**Введение**

Рыночная экономика обуславливает необходимость развития хозяйствующих субъектов в первую очередь на микроуровне-то есть на уровне отдельных предприятий, так как именно предприятия (при любой форме собственности) составляют основу рыночной экономики.

Экономику государства упрощенно можно рассматривать как совокупность всевозможных предприятий, находящихся в тесной производственной, кооперированной, коммерческой и другой взаимосвязи между собой и государством.

В условиях становления и развития рыночной экономики важной нашей действительности становится налаженная система менеджмента, то есть система управления в организации. Для того чтобы организация работала на рынке эффективно, руководителю нужно конкретизировать цели и средства достижения целей. Для этого необходимо грамотно построить систему управления организацией: управление производством, управление человеческими ресурсами, учет рынка, учет потребностей, анализ конкурентов, внедрение новых информационных, технических и технологических разработок. Кроме этого, руководителю нужно постоянно заниматься повышением своего интеллектуального, творческого и личностного развития, то есть самоорганизацией и саморазвитием.

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления. *Механизм управления предприятием* – это, прежде всего, иерархическая система администрирования органов и управленческих структур, при помощи, которой согласованно решаются основные задачи и достигаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора.

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать внешнюю среду и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматривать как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия. Он играет существенную роль в развитии бизнеса, т. к. предприятия проводят комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявляет стратегические проблемы. В этом заключается актуальность данной темы.

Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами: при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла; для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах; управленческий анализ позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

В результате проведения внутреннего анализа предприятия можно выявить ряд моментов, таких как: переоценивает или, наоборот, недооценивает себя предприятие; переоценивает или недооценивает оно своих конкурентов; каким требованиям рынка оно придает чересчур большое или, наоборот, слишком малое значение.

Результаты анализа должны заставить персонал предприятия понять и принять необходимость изменений.

Важность и необходимость проведения управленческого анализа определяется также изменением управления в переходной экономике, постепенным переходом от производственной к маркетинговой ориентации управления в сочетании с изменением логики планирования. В современных условиях, когда предприятия ограничены в возможностях расширения ресурсного потенциала, анализ внутренних возможностей и ресурсов предприятия должен стать отправной точкой разработки стратегии предприятия и планирования его деятельности.

**1. Сущность управленческого анализа и его место в системе управления**

**1.1 Сущность и цель управленческого анализа**

**Анализ** в узком смысле слова представляет собой деление явления или предмета на составные элементы для изучения их как частей целого. В переводе с греческого «анализ» означает разделение, расчленение.

Такое расчленение позволяет исследовать внутреннюю сущность явления или предмета, определить роль и значение каждого элемента, сопровождается комментариями и суждениями аналитика.

**Экономический анализ** – это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучение их во всем многообразии связей и зависимостей.

Экономический анализ подразделяется на финансовый и управленческий (рис. 1.1).

**Финансовый (внешний) анализ** поставляет информацию преимущественно таким категориям пользователей, которые не управляют организацией непосредственно, но их интересует, насколько успешна ее деятельность (банки, поставщики, держатели облигаций, инвесторы, налоговые органы, страховые компании, профсоюзы и др.). Известная ограниченность финансового анализа объясняется содержанием финансовой отчетности, на данных которой он основан: во-первых, она позволяет анализировать только ретроспективные события, во-вторых, ее «открытость» для внешних пользователей означает лишь возможность получения информации, но не доступность источников достижений в бизнес-деятельности. **Управленческий (внутренний) анализ** предназначен компенсировать недостатки финансового и позволяет принимать обоснованные решения внутренними пользователями (менеджерами организации и специалистам определенных категорий).

