в производство, используется метод по средней себестоимости

Применяется метод определения выручки от реализации работ, услуг - по мере выполнения работ и предъявления расчетных документов.

Требования к сотрудникам достаточно высоки. Каждый из них имеет соответствующее образование и опыт работы в данном делопроизводстве.

Рабочий день начинается в 9.00 и заканчивается в 17.00. Таким образом организован 8-и часовой рабочей день с одной рабочей сменой, с двумя выходными (22 рабочих дня в месяц).

Таблица 2.1

Оценка рентабельности работы предприятия за 2004 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | на начало периода | на конец периода | изменения (+,-) |
| А | 1 | 2 | 3 |
| 1.Рентабельность продукции (работ, услуг)  R= прибыль от реализации / выручка от реализации \*100 | 24,5 | 29,7 | 5,2 |
| 2. Рентабельности основной деятельности  R= прибыль от реализации / с/с реализованной продукции \*100 | 51 | 53,03 | 2,03 |
| 3. Рентабельности активов  R= чистая прибыль / баланс \*100 | 48,14 | 50,06 | 1,92 |
| 4. Рентабельность внеоборотных активов  R= чистая прибыль / величина внеоборотных активов \*100 | 102,48 | 124,52 | 22,04 |
| 5. Рентабельность оборотных активов  R= чистая прибыль / величина оборотных активов \*100 | 43,14 | 50,06 | 6,92 |
| 6. Рентабельность собственного капитала  R= чистая прибыль / величина собственного капитала \*100 | 112 | 98,89 | - 13,11 |

По всем рассчитанным показателям рентабельности, приведенным в таблице 2.1, предприятие является рентабельным, все показатели кроме рентабельности собственного капитала повысились.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) на один вкладываемый рубль составила 29,7 коп., но по сравнению с прошлым годом прибыль на один рубль повысилась на 2,03 коп. Один рубль вложенный в активы предприятия принес 50,06 коп. прибыли. По внеоборотным активам так же произошло повышение на 22,04 коп, т.е. оборотные и внеоборотные активы используются очень эффективно.

Снижение показателя рентабельности собственного капитала произошло за счет сокращения собственного капитала и прибыли. Стоимость внеоборотных активов, оборотных активов, повысилась по сравнению с началом года.

На сегодняшний день ООО «Монарх» предлагает:

Цемент ПЦ 500 и ПЦ 400 навальный и фасованный

- Рубероид кровельный РКК-350 и РКП-350

- Кирпич силикатный и керамический

- Шифер асбоцементный волновой и плоский

- Трубы асбоцементные напорные и безнапорные в ассортименте.

Компания осуществляет вагонные отгрузки стройматериалов в строго оговоренные сроки. Ажиотаж в разгар сезона для нас не помеха.

В зависимости от объема предоставляются скидки.

Прайс-лист на цемент

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Единица измерения | Количество в вагоне / вид упаковки | Цена с НДС без ж/д тарифа, руб. |
| продажа цемента цены на цемент поставки цемента | | | |
| цемент навальный (хоппер-цементовоз 60-70 тн) | | | |
| цемент ПЦ 400 Д0 | тонна | 60-70 тн | 1770 |
| цемент ПЦ 400 Д20 | тонна | 60-70 тн | 1720 |
| цемент ПЦ 500 Д0 | тонна | 60-70 тн | 1850 |
| цемент фасованный в МКР по 1000 кг (полувагон 65-69 тн) | | | |
| цемент ПЦ 400 Д0 | тонна | 65-69 тн | под заказ |
| цемент ПЦ 500 Д0 | тонна | 65-69 тн | 1950 |
| цемент фасованный по 10 кг (крытый вагон 60-68 тн) | | | |
| цемент ПЦ 400 Д20 | тонна | 60-68 тн | под заказ |
| цемент ПЦ 400 Д20 (паллет) | тонна | 60-68 тн | под заказ |
| цемент фасованный по 50 кг (крытый вагон 60-68 тн) | | | |
| цемент ПЦ 400 Д20 | тонна | 60-68 тн | 1850 |
| цемент ПЦ 400 Д20 (паллет) | тонна | 60-68 тн | под заказ |
| цемент ПЦ 500 Д0 | тонна | 60-68 тн | 1950 |
| цемент ПЦ 500 Д0 (паллет) | тонна | 60-68 тн | под заказ |
| Скидки в зависимости от количества поставляемого цемента | | | |
| Навальный цемент | тонна | свыше 1000 тн/мес | договорная |
| цемент ПЦ 400 Д20 (фасов. по 50 кг) | тонна | свыше 2000 тн/мес | 1835 |
| цемент ПЦ 400 Д20 (фасов., паллет) | тонна | свыше 2000 тн/мес | под заказ |
| цемент ПЦ 500 Д0 (фасов. по 50 кг) | тонна | свыше 2000 тн/мес | 1935 |
| цемент ПЦ 500 Д0 (фасов., паллет) | тонна | свыше 2000 тн/мес | под заказ |

Прайс-лист на «Трубы асбоцементные»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Единица измерения | Количество в вагоне / вид упаковки | Цена с НДС без ж/д тарифа, руб. |
| Асбестоцементная труба. Наша промышленность выпускает три типа асбестоцементных труб: водопроводные и канализационные. Водопроводные (напорные) трубы выпускают с рабочим давлением от 3 до 12 атм (марки ВТ-3, ВТ-6, ВТ-9, ВТ-12). Канализационные (безнапорные) трубы должны выдерживать давление не ниже 4 атм. Для соединения труб служат специальные асбестоцементные муфты с резиновыми кольцами или полиэтиленовые безнапорные муфты. | | | |
| Асбестоцементные трубы безнапорные (апрель 2005г) | | | |
| труба БНТ-100 | шт. | 1098 б/к 1037 в/к | 143 |
| труба БНТ-150 | шт. | 540 | 217 |
| труба БНТ-150 | шт. | 360 | 290 |
| труба БНТ-200 | шт. | 192 | 465 |
| труба БНТ-300 | шт. | 96 | 918 |
| труба БНТ-400 | шт. | 60 | 1431 |
| Асбестоцементные трубы напорные (апрель 2005г) | | | |
| труба ВТ-6-200 | шт. | 192 | 575 |
| труба ВТ-6-300 | шт. | 96 | 1045 |
| труба ВТ-6-400 | шт. | 60 | 1785 |
| труба ВТ-9-100 | шт. | 990 б/к 880 в/к | 240 |
| труба ВТ-9-150 | шт. | 510 б/к 480 в/к | 385 |
| труба ВТ-9-150 | шт. | 360 | - |
| труба ВТ-9-200 | шт. | 192 | 683 |
| труба ВТ-9-250 | шт. | 144 | 1032 |
| труба ВТ-9-300 | шт. | 96 | 1345 |
| труба ВТ-9-400 | шт. | 60 | 2302 |
| труба ВТ-9-500 | шт. | 40 | 3538 |
| Скидки в зависимости от количества поставляемых труб | | | |
| Трубы асбоцементные напорные и безнапорные | шт. | при единовременной оплате 2-х вагонов | договорная |

Прайс-лист на «прочее»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Единица измерения | Количество в вагоне / вид упаковки | Цена с НДС без ж/д тарифа, руб. |
| Керамический кирпич изготовлен на итальянском оборудовании. При производстве кирпича не используются химические добавки и красители. Кирпич имеет натуральный цвет обожженной красной глины. | | | |
| Кирпич керамический лицевой (апрель 2005г) | | | |
| кирпич М-150 пустотелый одинарный | шт. | 23712 шт | 4,50 |
| кирпич М-150 пустотелый утолщенный | шт. | 19152 шт | 5,50 |
| Кирпич керамический рядовой (апрель 2005г) | | | |
| кирпич М-150 пустотелый одинарный | шт. | 23712 шт | 4,30 |
| кирпич М-150 пустотелый утолщенный | шт. | 19152 шт | 5,20 |
| Кирпич силикатный белый (апрель 2005г) | | | |
| кирпич М-150 полнотелый рядовой утолщенный | шт. | 13129 шт | 4,05 |
| кирпич М-150 пустотелый лицевой утолщенный | шт. | 15840 шт | 3,94 |
| Скидки в зависимости от количества поставляемого материала | | | |

**2.2 Анализ эффективности использования товарных запасов**

Потребность организации в запасах зависит от быстроты их оборачиваемости. Оборачиваемость запасов характеризуется двумя показателями: временем обращения и скоростью товарооборота.

