**Волгоградский филиал**

**автономная некоммерческая образовательная организация**

**высшего профессионального образования**

**«Международный славянский институт»**

*Экономический факультет*

Контрольная работа

по дисциплине : «Управленческий анализ в отраслях»

Работу выполнила

Студентка гр.УБС-1-08

Игнатова Е.А

Работу проверила

Гапоненко Ю.В

Волгоград 2011 г.

1. Информационное обеспечение управленческого анализа
2. Управленческий анализ на предприятиях связи
3. Управленческий анализ в пищевой промышленности

**1. Информационное обеспечение 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.[4] 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.

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.[2]

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.

**2.Управленческий анализ на предприятиях связи**

Подход к хозяйственной деятельности предприятия как к целостной системе составляет главную отличительную особенность системного анализа. Основное место в методологии системного анализа занимают универсальные принципы иерархического построения системы аналитических показателей, отражающих реальные процессы и явления в экономике предприятия.

***Набор показателей, необходимый для объективной оценки хозяйственной деятельности предприятия связи, включает****:*

•*объем основных производственных фондов;*

•*производительность труда;*

•*фондоотдачу и материалоотдачу;*

•*оборачиваемость оборотных средств;*

•*показатели качества связи;*

•*объем оказанных услуг;*

•*себестоимость услуг связи;*

•*размер амортизационных отчислений;*

•*численность работников;*

•*показатели прибыли и рентабельности;*

*•коэффициенты платежеспособности и финансового состояния предприятия.*

Факторы, воздействующие на показатели, имеют определенную классификацию. Они могут быть общими или частными, внутренними или внешними, экстенсивными или интенсивными. Например, на объем оказанных услуг связи воздействуют такие внешние факторы, как состав абонентской базы (количественный и качественный), уровень проникновения, зона охвата связью, структура трафика.

Определим основную задачу системного подхода к комплексному управленческому анализу предприятия связи как выявление всех факторов, обеспечивающих увеличение объема оказанных услуг в натуральном и стоимостном выражении, при постоянном улучшении качества услуг и обслуживания потребителей, способствующем увеличению рентабельности его работы.

Для проведения системного анализа рассмотрим схему, учитывающую взаимосвязь между основными показателями деятельности предприятия связи, состоящую из девяти основных блоков.

**Технико-организационный уровень предприятия связи (блок 1)** *предусматривает анализ:*

•*используемой схемы связи;*

•*стандарта;*

•*технических характеристик используемого оборудования;*

•*выделенного частотного ресурса;*

•*условий лицензии;*

•*регулирующих и нормативных документов отрасли.*

В нашем случае анализ технико-организационного уровня приобретает черты технического, а не экономического анализа.

Уровень и прогрессивность технического оснащения оператора связи способствуют удержанию конкурентной позиции на рынке. В связи с этим управленческий анализ невозможен без анализа в системе маркетинга.

**Анализ в системе маркетинга (блок 2)** *направлен на повышение эффективности управления деятельностью предприятия, которая в конечном итоге выражается в увеличении объема продаж, удовлетворении запросов потребителей и получении необходимого размера прибыли.*

Вместе с тем для составления маркетингового плана оператор связи должен учитывать организационно-технический уровень своего предприятия. Так, для планирования притока новых абонентов необходимо знать технические параметры емкости сети, чтобы не ухудшить качество оказываемых услуг.

С другой стороны, рынок покупателя активно воздействует на технико-организационный уровень предприятия. Например, изменение потребностей рынка сотовой телефонии (требование маленьких дешевых телефонных аппаратов с возможностью длительного разговора без подзарядки батареи и с автоматическим переключением при смене сети обслуживания) вынудило операторов стандарта № МТ-450 поставить вопрос о переходе на другой стандарт. Для выхода же на рынок с новейшими услугами, например с электронной коммерцией, оператору необходима модернизация оборудования.

*Таким образом, анализ в системе маркетинга предприятия связи тесно связан с анализом его технико-организационного уровня.*

*От условий производства зависит степень* **использования производственных ресурсов:** *средств труда, предметов труда и самого труда, которые в свою очередь оказывают влияние на объем, себестоимость и качество оказанных услуг через интенсивные и экстенсивные факторы использования ресурсов* **(блок 3).**

*Для* ***анализа объема, структуры и качества оказанных услуг связи (блок 4)*** *рассмотрим факторы, сформированные под воздействием, спроса и предложения, к которым относятся:*

•*общее количество и прирост абонентов;*

•*общее количество обмена (трафика);*

•*распределение трафика по направлениям;*

•*тарифы на услуги связи.*

Перечисленные факторы влияют также на величину прибыли о реализации услуг связи.