Существенные классификационные признаки, которые отличают финансовый и управленческий анализ, приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Значимые характеристики видов экономического анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Финансовый анализ** | **Управленческий анализ** |
| **Для внешних пользователей** | **Для внутренних пользователей** |
| Цель | Оценка финансового состояния и финансовой состоятельности | Экономическое обоснование управленческих решений |
| Объект | Организация в целом и по видам деятельности | Организация в целом, структурные подразделения, аспекты видов деятельности |
| Исполнители | Аналитики и менеджеры заинтересованных контрагентов и самой организации | Аналитики и менеджеры самой организации |
| Информационная база | Бухгалтерская (финансовая) отчетность, нормативно-справочная информация. Открыта для пользователей | Бухгалтерская (финансовая и управленческая), налоговая, статистическая, производственная отчетность, данные первичного учета, нормативно-справочная информация, акты инвентаризации и внутреннего аудита. Преимущественно является коммерческой тайной |
| Систематизированность | Системно организованный (используются типовые формы бухгалтерской отчетности) | Не обязательно систематизированный (используются данные любой, в том числе внутренней управленческой отчетности) |
| Измерители | Преимущественно стоимостные | Стоимостные, натуральные, трудовые |
| Методы | Сравнительный, структурный, динамический, коэффициентный, матричный и др. | Статистические, экономико-математические, факторный, графический, матричный, сравнительный, структурной динамики, коэффициентный и др. |
| Вид | Внешний ретроспективный | Внутренний ретроспективный, оперативный и стратегический (перспективный) |
| Надежность | Преимущественно субъективен | Преимущественно объективен |
| Область принятия решения | За пределами организации, во внешней бизнес-среде | Менеджерами, специалистами, руководителями всех рангов, во внутренней бизнес-среде |

**Управленческий анализ** – это анализ бизнес-деятельности с целью принятия оптимальных

управленческих решений, в ходе которого решаются **следующие основные задачи**:

* качественная оценка достоверности и полноты используемой информации;
* аналитическая интерпретация информации, имеющейся в финансовой, управленческой, статистической, производственной отчетности для получения достоверных выводов с позиций основных групп пользователей;
* оценка показателей и параметров издержек, доходов и финансовых результатов для обоснования управленческих решений;
* мониторинг развития деятельности для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоустойчивости организации.

От правильности и результативности **управленческого анализа** зависит основной результат – прибыль, которая затем становится объектом **финансового анализа**. То есть каждый из этих видов анализа решает свою задачу единой стратегии анализа на предприятии.

**Управленческий анализ** проводят все службы предприятия с целью получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия управленческих решений и т.д.

Управленческий анализ интегрирует три вида внутреннего анализа – **ретроспективный**, **оперативный** и **перспективный**, – каждому из которых свойственно решение собственных задач. Содержание управленческого анализа представлено на рис. 1.2.

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 анализа следует выделить **краткосрочный** и **стратегический** подвиды, имеющие собственные цели и методы.

**Особенности управленческого анализа**:

* комплексное изучение всех сторон деятельности организации;
* интеграция учета, анализа, планирования и принятия решений в организации;
* использование всех доступных источников информации;
* ориентация результатов анализа на руководство организации;
* отсутствие регламентации с внешней стороны;
* максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны;
* границы информационного инструментария анализа простираются практически на все стороны хозяйственной жизни;
* методическое обеспечение аналитических процедур включает современные рыночные инструменты, апробированные в практике зарубежных и отечественных аналитиков;
* управленческий анализ в основном носит прогнозный характер, направлен на оценку деятельности коммерческой организации в будущем;
* аналитические процедуры нацелены на оценку бизнес-деятельности, обоснование оптимальных управленческих решений на основе выявления неиспользованных возможностей.

**Объектом управленческого анализа** являются хозяйствующие субъекты экономики.

**Субъект управленческого анализа** – это лицо, непосредственно осуществляющее управленческий анализ.

**Предмет управленческого анализа** – это хозяйствующие процессы, протекающие на предприятии, социально-экономическая эффективность и результаты его деятельности.

**Основная цель управленческого анализа** – это информационное обеспечение принятия обоснованных управленческих решений.

**Проведение управленческого анализа** предприятия любой отрасли народного хозяйства позволяет:

* оценить место предприятия на рынке данного товара;
* проанализировать ресурсные возможности увеличения объема производства и продаж за счет лучшего использования основных факторов производства: средств труда, предметов труда и трудовых ресурсов;
* оценить возможные результаты производства и реализации продукции и пути их ускорения;
* принимать решения по ассортименту и качеству продукции, запуску в производство новых ее образцов;
* выработать стратегию управления затратами в организации;
* определить стратегию ценообразования;
* анализировать взаимосвязь объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью производства.

Управленческий анализ использует **внутреннюю** (**учетную** и **внеучетную**) и **внешнюю информацию**, поэтому применяемые в ходе аналитических процедур методы разнообразны и зависят, прежде всего, от направления анализа.

Совокупность выбранных аналитиком приемов и способов, применяемых в определенной последовательности, при изучении бизнес деятельности составляют **методику управленческого анализа**. На каждом из этапов анализа применяют соответствующие **методы**. (На рис. 1.3) представлен перечень частных методов управленческого анализа. Далее перечислены наиболее широко использующиеся методы.