Время обращения (*В*) показывает число дней, за которые был реализован средний товарный запас в прошедшем периоде, и вычисляется по формуле:

, (2.1)



где  *-* средний товарный запас, руб.;



*Т -* фактический однодневный товарооборот этого же периода, руб.

Скорость товарооборота (*С*) показывает число оборотов среднего товарного запаса и определяется по формуле:

, (2.2)



где *О -* объем товарооборота, руб.

Средние товарные запасы вычисляются в зависимости от наличия известных данных:

если имеются данные на две даты, это используют среднюю арифметическую простую:

, (2.3)



где *Зн* - товарные запасы на начало периода, руб.;

*Зк* - товарные запасы на конец периода, руб.

если имеются данные на три даты и более, то применяется средняя хронологическая.

, (2.4)



где *З2, З3*… - запасы товаров на определенные даты, руб.,

*n* - количество дат.

Однодневный товарооборот определяется путем деления общего объема товарооборота на число дней в периоде:

, (2.5)



где *t* – число дней в периоде.

Произведем вычисления показателей оборачиваемости по вышеуказанным формулам, на основании данных приложения Б. Результаты оформим в сводную таблицу 2.2.

Для расчета средних товарных запасов в отчетном и базисном периодах применим формулу средней хронологической:

,



Далее определим однодневный фактический товарооборот за год:

,



Определим время обращения запасов:

,



Определим скорость обращения:

,



Таблица 2.2

Показатели оборачиваемости товарных запасов ООО «Монарх» за 2003-2004 г.г. тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Базисный период (2003 г.) | Отчетный период (2004 г.) | Отклонение | |
| абсолютное | относительное, % |
| Средние запасы | 30459,35 | 69024,61 | 38565,26 | 126,61 |
| Однодневный ТО | 374,57 | 462,96 | 88,40 | 23,60 |
| Время обращения | 81,3 | 149,1 | 67,77 | 83,34 |
| Скорость обращения | 4,4 | 2,4 | -2,01 | -45,46 |
| Средний ТО | 34998,27 | 43257,86 | 8259,59 | 23,60 |

Средние товарные запасы имеют тенденцию к возрастанию. Так, в отчетном периоде их величина составила 69024,61 тыс. руб., что больше базисного периода на 38565,26 тыс. руб. или на 126,61%. Это обусловлено возрастанием товарооборота на 23,6 % и политикой завоевания сектора рынка, которая предусматривает постоянный поиск новых клиентов во всех регионах России, которая в свою очередь требует наличия значительных товарных запасов для удовлетворения новых непрогнозируемых заказов. Время обращения товаров составляет 149,1 дней, а скорость обращения в количестве оборотов за год средних запасов – 2,4 раза, то есть средние запасы за год сделали 2,4 оборота. Скорость снизилась почти в 2 раза. Это связано с увеличением товарных запасов. Каждое предприятие старается ускорить скорость обращения товарных запасов, это влияет на общее состояние и прибыльность деятельности. Анализируемому предприятию важно стремиться к балансу между товарооборотом и запасами, чтобы увеличить скорость обращения товаров.

Динамика товарооборота за последние 2 года работы ООО «Монарх» представлена в приложении 1.

В полном объеме товарные запасы выполняли свои главные функции в первых трех кварталах 2004 года, то есть обеспечивали бесперебойный товарооборот в периодах между поставками. Тогда как в первом и третьем кварталах 2003 года ощущался дефицит товарных запасов.

Структура товарных запасов, представлена в приложении 2, должна обеспечивать нормальный уровень товарооборота, как в целом, так и по отдельным группам. Ведутся постоянные расчеты, которые направленные на постоянный поиск оптимальной структуры товарных запасов.

Все товарные группы не требуют особых условий хранения и имеют значительный срок годности, что разрешает создавать сезонные товарные запасы. В целом ассортимент довольно широкий и охватывает почти все возможные товарные группы, но расширения возможное за счет товаров других торговых марок, которые отличаются от тех, с которыми проводит операции ООО «Монарх», ценой и качеством. Так в состоянии переговоров контракт с американской компанией на снабжение товаров лучших по качеству и более дорогих. Но такое решение очень рискованно, так как платежеспособный спрос населения России еще не достиг американского уровня.

На формирование товарных запасов влияет много факторов, но важно выделить именно те, которые осуществляют наибольшее влияние на конкретном предприятии. Эти факторы делятся на внутренние и внешние.

Внутренними факторами на предприятии является широта ассортимента, частота его обновления, объем и структура товарооборота.

Широта ассортимента в ООО «Монарх» не большая и достигает 60 наименований товаров. Такая ситуация не требует более высокого уровня товарных запасов благодаря необходимости поддерживать нормальный товарооборот. Вышеуказанная широта ассортимента обусловлена спецификой избранного вида деятельности и определенным уровнем несовместимости продукции разных производителей, и широкой диверсификацией российского потребительского рынка. Наличие филиалов и представителей, которые не имеют значительных складских возможностей, тоже требует повышения уровня товарных запасов.

Частота обновления ассортимента незначительна, так как широта ассортимента охватывает основную часть ассортимента. Поэтому этот фактор мы учитываем, но исключительно с целью учесть возможные изменения спроса в будущем.

Внешними факторами являются качество продукции, сезонность и колебания спроса, уровень наполнения товарного рынка и сроки хранения товаров.

Качество продукции, которое предоставляет ООО «Монарх» отвечает мировым стандартам и имеет низкий уровень брака, но все-таки уровень запаса увеличивается, чтобы иметь возможность удовлетворить жалобы клиентов не теряя оптимального баланса между товарооборотом и товарными запасами. Качество продукции, которое в свою очередь влияет на цену товара, является особым фактором, который влияет на замедление скорости обращения товарных запасов в периоды углубления кризов, которые сопровождается значительным падением покупательского спроса.

При формировании товарных запасов использовались исключительно собственные средства предприятия. Если заимствования и имели место, то они были настолько краткосрочными, что не осуществляли значительного влияния на финансовое состояние предприятия. Потери экономической прибыли от неиспользования заемных средств компенсируются высоким уровнем платежеспособности предприятия.

**2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов**

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовыхресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности ППП).