В отрасли связи вопросы качества услуг имеют важное значение для обеспечения экономической эффективности деятельности предприятия. Основными задачами этого анализа являются выявление факторов, влияющих на качество связи, и определение воздействия качества услуг на объем продукции и прибыль оператора. Показатели качества отражаются на результатах работы предприятия и на объеме затраченных ресурсов.

***Себестоимость услуг связи*** *показывает уровень технической оснащенности и технологии предприятия, а также использования ресурсов и производительности труда.* *Для принятия решений по управлению себестоимостью необходимо классифицировать затраты, определить структуру себестоимости услуг и выделить факторы, оказывающие влияние на уровень и динамику изменения затрат в составе себестоимости* ***(блок 5).***

*Важным разделом управления себестоимостью является анализ связи себестоимости, объема продаж и прибыли, позволяющий определить критическую точку безубыточности производства и* ***оценить прибыльность*** *деятельности оператора связи* **(блок 6).**

*Показатели прибыли характеризуют конечные результаты и* ***уровень******рентабельности*** *хозяйственной деятельности предприятия* ***(блок 7).*** Главными целями анализа финансовых результатов являются оценка работы предприятия за отчетный период, на данный момент и определение будущего потенциала. Показатели рентабельности позволяют сопоставить полученный результат с теми затратами и ресурсами, которые были использованы для получения данной прибыли.

Для принятия важных управленческих решений необходима достоверная и объективная оценка финансового состояния, которое характеризуется составом и размещением средств, структурой их источников, способностью предприятия погашать обязательства в срок и в полном объеме, а также другими факторами. *Важной задачей анализа финансового положения предприятия является расчет* ***показателей******платежеспособности и финансовой устойчивости (блок 8).***

*Получить объективную характеристику состояния предприятия, оценить эффективность принятых ранее управленческих решений можно с помощью* ***методик комплексной оценки бизнеса,*** *которые учитывают все важнейшие показатели его финансово-хозяйствеиной и производственной деятельности (блок 9).*

**Таким образом, в результате изучения всех аспектов деятельности предприятия, глубокого проникновения в механизм формирования финансовых и производственных результатов достигается системность экономического анализа.**

**3.Управленческий анализ в пищевой промышленности**

Управленческий анализ затрат не только предполагает формирование аналитической информации на базе управленческого учета, но и осуществляет специальные меры при выборе и оценке принимаемого управленческого решения.

Несмотря на то, что прошло уже более десяти лет с начала становления управленческого учета на российский предприятиях, система управленческого анализа, которая должна развиваться параллельно, по ряду причин отошла на второй план, что сделало управленческий учет бесполезным накопителем информации, не имеющей инструмента для обработки. Управленческий анализ представляет собой новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, который призван разрешить сложившиеся противоречия. Существующие традиционные методы менеджмента и экономического анализа не позволяют выявить причинно-следственную связь между возникающими на предприятии затратами и управленческими решениями, посредствам которых они возникают.

Поэтому столь актуальна стала проблема поиска и внедрения в широкую практику такой системы, которая могла бы соединить данные элементы. Такая система должна иметь целостный характер, т.е. быть взаимоувязана в единый учетно-аналитический механизм управления затратами.

Динамичное изменение правил ведения бизнеса в России, обусловленное насыщением рынка товарами и услугами, неуклонно приводит к обострению конкуренции между производителями. Пищевая промышленность в данной ситуации не является исключением, если не сказать больше, что именно данная отрасль в настоящее время подвержена наиболее жесткой конкуренции.

Необходимость успешного конкурирования ставит перед руководителями предприятий задачи усовершенствования внутренних процессов: снижения себестоимости пищевой продукции, осуществления производства с большей скоростью и повышения качества. Следование за изменяющимися требованиями рынка влечет за собой организационную перестройку, внедрение новых бизнес-процессов, привлечение нового персонала для решения совсем не производственных задач. В ряде случаев производители пищевой продукции вынуждены отказываться от привлекательных возможностей расширения объемов производства и номенклатуры по причине сложностей не производственного, а только управленческого характера.

В результате чего возникает объективная необходимость формирования системы управленческого анализа на предприятиях пищевой промышленности. В рамках данной системы можно решить ряд следующих задач:

|  |  |
| --- | --- |
| -  | достижение управляемости основных бизнес-процессов; |
| -  | введение строгого и оперативного учета материальных ценностей; |
| -  | сокращение издержек производства; |
| -  | достижение максимально гибкого производства за счет управления; |
| -  | введение системы управление материальными запасами, контроля резервов; |
| -  | введение систем управления в процессах продаж; |
| -  | оперативное управление финансами. |

Каждая из перечисленных задач может быть решена поодиночке. Для этого предприятие может разработать для себя систему «ручной работы» по управлению или воспользоваться сторонним опытом. Помимо значительных усилий по разработке подобная система потребует большого числа подготовленных специалистов. Альтернативным способом может стать использование системы управленческого анализа, в рамках которой хороший результат может быть получен при совместной реализации поставленных задач, когда каждая из них пользуется результатами работы других модулей. Наилучший результат достигается при сочетании всех функций при использовании на предприятиях пищевой промышленности интегрированной системы управленческого анализа.