**Метод сравнения**. Данный метод позволяет определить общее и специфическое в экономических явлениях, изучить изменения исследуемых объектов, тенденции и закономерности их развития.

Метод сравнения используется в **следующих типичных ситуациях**:

* **оценка выполнения плана** – сопоставление плановых и фактических значений показателей;
* **определение тенденции развития экономических процессов** – сравнение фактических значений показателей со значениями прошлых отчетных периодов;
* **управление затратами** – сравнение фактических значений показателей с нормативными;
* **выявление неиспользованных резервов** – сопоставление значений показателей разных предприятий одной отрасли со средними данными (по материалам государственной статистики или рейтинговых агентств);
* **выбор наилучшего управленческого решения** – сопоставление вариантов управленческих решений;
* **расчет количественного влияния факторов на результативный показатель** – сравнение результатов деятельности до и после изменения какого-либо фактора.

**Метод цепных подстановок** – универсальный метод детерминированного факторного анализа. Он основан на постепенной замене базисной величины каждого фактора на его величину в отчетном периоде. При этом допускается, что остальные факторы не изменяются. Данный метод позволяет выявить влияние изменения факторных показателей на колебания результативного показателя. Применение способа цепных подстановок требует знания взаимосвязи факторов, их соподчиненности, умения правильно их классифицировать и систематизировать, поскольку от порядка постановки зависят результаты расчетов.

**Метод абсолютных разниц** применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе. При его использовании величина влияния факторов рассчитывается умножением абсолютного прироста значения исследуемого фактора на базовый уровень факторов, которые находятся справа от него, и на текущий уровень факторов, расположенных слева от него в модели. Хотя его использование ограничено, но благодаря своей простоте он получил широкое применение в экономическом анализе.

**Метод относительных разниц** применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе. При этом используются индексы факторов, последовательно влияющие на результативный показатель.

**Метод логарифмирования** применяется для измерения влияния факторов в мультипликативных моделях (когда результативный показатель представлен в виде произведения факторов). Результат расчета не зависит от месторасположения факторов в модели. Метод обеспечивает высокую точность расчетов. С помощью логарифмирования результат совместного действия факторов распределяется пропорционально доле изолированного влияния каждого фактора на уровень результативного показателя. В этом его преимущество, а недостаток – в ограниченности сферы его применения. При логарифмировании используются не абсолютные приросты показателей, а индексы их роста (снижения).

**Интегральный метод** применяется для измерения влияния факторов в различных моделях. Использование этого способа позволяет получать более точные результаты расчета влияния факторов по сравнению со способами цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, поскольку дополнительный прирост результативного показателя от взаимодействия факторов присоединяется не к последнему фактору, а делится поровну между ними.

**Индексный метод**. «Индекс» в переводе с латинского – **указатель** или **показатель**. **Индекс** – это показатель относительного изменения данного уровня исследуемого явления по сравнению с другим его уровнем, принятым за базу сравнения. В качестве такой базы может быть использован уровень за какой-либо прошлый период времени (динамический индекс) или уровень того же явления по другой территории (территориальный индекс).

Индексы являются незаменимым инструментом исследования в тех случаях, когда необходимо сравнить во времени или пространстве две совокупности, элементы которых непосредственно суммировать нельзя.

В целом индексный метод направлен на решение **следующих задач**:

* характеристика общего изменения уровня сложного социально-экономического явления;
* анализ влияния каждого из факторов на изменение индексируемой величины путем элиминирования воздействия прочих факторов;
* анализ влияния структурных сдвигов на изменение индексируемой величины.

**Средние величины** используются в комплексном экономическом анализе для обобщения количественной характеристики совокупности однородных явлений по определенному признаку.

При проведении комплексного экономического анализа используют практически **все виды средних величин**: среднюю арифметическую простую, среднюю арифметическую взвешенную, среднюю геометрическую, среднюю хронологическую, среднюю гармоническую.

Использование средних величин в управленческом анализе имеет свои сильные и слабые стороны.

**Преимущество** заключается в том, что расчет средней величины позволяет получить обобщенную характеристику, а значит, выявить определенные тенденции и закономерности в развитии экономических явлений.

**Недостаток** заключается в том, что средние величины сглаживают отдельные негативные и позитивные тенденции в деятельности внутри исследуемого периода.