Rппп= Прибыль от реализации продукции и услуг \*100. (2.6)

Среднесписочная численность ППП

Факторную модель данного показателя можно представить следующим образом:

Rппп = П/ППП=(П/В)\*(В/ВП)\*(ВП/ППП)= Rоб.\*Дрп.\* ГВ, (2.7)

где Rппп - рентабельность персонала;

П - прибыль от реализации продукции;

ППП - среднесписочная численность промышленно-производственного персонала;

В - выручка от реализации продукции;

ВП - стоимость выпуска продукции в текущих ценах;

Rоб - рентабельность оборота (продаж);

Дрп - доля реализованной продукции в общем объеме ее выпуска;

ГВ - среднегодовая выработка продукции одним работником в текущих ценах.

Данная модель позволяет установить, насколько изменилась прибыль на одного работника за счет уровня рентабельности продаж, удельного веса выручки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда.

Таблица 2.3

Данныедля факторного анализа рентабельности персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | Изменение |
| план | факт |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 6135 | 7795 | +1662 |
| Валовой объем производства продукции в текущих ценах отчетного года, тыс. руб. | 49713 | 64790 | +15077 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 51980 | 84919 | + 32939 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 290 | 290 | - |
| Рентабельность продаж, % | 11, 8 | 9,2 | -2,6 |
| Удельный вес продаж в стоимости произведенной продукции | 1,046 | 1,311 | + 0,265 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах), тыс. руб. | 171,4 | 223,4 | +52 |
| Прибыль на одного работника, тыс. руб. | 21,1 | 26,9 | +5,8 |

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что прибыль на одного работника увеличилась на 5,8 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

а) производительности труда

RППП= ГВ \* Дрп0 \* Rоб0= (+52) \* 1,046 \*11.8/100 = +6.4 тыс. руб.;



б) удельного веса реализованной продукции в общем ее выпуск

RППП = ГВ1 \* Дрп \* Rоб0= 223.4 \* (+0.265) \* 11.8 /100 = +7 тыс. руб.;



в) рентабельности продаж

RППП = ГВ1 \* Дрп1 \* Rоб0= 223.4 \* 1.311 \* (-2.6)/100 = -7,6 тыс. руб.



Данная модель удобна еще тем, что позволяет увязать факторы роста производительности труда с темпами роста рентабельности персонала. Для этого изменение среднегодовой выработки продукции за счет 1-го фактора нужно умножить на базовый уровень рентабельности продаж и базовый удельный вес реализованной продукции в общем ее выпуске.

Таблица 2.4

Расчет влияния факторов изменения годовой выработки на уровень рентабельности персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Расчет влияния | Изменение прибыли на одного работника, тыс. руб. |
| Удельный вес рабочих в общей численности персонала | ГВуд \* Дрп0 \* Rоб0=(-1,385)\*1,046\*11,8/100 | -0,17 |
| Количество отработанных дней одним рабочим за год | ГВд \* Дрп0 \* Rоб0=7,8\*1,046\*11,8/100 | -0,96 |
| Средняя продолжительность рабочего дня | ГВп \* Дрп0 \* Rоб0=(+4,2)\*1,046\*11,8/100 | +0,52 |
| Среднечасовая выработка | ГВчв \* Дрп0 \* Rоб0=(+56,9)\*1,046\*11,8/100 | +7,02 |
| Уровень отпускных цен | ГВц\* Дрп0 \* Rоб0=(+52)\*1,046\*11,8/100 | +6,42 |

Данные таблицы 2.4 показывают, какие факторы оказали влияние на изменение размера прибыли на одного работника. Отрицательный результат влияния отдельных факторов можно рассматривать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

**2.4 Анализ оптового товарооборота**

Анализ оптового товарооборота – важное звено процесса управления потребительским рынком и деятельностью торгового предприятия.

Основная цель анализа торговой деятельности оптовых предприятий - выявление, изучение и мобилизация резервов развития товарооборота, улучшение обслуживания покупателей, совершенствования товародвижения. В процессе анализа дается оценка выполнения плана оптового товарооборота и поставки товаров покупателям; изучение их в динамике; выявить и измерить влияние факторов на развитие оптового товарооборота; изучить недостатки в торгово-коммерческой деятельности и разработать меры по их устранению и предупреждению, планирование товарооборота. Анализ показывает, как оптовое предприятие в своей хозяйственной деятельности учитывает социально-экономическое развитие обслуживаемого региона, производственные возможности промышленных предприятий и других поставщиков, наличие у них товарных ресурсов, объем и структуру поступления товаров из других регионов.

Оптовый товарооборот – это продажа товаров торговыми предприятиями другим предприятиям, использующим эти товары либо для последующей реализации, либо для производственного потребления в качестве сырья и материалов, либо для материального обеспечения хозяйственных нужд.

Товарооборот является важнейшим оценочным показателем торгового предприятия, измерителем эффективности деятельности. Объем продажи товаров характеризует конкурентные позиции предприятия на рынке, его долю в общем, объеме продаж и степень устойчивости положения на рынке, способность продавать товары, пользующиеся спросом потребителей и обеспечивающие получение намеченных и стабильных результатов.

Одна из целей анализа заключается в выявлении неиспользованных резервов роста общего объёма оптового товарооборота по структурным единицам, по отдельным товарам и товарным группам, которые можно использовать в процессе текущей торговой деятельности или в предстоящем периоде (учесть при обосновании прогнозов и планов на предстоящий период).

Торговая деятельность оптовых предприятий характеризуется, прежде всего, степенью выполнения планов и динамикой оптового товарооборота. Рассмотрим динамику товарооборота за 2 года на графике рис.2.1.



Рис. 2.1. ООО «Монарх» имеет следующие данные по объему и составу товарооборота (табл.2.5).

Таблица 2.5

Информация о выполнении плана по оптовому товарообороту ООО «Монарх»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Фактически за прошлый 2003 год | Отчетный 2004 год | | | Отклонение | | Отчетный год в % к прошлому году |
| План | Факт | % выполнения | От  Плана | От прош. года |
| 1.Оптовый товарооборот с участием в расчетах: |  |  |  |  |  |  |  |
| А) в действующих ценах | 6526 | 7048 | 8328 | 118,16 | +1280 | +1802 | 127,61 |
| Б) в сопоставимых ценах | 6526 | ------ | 6610 | ------- | ------ | +84 | 101,29 |

План товарооборота ООО «Монарх» перевыполнен на 18,16% или на 1280 тыс.руб. По сравнению с прошлым годом его объем возрос на 1802 тыс.руб.,что составляет 27,61%. Рост оптового товарооборота в динамике произошел в основном за счет повышения продажных цен на товары. Индекс продажных цен по оптовому товарообороту в отчетном году к прошлому составил 1,26 раза. Пересчитаем фактический его объем за отчетный год в сопоставимые продажные цены: 8328: 1,26 = 6610 тыс.руб. Таким образом , повышение продажных цен на товары обеспечило прирост оптового товарооборота на 1718 тыс.руб. (8328-6610), что составляет 26,33% к фактическому его объему за прошлый год.

Анализ выполнения плана и динамики оптового товарооборота проводят не только за год, но и по кварталам. Это помогает установить, как ритмично развивается оптовая реализация, как равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары. Для оценки равномерности и ритмичности развития товарооборота следует изучить выполнение плана и его динамику.

Для определения равномерности и ритмичности развития товарооборота следует изучить выполнение плана и его динамику по кварталам, составив аналитическую таблицу. Изучим ритмичность и равномерность развития товарооборота ООО «Монарх», составим табл. 2.6.