На современном этапе развития учета и управления становление и внедрение системы управленческого анализа затрат являются достаточно сложным и длительным процессом, состоящим из нескольких последовательных этапов. В целом внедрение системы управленческого анализа на предприятиях можно представить следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| -  | описание существующей информационной (бухгалтерской) системы организации; |
| -  | определение требований к необходимой управленческой информации; |
| -  | построение формализованной системы, способной обеспечить менеджеров необходимой управленческой информацией; |
| -  | построение системы управленческой отчетности; |
| -  | построение системы внутрипроизводственного анализа; |
| -  | построение системы финансового планирования. |

На внедрение системы оказывают влияние такие факторы, как продолжительность существования организации на рынке, размер, структура, уровень автоматизации управления и учета и постановки менеджмента в организации.

Формирование системы управленческого анализа на предприятиях пищевой промышленности необходимо производить в несколько этапов.

**Первый этап** характерен для организаций, существующих довольно продолжительное время. К этой группе относятся предприятия пищевой промышленности, так как за последнее время серьезных изменений в инфраструктуре организаций данного типа не наблюдается. Задачами этапа являются описание и анализ существующей информационной системы организации, по преимуществу системы бухгалтерского учета. Результатом данного этапа являются схемы организационно-управленческой структуры, информационных потоков предприятия, описание системы бухгалтерского учета. На этом также должны быть определены особенности и недостатки организации существующей системы управленческого анализа.

**На втором этапе** определяется качественный и количественный состав информации, требуемый для эффективного управления организацией. Здесь выявляются пробелы существующей информационной системы, выясняются причины этого, оценивается объем изменений в системе управления.

**На третьем этапе** должна быть представлена соответствующая формализованная система, способная собирать, обрабатывать и предоставлять соответствующую потребностям управляющих информацию. Здесь выделяются центры ответственности — сегменты внутри организации, во главе которых стоят ответственные лица, принимающие решения.

**Четвертый этап** характеризуется построением системы управленческой отчетности. Управленческая отчетность представляет собой совокупность отчетов и сводок, составляемых центрами ответственности и включающих всю необходимую для учетно-аналитических специалистов информацию с заданным уровнем детализации.

**На пятом этапе** происходит конструирование системы управленческого анализа. Главной целью анализа являются оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основе управленческой аналитической отчетности и выработка рекомендаций по ее совершенствованию, а также своевременное выявление и устранение недостатков в деятельности хозяйствующего субъекта, нахождение резервов улучшения финансового состояния и его платежеспособности.

**Заключительный этап** формирования системы управленческого анализа на предприятиях пищевой промышленности — постановка системы финансового планирования, которая состоит из систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия и системы сводного бюджетного планирования деятельности предприятия.

При формировании системы управленческого анализа необходимо рассмотреть ряд особенностей предприятий пищевой промышленности, учет которых позволит построить наиболее эффективную систему. К таким особенностям относятся:

|  |  |
| --- | --- |
| -  | большая номенклатура выпуска готовой продукции; |
| -  | невысокий срок хранения как материалов, так и самой продукции; |
| -  | большое значение уделяется упаковке товара, как маркетинговой составляющей успешного функционирования организации; |
| -  | строгий контроль за качеством продукции, как со стороны государства, так и со стороны потребителей; |
| -  | строго нормированный технологический процесс; |
| -  | контролируемый и нормированный снабженческо-сбытовой процесс; |
| -  | как следствие — сложность расчета себестоимости единицы продукции; |
| -  | как следствие — высокие накладные расходы, требующие грамотного распределения. |

Также при формировании системы управленческого анализа затрат на предприятиях пищевой промышленности необходимо учитывать фактор сезонности: например, максимум потребления приходится на зиму-весну, минимум — на лето. Так, гораздо сильнее по сравнению с другими молочными продуктами сезонность проявляется при потреблении мороженого. Если зимой доля потребителей мороженого среди всего населения России в период 2001-2002 гг. составила 60%, то летом этот показатель достиг 78%. Таким образом, в данной ситуации определенную сложность при организации системы управленческого анализа затрат на предприятиях пищевой промышленности представляет тот факт, что система показателей эффективности должна учитывать сезонные колебания.