Поэтому используя при проведении комплексного экономического анализа средние величины следует раскрыть их содержание, дополняя среднегрупповыми показателями, а при необходимости – индивидуальными.

**Относительные показатели** показывают соотношение величины изучаемого явления с величиной какого-либо другого явления или с величиной этого явления, но взятой за другой период или по другому объекту. Их получают в результате деления одной величины на другую, которая принимается за базу сравнения.

**Группировка** – это метод деления массы изучаемой совокупности объектов на качественно однородные группы по соответствующим признакам.

**Аналитические группировки** используют для определения наличия, направления и формы связи между изучаемыми показателями. По сложности построения группировки бывают простыми и комбинированными.

**Простые группировки** позволяют изучить взаимосвязь между явлениями, сгруппированными по одному избранному аналитиком признаку.

С помощью **комбинированных группировок** исследуются сложные связи между явлениями. Для этого совокупность данных делится на группы по одному признаку, а затем внутри каждой группы – по другому признаку.

**Методика построения и анализа группировки в общем виде.**

1. Определение цели анализа.
2. Сбор необходимых данных по всей совокупности объектов.
3. Ранжирование совокупности объектов по группировочному признаку.
4. Выбор интервала распределения совокупности и деление ее на группы.
5. Определение среднегрупповых показателей по группировочным и анализируемым признакам.
6. Анализ полученных средних величин, определение взаимосвязи между исследуемыми показателями.

**Балансовый метод** служит главным образом для отражения соотношений, пропорций двух групп взаимосвязанных экономических показателей, итоги которых должны быть тождественными.

Он широко используется при анализе обеспеченности предприятия трудовыми, финансовыми ресурсами, сырьем, топливом, материалами, основными средствами производства и т.д., а также при анализе полноты их использования. Как вспомогательное средство балансовый метод используется в анализе для проверки правильности определения влияния различных факторов на прирост величины результативного показателя. В детерминированном анализе алгебраическая сумма величины влияния отдельных факторов должна соответствовать величине общего прироста результативного показателя

Приемы **корреляционного анализа** используются, когда взаимосвязь между показателями неполная, вероятностная.

**Парная корреляция** – это связь между двумя показателями, один из которых является факторным, а другой – результативным. **Множественная корреляция** возникает от взаимодействия нескольких факторов с результативным показателем.

**Необходимые условия применения корреляционного анализа:**

1) наличие достаточно большого количества наблюдений о величине исследуемых факторных и результативных показателей;

2) исследуемые факторы должны иметь количественное измерение и отражение в тех или иных источниках информации.

**Графический метод**. **Графики** представляют собой масштабное изображение показателей, чисел с помощью геометрических знаков (линий, прямоугольников, кругов) или условно-художественных фигур. Они имеют большое иллюстративное значение. Благодаря им изучаемый материал становится более доходчивым и понятным.

Велико и аналитическое значение графиков. В отличие от табличного материала график дает обобщающий рисунок положения или развития изучаемого явления, позволяет зрительно заметить те закономерности, которые содержит числовая информация. На графике более выразительно проявляются тенденции и связи изучаемых показателей

**Имитационное моделирование**. 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. Развитие информационных технологий позволяет воспользоваться для целей проведения управленческого анализа результатами исследований в области построения **имитационных моделей**, способных решать слабоструктурируемые задачи. Имитационное моделирование (метод сценариев, ситуационный метод, позиционирование) предоставляет возможность экспериментировать с производственно-финансовыми процессами (существующими или предполагаемыми) в тех случаях, когда делать это на реальном объекте либо невозможно, либо нецелесообразно, 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 применяться регрессионный и корреляционный виды анализа.

Имеющиеся в этой области научные результаты также необходимо использовать в системе управленческого учета.

**Эвристические методы** в анализе хозяйственной деятельности. Эвристические методы относятся к неформальным методам решения экономических задач. Они используются в основном для прогнозирования состояния объекта в условиях частичной или полной неопределенности, когда основным источником получения необходимых сведений служит научная интуиция ученых и специалистов, работающих в определенных сферах науки и бизнеса.

Наиболее распространенным из них является **метод экспертных оценок**. Сущность его заключается в организованном сборе суждений и предложений специалистов (экспертов) по исследуемой проблеме с последующей обработкой полученных ответов. Основой данного метода является опрос специалистов. Опрос может быть индивидуальный, коллективный, очный, заочный, анонимный и т.д. Организаторы опроса определяют объект и цели экспертизы, подбирают экспертов, проверяют их компетентность, анализируют и обобщают результаты экспертизы.