Таблица 2.6

Ритмичность развития оптового товарооборота ООО «Монарх» в действующих ценах, тыс. р.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кварталы | Факти-чески за прош-лый год | Отчетный год | | | Отклонение | | В % к прошло-му году |
| План | Факти-чески | % выпол-нения плана | От плана | От прошлого года |
| 1 квартал | 1631 | 1761 | 2082 | 118,23 | +321 | +451 | 127,65 |
| 2 квартал | 1505 | 1625 | 1984 | 122,09 | +359 | +479 | 131,83 |
| 3 квартал | 1832 | 1979 | 2201 | 111,22 | +222 | +369 | 120,14 |
| 4 квартал | 1558 | 1683 | 2061 | 122,46 | +378 | +503 | 132,28 |
| Всего за год | 6526 | 7048 | 8328 | 118,16 | +1280 | +1802 | 127,61 |

Товарный баланс по ООО «Монарх» по оптовой торговле характеризуется данными табл.2.7.

Таблица 2.7

Товарный баланс по ООО «Монарх» ,тыс. р.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Факти-чески за прош-лый год | Отчетный год | | Отклонение | | Повлияли на | |
| План | Фактиче-ски | От плана | от прошло-го года | Выполнение плана товарообо-рота | Динамику товароо-борота |
| Товарные запасы на начало года | 812 | 875 | 898 | +23 | +86 | +23 | +86 |
| Поступление товаров | 6620 | 7105 | 8662 | +1557 | +2042 | +1557 | +2042 |
| Прочее выбытие товаров | 8 | 5 | 6 | +1 | -2 | -1 | +2 |
| Оптовая реализация товаров | 6526 | 7048 | 8328 | +1280 | +1802 | +1280 | +1802 |
| Товарные запасы на конец года | 898 | 927 | 1226 | +299 | +328 | -299 | -328 |
| Прочее выбытие товаров в % к объему их поступления | 0,12 | 0,07 | 0,07 | ----- | -0,05 | --------- | --------- |

Оптовый товарооборот по сравнению с планом возрос на 1280 тыс.руб. за счет сверхнормативных запасов на начало года (+ 23 тыс.руб.) и перевыполнения плана поступления товаров (+1557 тыс.руб.). Возможности увеличения товарооборота уменьшились в связи с ростом прочего выбытия товаров (-1 тыс.руб.) и завышенными товарными запасами на конец года (-299 тыс.руб.). ООО «Монарх» в прочее выбытие товаров включает товарные потери, бой, лом, порчу и уценку товаров. В связи с этим увеличение по сравнению с планом и в динамике прочего выбытия товаров должно с отрицательной стороны характеризовать его торговую деятельность.

По сравнению с прошлым годом объем товарооборота увеличился за счет завышенных товарных запасов на начало года (+86тыс.руб.), роста поступления товаров (+2042 тыс.руб.) и уменьшения прочего выбытия товаров (+2 тыс.руб.). Возможности роста товарооборота в динамике уменьшились в результате увеличения товарных запасов на конец года (328 тыс.руб.).

Следовательно, на выполнение плана и динамику товарооборота положительное влияние оказывает завышенные (сверхнормативные) товарные запасы на начало изучаемого периода (если товары пользуются спросом) и рост поступления товаров и отрицательное – увеличение прочего выбытия товаров, и завышенные товарные запасы на конец анализируемого периода.

Важным вопросом анализа является изучение эффективности использования товарных ресурсов, правильности их распределения между магазинами и другими торговыми подразделениями. Основным показателем оценки эффективности использования товарных ресурсов является объем товарооборота на один рубль товарных ресурсов (Этов), который определяется по формуле

Этов = Р / Зн + П – Зк

Этов показывает, сколько рублей товарооборота приходится на каждый рубль товарных ресурсов.

Для анализа и оценки эффективности использования товарных ресурсов предприятия ООО «Монарх» составляют табл.2.8.

Таблица 2.8

Информация об эффективности использования товарных ресурсов по ООО «Монарх».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Фактически за прошлый год | Отчетный год | | | Отклонение | | В % к прошлому году |
| план | факт | %выполнение плана | от плана | От прошлого года |
| 1.Оптовый товарооборот, тыс.р | 6526 | 7048 | 8328 | 118,16 | +1280 | +1802 | 127,61 |
| 2.Объемтовар-ных ресурсов, тыс.руб. | 6534 | 7053 | 8334 | 118,16 | +1281 | +1800 | 127,55 |
| 3.Прочее выбытие товаров, тыс.руб. | 8 | 5 | 6 | 120 | +1 | -2 | 75 |
| 4.Объем товарных ресурсов на один рубль оптового товарооборота, руб | 0,9988 | 0,9993 | 0,9993 | 100,00 | -------- | +0,0005 | 100,05 |
| 5.Прочее выбытие товаров к объему оптово го товарооборота ,% | 0,12 | 0,07 | 0,07 | 100,00 | --------- | -0,05 | 58,33 |
| 6.Прочее выбытие товаров к объему товарных ресурсов, % | 0,12 | 0,07 | 0,07 | 100,00 | --------- | -0,05 | 58,33 |

Анализ эффективности использования товарных ресурсов показал, что товарооборот по сравнению с планов вырос на 1280 тыс.руб., а по сравнению с прошлым годом на 1802 тыс.руб.. Объем товарных ресурсов вырос по сравнению с планом на 1281 тыс.руб., а по сравнению с прошлым годом на 1800 тыс.руб. Объем товарных ресурсов на 1 рубль оптового товарооборота не изменился по сравнению с планом, а по сравнению с прошлым годом увеличился на 0,0005. Основные показатели торговой деятельности ООО «Монарх» показаны в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Монарх» за 2003 – 2004 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г. | 2004 г. | 2004 к 2003 в % | Отклонение 2004 от 2003 г | |
| Сумма | В % |
| Товарооборот | 6526,0 | 8328,0 | 127,61 | +1802,0 | 27,61 |
| Себестоимость | 4895,0 | 6246,0 | 127,60 | +1351,0 | 27,60 |
| Валовой доход | 1631,0 | 2082,0 | 127,65 | +451,0 | 27,65 |
| В % к товарообороту | 24,99 | 25,00 | 100,04 | +0,01 | 0,04 |
| Валовой доход без НДС | 1359,17 | 1735,00 | 127,65 | +375,83 | 27,65 |
| В % к товарообороту | 20,826 | 20,833 | 100,03 | +0,007 | 0,03 |
| Издержки обращения | 680,65 | 969,94 | 142,50 | +289,29 | 42,50 |
| В % к товарообороту | 10,43 | 11,65 | 111,70 | +1,22 | 11,70 |
| Прибыль от реализации | 678,52 | 765,06 | 112,75 | +86,54 | 12,75 |
| В % к товарообороту | 10,40 | 9,17 | 88,17 | -1,23 | -11,83 |
| Налог на прибыль прибыль | 237,48 | 267,77 | 112,75 | +30,29 | 12,75 |
| В % к товарообороту | 3,64 | 3,22 | 88,46 | -0,42 | -11,54 |
| Среднесписочная численность торговых работников | 8 | 11 | 137,5 | +3 | 37,5 |
| Товарооборот на одного торгового работника | 815,75 | 757,09 | 92,81 | -58,66 | -7,19 |
| Фонд оплаты труда | 252,00 | 408,00 | 161,90 | +156 | 61,90 |
| В % к товарообороту | 3,86 | 4,90 | 126,84 | +1,04 | 26,84 |
| Средняя заработная плата в месяц | 2,63 | 3,09 | 117,49 | +0,46 | 17,49 |

Из данных таблицы 2.9 видно, что объем оптового товарооборота является результатом продаж всех работников.