Кроме производственных вопросов необходимо уделять особое внимание тому, что происходит с производимой (или планируемой к выпуску) продукцией в системе ее созидания, т.е. на предпроизводственной (снабженческой), производственной и постпроизводственной (сбытовой) стадиях. Без учета этих факторов невозможно нормально работать, особенно в условиях жесткой конкуренции со стороны других российских производителей и импортеров. Организационно-технический аспект формирования системы управленческого анализа затрат пищевой промышленности можно рассмотреть с двух позиций: с учетной позиции и аналитико-управленческой. Управленческий подход графически интерпретирован на рис. 1.

Данный подход раскрывает непосредственно управленческий аспект, то есть принятие решения в процессе управленческого анализа.

Рис. 1. Управленческий подход к формированию системы управленческого анализа

Компания обладает производственной мощностью 20000 ед. продукции в год. В 2008г.компания имела следующие результаты своей деятельности:

- объем продаж (18000 ед. \* 100 у.е.)-1800000 у.е.

- переменные затраты (на весь объем производства)-990000 у.е.

- постоянные затраты – 495000 у.е.

- прибыль – 315000 у.е.

В 2009г. Компании поступает предложение о покупке оптом 15000 ед. продукции по цене 90 у.е. за единицу. Предполагая, что уровень затрат будет таким же как в 2008г., определите, примет ли компания предложение оптового покупателя.

Решение:

Рассчитаем маржинальный доход.

Величина маржинального дохода показывает вклад предприятия в покрытие постоянных затрат и получение прибыли.

Существуют два способа определения величины маржинального дохода.

При первом способе из выручки предприятия за реализованную продукцию вычитают все переменные затраты, т.е. все прямые расходы и часть накладных расходов (общепроизводственные расходы), зависящих от объема производства и относящихся к категории переменных затрат.

При втором способе величины маржинального дохода определяется путем сложения постоянных затрат и прибыли предприятия.

Ма = В-Зперем. \* N или Ма.уд. = Ц-Зперем.,

Где Ма – абсолютный маржинальный доход, отнесенный на весь выпуск продукциии,

В – выручка от реализации продукции.,

Зперем. – удельные переменные затраты (на ед. продукции)

N – объем продукции,

Ма.уд. – удельная величина маржинальног дохода, отражающая вклад единицы изделия в покрытие постоянных затрат и получение прибыли.

Выручка от реализации продукции составила 1800000 у.е. (18000\*100)

Ма = 1800000-990000=810000 (у.е.)

Определим коэффициент маржинального дохода.

Коэффициент маржинального дохода называется доля маржинального дохода в выручке от реализации или (для отдельного изделия) доля среднего (удельного) маржинального дохода в цене товара.

Кмарж.дох. = 810000/1800000=0,45

Коэффициент маржинального дохода – величина неизменная при любом объеме продаж.

Рассчитаем безубыточный объем продаж продукции, выраженный в стоимостном выражении:

Зпост. / Кмарж.дох.=495000/0,45=1100000 (у.е.)

Рассичтаем объем продукции в натуральных единицах продукции, необходимый для безубыточной работы предприятия:

Зпост. / Кмарж.дох. \* Ц = 495000/0,45\*100=11000 (ед.)

Безубыточность – такое состояние, когда бизнес не принорсит ни прибыли, ни убытков.Это выручка, которая необходима для того, чтобы предприятие начало получать прибыль. Её можно выразить и в количестве единиц продукции, которую необходимо продать, чтобы покрыть затраты, после того каждая дополнительная единица проданной продукции будет приносить прибыль предприятию. Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж продукции – это зона безопасности (зона прибыли), и чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия. (Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности.-М.:ИНФРА-М,2005)

ЗБ=1800000-1100000=700000 у.е.

ЗБ=18000-11000=7000 ед.

Определим критический уровень цены (Ркр.). Согласно Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности.-М.:ИНФРА-М,2005:

Ркр. = Зпост. / VPП + Зперем. = 495000/18000+55=82,5 (у.е.)

При таком уровне цена будет равна себестоимости единицы продукции, а прибыль и рентабельность будут равны 0.

В 2009г. Выручка за реализацию продукции составит:

15000\*90=1350000 (у.е.)

Абсолютный маржинальный доход, отнесенный на весь выпуск продукции в 2009г. составит:

Ма = 1350000-990000=360000 (у.е.)

Т.к. безубыточный объем продаж в стоимостном выражении составляет 1100000 у.е., а цена 90 у.е., рассчитаем объем продукции в натуральных единицах продукции, необходимый для безубыточной работы предприятия:

Зпост. / Кмарж.дох. \* Ц = 495000/0,45\*90 =12222 (ед.)

Критический уровень цены в этом случае составит:

Ркр. = Зпост. / VРП + Зперем. = 495000/15000+66=99 (у.е.)

Как видим из расчетов, критический уровень цены выше, чем цена продукции, предложенная оптовым покупателем, А значит продавец не может принять предложение оптового покупателя.