**Параметрический метод** используется при оптимизации экономических систем. Он базируется чаще всего на параметрическом программировании. Параметрический метод используется для выявления системы оптимальных решений (каждое из которых соответствует некоторому сочетанию условий задачи), зависящих от изменения одного или нескольких параметров. Такая система оптимальных решений составляет зону неопределенности, анализ которой позволяет отказаться от части вариантов и тем самым упростить решение задачи.

Важной областью параметрического метода является также **анализ устойчивости решений оптимизационных задач**. Цель такого анализа состоит в определении интервала (области) значений того или иного параметра, в пределах которого решение остается оптимальным.

**Кластерный метод** (анализ) (англ. **data clustering**) – задача разбиения заданной выборки объектов (ситуаций) на непересекающиеся подмножества, называемые **кластерами**, так, чтобы каждый кластер состоял из схожих объектов, а объекты разных кластеров существенно отличались.

**Дисперсионный метод** – метод установления структуры связи между результативным признаком и факторными признаками. Решение задачи измерения связи опирается на разложение суммы квадратов отклонений наблюдаемых значений результативного признака от общей средней на отдельные части, обусловливающие изменение этого признака.

**Матричный метод** – анализ, основанный на применении теории матриц, по которым вычисляются параметры элементов модели, составляющие экономические системы.

**Математическое программирование** – метод исследования операций, при помощи которого решаются проблемы, связанные с тем, что оптимальная стоимость стандартно является предметом определенных ограничений. Математическое программирование включает в себя линейное, квадратичное и динамическое программирование.

**Исследование операций** – совокупность методов (математического программирования, теории графов, теории игр, теории решений, теории распознавания образов и т.п.), используемых в системе разработки и принятия решений.

**Метод сценариев** (метод **«если, то»**) использует ситуационный подход к принятию стратегических решений.

**Ситуационный метод** – оценка возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые данная фирма повлиять практически не может. Также ситуационный анализ – стадия процесса планирования маркетинга, на которой происходит понимание внешней среды и рынка, выявление возможностей и угроз, оценка конкурентной позиции фирмы.

**Позиционирование** – последний этап принятия стратегических решений, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. За этим этапом следует непосредственная разработка комплекса маркетинга. Также позиционирование – это маркетинговые и рекламные мероприятия по обеспечению компании, товара, услуги определенным местом, нишей на рынке, конкурентоспособностью, расширением клиентуры, возможными потребителями.

**Ранжирование** (метод **ranking**) – распределение экономических величин по возрастающим или убывающим показателям, характеризующим те или иные их свойства, качества. Поскольку в экономике измерение не всегда возможно, многие экономические величины приходится просто сравнивать между собой и располагать в определенном порядке, т.е. ранжировать. Такому упорядочению при экономико-математическом моделировании подвергаются, например, показатели качества продукции, показатели подготовленности кадров, степень (уровень) выполнения плана предприятиями, настоятельность тех или иных потребностей и т.д.

Также ранжирование – расстановка элементов системы по рангу, по признакам значимости, масштабности; установление порядка расположения, места лиц, проблем, целей и задач в зависимости от их важности, весомости.

**Метод балльной оценки** – метод аналитической оценки объекта исследования по совокупности факторов в соответствии со шкалой оценки этих факторов по степени сложности и удельным весом каждого фактора.

**Анкетирование** – средство получения информации для обследования, применяется в экономических, социологических, социально-психологических, демографических исследованиях. При анкетировании каждому лицу из группы, выбранной для анкетирования, необходимо ответить на вопросы анкеты. Вопросы бывают **открытые** (дается свободный ответ) и **закрытые** (ответ состоит в выборе из нескольких предлагаемых в анкете утверждений).

**Опрос** – способ получения социологической информации о различных потребностях или удовлетворенности опрашиваемых групп. Опросы могут проводиться методом анкетирования или методом интервьюирования.

Также с помощью опроса потребителей определяется, с какими качествами, возможностями ассоциируется у потребителя марка известного товара.

Аналитическое исследование, его результаты и их использование в управлении производством должны соответствовать определенным **методологическим принципам**.