**3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОНАРХ»**

**3.1 Мероприятия для улучшения управления товарными запасами на фирме ООО «Монарх»**

Даже лучше всего подготовленные стратегии и тактики управления товарами требуют постоянных усовершенствований, которые связаны с изменениями, которые постоянно происходят во внешней среде.

Рассмотрим возможность предприятия привлекать заемные средства для увеличения оборотных активов. ООО «Монарх» при формировании товарных запасов использовало исключительно собственное средства предприятия. Если заимствования и имели место, то они были настолько краткосрочными, что не осуществляли значительного влияния на финансовое состояние предприятия. В среднем по 2004 году скорость обращении товарных запасов составляет 149,1 дней, поэтому следует рассмотреть два варианта займа: на 90 дней и на 160 дней. Фирма имеет расчетный счет в банке «Центр-Инвест», поэтому используем процентные ставки этого банка. Фирма проводит внешнеэкономическую деятельность, и возникает необходимость в займах в “твердой” валюте (американских долларах или евро). Применим в расчетах ставку банка «Центр-Инвест» на 04.11.2004 г.: на срок 90 дней – 30%, на 160 дней – 40%. Рентабельность оборота составляет приблизительно 10%, что обусловлено политикой низких торговых наценок, которая направлена на быстрое завоевание рынка. Поэтому в данной ситуации по вышеуказанным процентным ставкам применение заемных средств является экономически нецелесообразным. Но при условиях повышения рентабельности автоматически поднимается вопрос о применение заемных средств. Также существует возможность участия в программах финансирования экспорта стран, из которых фирма импортирует товары, но на данный момент такое участие является условным.

Частью заемной политики фирмы является система управления дебиторской задолженностью. Она влияет на товарные запасы через срок оборота товаров. На фирме ООО «Монарх» эта система ограничивается ценовыми дисконтами за предыдущую оплату, надбавками за увеличение срока оплаты, и штрафными санкциями за нарушение условий договора. Но на фирме отсутствует система оценки платежеспособности клиента и вероятности задержки платежа или неспособности клиента отвечать по своим обязательствам. Применение штрафных санкций невыгодно в существующих экономических условиях, так как затраты времени и средств на судебное дело, в большинстве случаев, превысят поступления.

Исходя из этого, следует применить систему заемного ранжирования, которая разрешает на основе статистической обработки информации о клиентах ранжировать их по степени платежеспособности и надежности. Так, наиболее часто используют методы многофакторного анализа, которые разрешают учесть влияние разных факторов на финансовое состояние клиента на промежутке времени, которое рассматривается, и с высоким уровнем точности оценить перспективы сотрудничества.

Одной из таких систем есть система 5С (The five С's system), которая основана на анализе пяти главных характеристик клиентов: характера (система ценностей в бизнесе); имущественного состояния; капитала; возможности обеспечения задолженности залогом; общих условий деятельности предприятия.

Также, следует уделить значительное внимание изучению рынка, усовершенствования рекламной деятельности. Фирма исследовала рынок города Ростов-на-Дону и некоторых областных центров, но значительное количество регионов остались без внимания. Даже учитывая то, что платежеспособный спрос там ниже, чем в Ростове, но для ускорения скорости оборота товарных запасов следует уделить еще больше внимания. Так для этого нужно давать рекламу в общероссийские каталоги прайс-листов, осваивать рекламные возможности сети Интернет и пр. Привлечение регионов может отметиться в повышении товарооборота и возрастании скорости оборота товарных запасов.

Углубленное изучение рынка разрешит максимально оптимизировать структуру товарных запасов. Нужно уменьшить ассортимент товаров, так как некоторые товары и товарные группы имеют очень медленную скорость оборота, повысить ее возможно лишь за счет проведения широкой рекламной кампании, которая на данный момент и в ближайшем будущем есть экономически нецелесообразная.

Целесообразным будет применения классификационного подхода к управлению запасами (ABC system). Его идея состоит в использовании классификации запасов и выделении трех групп – А, В, и С, в зависимости от степени влияния данного вида запасов на возрастание товарооборота предприятия. К группе А относят запасы, реализация которых вносит наибольший вклад в объем товарооборота в денежном выражении. К этой группе относятся запасы, которые обеспечивают 70% объема реализации. Как правило, их удельный вес в объеме запасов в натуральном выражении не превышает 10%. К группе В относят запасы среднего уровня важности, которые обеспечивают 20% объема реализации предприятия. Их удельный вес в натуральном выражении, как правило, составляет около 20%. Товарные запасы, реализация которых имеет незначительный вклад в объем товарообороту, порядка 10%, относят к группе С. Достаточно часто они составляют значительную часть в объеме запасов в натуральном выражении, – около 70%.

Такой анализ поможет выделить такие группы товаров, удельный вес которых следует увеличивать (группа А), и товары, от завоза которых целесообразнее отказаться (часть группы С). Особенностью формирования товарных запасов на предприятии является то, что в 2003 году 600% товаров было импортировано, следует искать возможность привлечения отечественных фирм для формирования товарных запасов предприятия. В условиях развития экономики России импорт теряет свою привлекательность, поэтому целесообразно разрабатывать проекты экспорта российских товаров в Германию, в которой фирма имеет большое количество партнеров.

Любое предприятие в условиях рыночной экономики постоянно осуществляет планирования своей деятельности. Планирования товарных запасов следует за планированием оборота, поскольку объем оптового товарооборота, служит основой разработки плана запасов.

Первым этапом разработки прогноза размера товарных запасов есть всесторонний экономический анализ предыдущей деятельности. Результаты анализа, выявленные тенденции и выводы служат основой заключения прогнозов.

На втором этапе определяются факторы, которые в периоде, который прогнозируется, будут влиять на развитие того сектора рынка, где работает предприятие. Отбираются и оцениваются количественно важнейшие факторы и с их помощью рассчитываются варианты прогноза запасов.

Фирме следует перенять опыт по планированию товарных запасов у своих конкурентов. Ассортимент фирмы ООО «Монарх» довольно специализирован, это является преимуществом фирмы и, вместе с тем, ее недостатком. Колебания рыночной конъюнктуры могут отрицательно повлиять на положение фирмы. Поэтому необходимо расширить ассортимент за счет товарных групп, которые не относятся к детскому ассортименту.

Необходимо повышать прибыльность деятельности фирмы за счет поиска выгодных условий снабжения и повышение торговой наценки, минимизировать транспортные, страховые, складские и прочие затраты. Так как низкий уровень рентабельности, хотя он обусловлен завоеванием рынка, не разрешит в будущем сохранить накопленные достижения.

**3.2 Последовательность проведения комплексного управленческого анализа на ООО «Монарх»**

Как указывалось в первой главе курсовой работы, управленческий анализ является внутренним делом фирмы, то есть он не является обязательным и может проводиться или не проводиться в зависимости от желания руководства предприятия. Это означает также, что он проводится в произвольной форме в отличие от, например, финансового анализа, проводимого аудитором, который в своей деятельности руководствуется целым рядом стандартов, методических указаний и других нормативных и подзаконных актов государственной власти.

Поэтому методики для проведения управленческого анализа разрабатываются, как правило, либо консалтинговыми фирмами (или отдельными специалистами в этой области) в соответствии с профилем их деятельности, либо крупными корпорациями и холдингами для анализа собственных предприятий. Такая ситуация предполагает отсутствие единой методики проведения управленческого анализа.

Я хочу предложить методику проведения управленческого анализа, разработанную фирмой "Росбизнесконсалтинг" использовать на ООО «Монарх». Поскольку указанная методика является разработкой и коммерческой тайной "Росбизнесконсалтинг", то привести ее полностью невозможно. Я опишу последовательность проведения управленческого анализа включающую основные этапы и их детализацию.

Этап 1. Определение роли управленческого анализа.

1.1. Определение цели и содержания управленческого анализа.

1.2. Анализ структура бизнес-плана и основных плановых показателей.

1.3. Сметное планирование (бюджетирование) и анализ исполнения смет.

Этап 2. Анализ в системе маркетинга.

2.1. Цели и содержание маркетинговых исследований.

2.2. Объекты маркетингового анализа.

2.3. Методы маркетингового анализа.

2.4. План маркетинга.

2.5. Сметный расчет объема продаж и обоснование цен товаров.

Этап 3. Анализ и управление объемом производства и продаж.

3.1. План производства и методы производственного анализа.

3.2. Формирование и оптимизация оборота (объема продаж) производственных, торговых и других коммерческих организаций.

3.3. Сметный расчет производства товаров.

3.4. Анализ и оценка влияния экстенсивности и интенсивности использования труда на приращение объема реализации продукции.

3.5. Анализ и оценка влияния экстенсивности и интенсивности использования средств труда (основных производственных фондов) на приращение объема реализации продукции.

3.6. Анализ и оценка влияния экстенсивности и интенсивности использования предметов труда (материальных ресурсов) на приращение объема реализации продукции.

3.7. Анализ и оценка влияния оборота на приращение прибыли коммерческой организации.

Этап 4. Анализ технико-организационного уровня и других условий производства.

4.1. Анализ управления коммерческой организацией.

4.2. Анализ организации производства и труда.

4.3. Анализ технического развития.

4.4. Анализ внешнеэкономических связей коммерческой организации.

4.5. Анализ социальных условий и использования человеческого фактора.

4.6.Анализ природных условий и рациональности природопользования.

4.7. Методы оценки влияния технико-организационного уровня и других условий производства на интенсификацию использования производственных ресурсов.

Этап 5. Анализ и управление затратами и себестоимостью продукции.

5.1. Управление себестоимостью продукции.

5.2. Анализ поведения затрат и взаимосвязи затрат, оборота и прибыли.

5.3. Обоснование безубыточности продаж товаров. Расчет порога рентабельности (критической точки) продаж товаров.

5.4. Расчет и оценка показателей себестоимости продукции.

5.5. Сметный расчет себестоимости реализованной продукции.

5.6. Факторный анализ себестоимости продукции.

5.7. Анализ использования труда и его влияния на себестоимость продукции.

5.8. Анализ использования предметов труда (материальных ресурсов) и его влияния на себестоимость продукции.

5.9. Анализ использования средств труда (основных производственных фондов) и его влияния на себестоимость продукции.

5.10. Анализ и оценка влияния себестоимости продукции на прибыль.

Этап 6. Финансовые результаты коммерческой организации.

6.1. Финансовый план и его внутрихозяйственный финансовый анализ.

6.2. Сметный расчет финансовых результатов.

6.3. Управление и оптимизация прибыли коммерческой организации.

6.4. Формирование и расчет показателей балансовой (валовой), налогооблагаемой и чистой прибыли.

6.5. Система цен на продукцию.

6.6. Экономические факторы, влияющие на величину прибыли.

6.7. Анализ уровня и динамики финансовых результатов по данным отчетности.

6.8. Анализ и оценка использования чистой прибыли коммерческой организацией.

6.9. Факторный анализ прибыли от реализации продукции.

6.10. Факторный анализ балансовой (валовой) прибыли.

6.11. Анализ влияния инфляции на финансовые результаты.

6.12. Рентабельность и пути ее повышения.

6.13. Система показателей рентабельности.

6.14. Анализ уровня и динамики рентабельности коммерческой организации по данным отчетности.

6.15. Факторный анализ рентабельности коммерческой организации.

6.16. Комплексная оценка эффективности коммерческой организации.

Этап 7. Анализ эффективности капитальных и финансовых вложений.

7.1. Управление основным и оборотным капиталом.

7.2. Инвестиционный анализ (анализ инвестиционных проектов).

7.3. Расчет и оценка эффективности капитальных и финансовых вложений.

7.4. Анализ управлениф основным капиталом коммерческой организации.

7.5. Расчет потребности в инвестициях.

7.6. Расчет и оценка показателей использования основного капитала и основных производственных средств.

7.7. Расчет и оценка экономической эффективности использования основного капитала и основных производственных средств.

7.8. Управление оборотным капиталом коммерческой организации.

7.9. Расчет потребности в оборотном капитале и в величине собственных оборотных средств.

7.10. Расчет и оценка величины собственных оборотных средств по балансу.

7.11. Расчет и оценка показателей оборачиваемости оборотных средств.

7.12. Анализ эффективности использования оборотных средств.

7.13. Пути ускорения оборачиваемости оборотного капитала.

Этап 8. Анализ финансового состояние коммерческой организации.

8.1. Управление финансовым состоянием коммерческой организации.

8.2. Система показателей, характеризующих финансовое состояние.

8.3. Анализ и оценка состава и динамики имущества коммерческой организации.

8.4. Анализ и оценка состава и динамики источников формирования имущества коммерческой организации.

8.5. Анализ финансового состояния по данным баланса и бухгалтерского учета.

8.6. Расчет и оценка показателей рентабельности.

8.7. Расчет и оценка финансовых коэффициентов рыночной устойчивости (структуры баланса).

8.8. Расчет и оценка финансовых коэффициентов ликвидности.

8.9. Расчет и оценка баланса платежеспособности.

8.10. Комплексного финансового анализа и рейтинговой оценки эмитентов.

8.11. Анализ цены и структуры капитала. Рыночная оценка бизнеса.

8.12. Анализ предпринимательских и финансовых рисков.

8.13. Анализ эффективности привлечения заемного капитала. Эффект финансового рычага.

8.14. Анализ кредитоспособности ссудозаемщика.

8.15. Анализ операций с валютой и внешнеторговых операций.

8.16. Дисконтирование капитала и дохода.

8.17 Индексация цен и стоимости имущества.

8.18. Анализ влияния инфляции на принятие управленческих решений.

Этап 9. Обобщение результатов анализа и подготовка итогового отчета.

**3.3 Современные технологии для управленческого анализа**

Сегодня на предприятиях используются компьютерные системы, решающие самые разные учетные и управленческие задачи - учета товарных запасов и выпуска продукции, контроля расчетов с поставщиками и покупателями, ведения бухгалтерского учета и пр. С помощью этих систем предприятия оперативно оформляют нужные им документы и регистрируют факты хозяйственной деятельности. Поэтому, когда в процессе работы периодически возникают вопросы вида "Сколько товара артикула А хранится на складе?", "Какая продукция отгружалась по договору с организацией В?", "Оплачен ли счет номер 8 от 10 февраля?" или же "Каковы объемы продаж на минувшей неделе?", система оперативно подготовит необходимые сведения.

Между тем, представители высшего управленческого звена, принимающие стратегические решения, должны разбираться с другими, не столь тривиальными вопросами и ситуациями. Им часто приходится "проникать" в сущность того или иного события, выяснять, является ли это событие случайным или закономерным, какие факторы инициировали его наступление и как это повлияет на дальнейшее развитие бизнеса. Им важно понять, как закрепить те или иные успехи, как "сгладить" те или иные проблемы и, самое главное, выявить неиспользованные резервы и новые возможности в бизнесе. Кроме того, они регулярно планируют выпуск продукции, продажи и расходы компании и, следовательно, нуждаются в совершенно ином преподнесении информации.

Распространенный способ решения подобного круга задач - "переработка" содержимого различных отчетов, полученных с помощью информационной системы. Это отбор показателей из множества разрозненных бумажных сводок и справок, дополнительная обработка данных в электронных таблицах или же ручная "сборка" нового, "нестандартного" отчета с использованием сведений, указанных в других отчетах. В итоге, процесс принятия управленческого решения "растягивает" достаточно долгая, утомительная работа по "преобразованию" представленных данных к виду, удобному для дальнейшего осмысления и максимально способствующему получению правильных выводов.

В то же время существуют и другие, более эффективные подходы и технологии, ориентированные на тех, кто стремится понять свой бизнес и желает принимать обоснованные управленческие решения в разумные сроки и при меньших усилиях. Такие подходы реализованы в новом программном продукте компании "Интеллект-Сервис" - информационно-аналитической системе "БЭСТ-ПРО Информа".

Система "БЭСТ-ПРО Информа" предназначена для проведения анализа деловой информации. Она позволяет устанавливать соединения с различными базами данных (БД), настраивать необходимые схемы отбора и систематизации данных и создавать их различные представления (выборки). Общая схема работы системы "БЭСТ-ПРО Информа" показана на рис.1.

Информационными единицами в системе "БЭСТ-ПРО Информа" являются так называемые презентации. В рамках презентации можно настроить одно или несколько соединений с БД информационных систем, описать схемы данных, необходимые для работы и определить характер визуального представления этих данных.

Для взаимодействия с БД используется OLE DB - интерфейс компании Microsoft, дающий возможность соединяться с различными видами баз. Следующим шагом после установления связи с БД является настройка схемы данных. Схема данных регламентирует порядок отбора и систематизации данных, а также устанавливает необходимые связи между ними. Далее, для настроенной схемы данных создаются представления, позволяющие визуализировать данные тем или иным способом. При этом поддерживается прямая связь с информационным источником, т.е. информация, фигурирующая в объектах презентации, оперативно обновляется по мере изменения содержимого исходных БД.

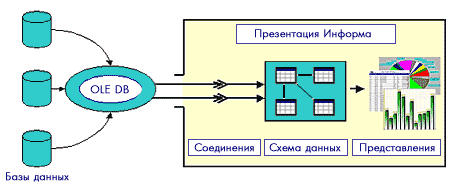


Рис.3.1 Общая схема работы системы "БЭСТ-ПРО Информа"

Таким образом, при создании новой презентации настраиваются соединения с БД, а затем в соответствии с установленными соединениями формируется схема данных. Пользователь может настроить параметры запросов, исходя из которых будет производиться первичная фильтрация исходных данных. После этого для созданной схемы данных настраиваются необходимые представления.

Одним из преимуществ системы "БЭСТ-ПРО Информа" является высокая гибкость в области создания запросов. Она обеспечивает построение произвольных запросов к базам данных и располагает удобными средствами для их подготовки. Более того, благодаря наличию встроенного интерпретатора SQL-запросов, можно формировать запросы к источникам данных, не поддерживающим SQL. Еще один плюс системы заключается в том, что в запросах также могут объединяться данные, относящиеся к разным источникам (базам данных).

В число ключевых понятий системы "БЭСТ-ПРО Информа" входит такое понятие, как представление. Под представлением подразумевается некая выборка, содержащая данные, необходимые для последующей работы. Так, например, из большой базы данных могут быть выбраны те или иные поля и записи. Представление строится на основе SQL-запроса и позволяет работать с результатами запроса как с обычной таблицей базы данных. В качестве источника данных могут выступать данные уже созданного представления, данные таблицы СУБД или данные, полученные в результате сводного запроса.

После того, как система получила инструкции, откуда, что и по каким правилам выбирать, она должна получить указания, в каком виде все это будет выглядеть на экране компьютера или листе бумаги. Следует отметить, что одно и то же представление может отображаться в нескольких формах. При этом формы представления могут быть самыми разными - таблица, диаграмма, перекрестная таблица, сводная диаграмма, организационная диаграмма, отчет. (Рис.3.2).

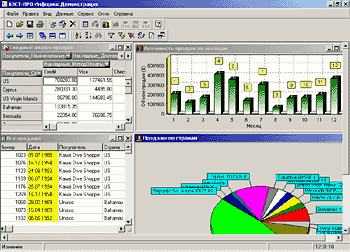


Рис.3.2 Примеры форм представления данных в системе "БЭСТ-ПРО Информа"

Поговорим о формах представления данных. Понятно, что самой простой формой представления любых данных с двумерной структурой является таблица. Для табличного представления настраиваются электронный вид и печатная форма таблицы. Еще один вариант - представление данных в виде двумерных диаграмм и графиков. При построении диаграмм пользователь имеет возможность выбрать желаемый тип диаграммы - "Линии", "Круговая", "Точечная", "Столбцы", цвета рамки и фона, надписи на осях, управлять объемом изображения, определить источники данных для оси абсцисс и оси ординат, выбрать цвет и стиль оформления диаграммы и пр.

Очевидно, что отображение данных в виде обычных двумерных таблиц - достаточно удобный способ представления информации. Тем не менее очень часто требуется более гибкий анализ данных под разными углами зрения, для которого чрезвычайно важно такое условие, как оперативность. Проблема "жесткой" структуры отчетов снимается благодаря применению технологии динамического анализа данных OLAP (On Line Analytical Processing). Данная технология обеспечивает быстрый доступ к информации для просмотра и изучения и предоставляет естественную и удобную для восприятия модель отображения данных, реализованную в виде многомерного куба. В роли осей такой многомерной системы координат (т.е. в роли измерений) выступают основные характеристики анализируемого бизнес-процесса. К примеру, в случае анализа продаж это могут быть товар, канал сбыта (регион), вид клиента. При этом в качестве одного из измерений используется время. На пересечениях осей (измерений) располагаются данные, количественно характеризующие исследуемый процесс, например, объемы продаж в количественном или суммовом выражении, остатки товарных запасов и т.д. В результате, пользователь может делать "разрезы" куба в интересующих его направлениях, консолидировать или детализировать информацию и проводить другие необходимые операции для анализа.

Для отображения многомерных данных в системе "БЭСТ-ПРО Информа" используются сводные (перекрестные) таблицы. Это позволяет группировать и анализировать данные по различным измерениям.

Оптимальным способом отображения данных с иерархической структурой является организационная диаграмма (Рис.3). Генерация отчетов в системе "БЭСТ-ПРО Информа" осуществляется с помощью встроенного "Дизайнера отчетов". отображения данных

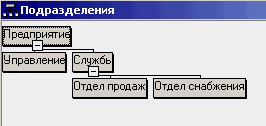


Рис.3.3 Пример организационной диаграммы

Для трехмерного графического служит сводная диаграмма (Рис.3.4).

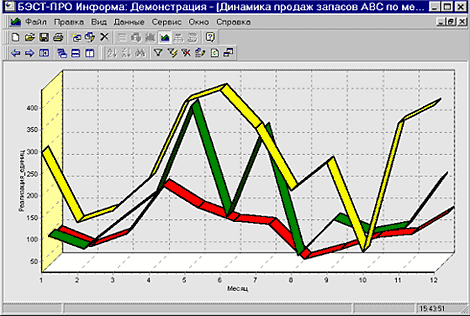


Рис.4 Пример модели данных для сводной диаграммы и сводная диаграмма

В системе "БЭСТ-ПРО Информа" реализована такая возможность, как объединение множества представлений данных в единое аналитическое приложение и создание так называемых "витрин данных", т.е. небольших информационных хранилищ, обеспечивающих потребности одного из подразделений компании или одной из сфер ее деятельности.

В список конкурентных преимуществ системы "БЭСТ-ПРО Информа" входит ведение архивов данных, предназначенных для долговременного хранения информации, с возможностью объединения данных из разных источников. При этом каждая создаваемая презентация имеет свой собственный архив. Для организации обмена данными применяется стандарт XML. Это делает систему открытой для совместной работы в любой современной информационной среде.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Итак, из вышеизложенной информации можно сделать вывод, что на современном этапе развития рыночной экономики в России управленческий анализ является важным элементом управления организаций. Эффективность управленческих решений благодаря управленческому анализу существенно возрастает. Благодаря закрытости данного вида экономического анализа, руководство организации получает абсолютно объективные данные о деятельности своей фирмы.

Для высокоэффективной работы современного предприятия, в какой бы сфере экономики оно ни работало, необходима хорошо налаженная система управленческого учета и отчетности для менеджеров разных уровней. С одной стороны, такой вывод лежит на поверхности и достаточно банален, с другой - в России разработано мало рекомендаций по постановке эффективной системы управленческого учета на предприятиях, а управленческий учет на них или находится в зародышевом состоянии (например, в виде графика документооборота), или его совсем нет.

Правильная постановка на предприятии управленческого анализа позволяет организовать ежедневное комплексное исследование важнейших сторон деятельности предприятия и его подразделений, ликвидировать дублирование информации.

Управленческий анализ позволяет более эффективно использовать ресурсы предприятия, своевременно их перераспределять, что в конечном итоге существенно повышает эффективность управления организацией, что весьма немаловажно при современной конкуренции на рынке.

В заключении можно сказать, что предприятие ООО «Монарх» ведет экономически выгодную политику по организации производственного процесса, закупочной деятельности, контроля качества продукции и ценовую политику. Умелое руководство завода обеспечивает эффективное функционирование предприятия, что позволяет ему выпускать конкурентоспособную продукцию.

Дальнейшее реформирование внутренней торговли на ООО «Монарх» должно проводится на принципах системности организационных решений, строгого разграничения предметов ведения по вопросам торгового обслуживания между всеми уровнями управления, обеспечения строгой ответственности в вопросах контроля качества и безопасности товаров и услуг.

С этой целью необходимы:

- Целенаправленная структурная перестройка на потребительском рынке, способная обеспечить сбалансированное развитие отдельных звеньев торговой системы на принципах рыночного разнообразия субъектов торговой деятельности;

- Стимулирование развития интеграционных процессов в торговле;

- Совершенствование системы государственного контроля безопасности и качества товаров и услуг на принципах обеспечения единства прав и ответственности, контролирующих органов;

- Рационализация системы государственного регулирования торговой деятельности на принципах безусловного обеспечения верховенства закона;

- Формирование национальной модели механизма защиты внутреннего рынка в условиях его интеграции в систему мирового товарообмена;

- Стимулирование перехода на механизм корпоративного управления субъектами торговой деятельности, препятствующий глубокому имущественному расслоению собственников и наемных работников.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аксененко А.Ф., Бобижонов М.С., Пиримбаев Ж.Ж. Управленческий учет на промышленных предприятиях в условиях формирования рыночных отношений. - М. 2007 г.
2. Антони Р. Основы бухгалтерского учета. - М.: СП "Триада НТТ" 2008г.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа М “Финансы и статистика”, 2008 г.
4. Бланк И.А. “Торговый менеджмент”, - К.: УФИМБ,2006 г.
5. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. “Экономика торгового предприятия”. Учебное пособие, - Минск: Вышэйшая школа, 2006 г.
6. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. - М.:ЗАО "Финстатинформ", 2006 г.
7. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. - М.:ЗАО "Финстатинформ", 2008 г.
8. Гаррисон Ч. Оперативно-калькуляционный учет производства и сбыта. - М.: Техника управления, 2006 г.
9. Голованов Т.И. «Экономическое регулирование товарооборота торгового предприятия», - М.: Дело, 2007 г.
10. Гребнев А.А. «Экономика торгового предприятия», - М.: ИНФРА-М 2007 г.
11. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. - М: Аудит, ЮНИТИ, 2006 г.
12. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006 г.
13. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Изд-во «Финпресс», 2007 г.
14. Зергман П.Н. «Практика управления товарными запасами», - М.:Дело, 2006 г.
15. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2007.
16. Карпова Т.П. Основы управленческого учета, М.: ИНФРА-М, 2007 г.
17. Каракоз И.И. Теория экономического анализа, М.: 2006 г.
18. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. – М.: Финансы и статистика, 2008 г.
19. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле, – М.: Новое знание, 2008 г.
20. Кузнецова Е.В “Финансовое управление компанией” Москва, "Правовая Культура", 2008г.
21. Лисович Г.М., Ткаченко И.Ю. Бухгалтерский управленческий учет в сельском хозяйстве и на перерабатывающих предприятиях АПК. – Ростов н./Д: “МАРТ”, 2007 г.
22. Марков Г.Н., Бенин А.А. Справочник по управленческому учету. – СПб., Альфа, 2007 г.
23. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет: 2-е изд., испр. и доп. – М.: Эдиториал УРСС, 2007 г.
24. Первозванский А.А., Первозванская Т.Н. “Финансовый рынок: расчет и анализ” Москва “Инфра-М” 2008 г.
25. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007 г.
26. Соломатин А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. Учебник пособие, - М.: ИНФРА-М, 2007 г.
27. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2008 г.
28. Управленческий учет и анализ как средство повышения прибыли // "Финансовая газета" № 4, 2006 г.
29. Управленческий учет Палия В.и Вандер Виль Р.. - М.: Инфра-М, 2007 г.
30. Управленческий учет Шеремет А.Д.. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2007 г.
31. Ушакова Н.М., Унковская Т.Э., Гуляева Н.Н., Гринюк Н.А. “Инвестирование. Финансирование. Кредитование.”, - М.: МГТУ, 2007 г.
32. Ушакова Н.Н. «Совершенствование анализа и планирования товарооборота», Учебное пособие, - Киев, 2006 г.
33. Хоскинг А, «Курс предпринимательства: Практическое пособие», пер. с англ. - М. Международные Отношения, 2007 г.
34. Хорнгрен Ч.Т, Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. - М.: Финансы и статистика, 2006 г.
35. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 2008 г.
36. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа М “Инфра-М” 2007 г.
37. Шишкин А.К., Вартанян С.С., Микрюков В.А. Бухгалтерский учет и финансовыйанализ на коммерческих предприятиях” Москва, “Инфра -М” 2008г.
38. Шкарабан С.И. Основы оперативного экономического анализа, М.: "Просвящение", 2007 г.