1. **Государственный подход**. Оценка результатов деятельности организации должна учитывать ее соответствие требованиям законодательства, государственной экономической, экологической и социальной политике.
2. **Научный характер**. Экономический анализ учитывает требования экономических законов, предусматривает использование современных актуальных методов экономических исследований.
3. **Комплексность**. Это основное качество экономического управленческого анализа, которое заключается в рассмотрении всех сторон деятельности исследуемого объекта, всех причинно-следственных связей отдельных элементов экономической системы.
4. **Системность**. Каждый изучаемый объект рассматривается как сложная динамичная система, состоящая из элементов, связанных между собой и с внешней средой.
5. **Объективность****, конкретность****, точность**. Результаты анализа должны отражать объективную реальность и базироваться на достоверной информации и точных аналитических расчетах.
6. **Действенность**. Анализ должен активно воздействовать на ход производственного процесса и его результаты, своевременно выявлять недостатки в работе и резервы улучшения ее показателей, информировать руководство организации.
7. **Плановость**. Проведение анализа должно соответствовать плану мероприятий, в котором закладываются сроки работ, исполнители и формы контроля за достоверностью полученных результатов.
8. **Оперативность**. Анализ должен проводиться быстро и четко, исключая вопросы, затеняющие сущность изучаемой проблемы. Это обеспечивает эффективность принимаемого управленческого решения.
9. **Демократизм** – предполагает участие в проведении анализа широкого круга работников предприятия, что обеспечивает более полное выявление передового опыта и использование имеющихся внутрихозяйственных резервов.
10. **Эффективность**. Затраты на проведение анализа должны быть значительно меньше эффекта, получаемого от него.

**Разработка и внедрение на предприятиях системы управленческого анализа** должно базироваться на **следующих принципах**:

* управленческий анализ выступает **в единстве анализа производственных и финансовых показателей** для принятия тактических и стратегических управленческих решений по эффективному функционированию предприятия в рыночных условиях;
* управленческий анализ должен быть **комплексным**, что предусматривает изучение экономической и технической сторон производства, а также взаимосвязи с ним социальных и природных условий;
* **системность** подразумевает анализ предприятия как целостной системы.

**1.2 Управленческий анализ как функция управления**

**Функции управления** появились в результате разделения, специализации управленческого труда, поскольку доказана эффективность такого подхода к управлению организацией, при котором полномочия делегируются.

Анализ, в том числе управленческий, является одной из функций менеджмента (рис. 1.4).

**Управленческий анализ** – это основа процесса управления, так как:

1) управленческий анализ является одной из функций менеджмента – процесса управления;

2) управленческий анализ пронизывает весь процесс управления. Он предшествует решениям и действиям, обосновывает их, контролирует их выполнение и аргументирует мероприятия по повышению эффективности деятельности организации при последующем принятии решений;

3) анализ (в частности управленческий) как самостоятельный вид профессиональной деятельности может быть представлен в организации отдельной штатной деятельностью управленческого аппарата.

Экономический управленческий анализ в процессе управления выступает как **элемент обратной связи** между управляющей и управляемой системой.

**Управляющая система** – это совокупность органов (руководство предприятия разных уровней), средств, инструментов и методов управления.

**Управляемая система** – это хозяйственный процесс (чаще всего, производственный процесс).

Управленческий анализ позволяет уменьшить неопределенность исходной информации и риск, связанный с выбором правильного решения.

Успех предпринимательской деятельности во многом предопределяется обоснованностью управленческих решений, генерируемых менеджментом предприятия. Однако нередко решения, принимаемые руководством, не имеют должного экономического обоснования. Объясняется это, на наш взгляд, **двумя причинами**:

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

2) 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.

**Первым этапом** создания системы управления является установление ее стандартов. Это этап определения ориентиров, относительно которых будет оцениваться деятельность системы и осуществляться контроль. При определении стандартов за основу принимаются цели функционирования системы. Они могут описываться с использованием количественных, качественных и временных переменных. Обычно цели конкретизируются в планах, программах деятельности системы.

**Программы и планы разрабатываются с участием аналитиков**, задачами которых являются обоснование плановых показателей и моделирование возможных результатов деятельности. Установление стандартов дает отправную точку, относительно которой оценивается выполнение планов и движение к намеченной цели.

После того как стандарты установлены, и деятельность началась, менеджмент осуществляет **второй этап** – **наблюдение** и проверку. **Проверка** представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение регулярного наблюдения и периодического обследования работы, процесса функционирования и результатов деятельности экономической системы. **Наблюдение и проверка дают аналитику необходимую информацию**, а также позволяют корректировать методики анализа и инструментарий, применявшийся на этапе планирования.

Анализ показателей деятельности организации характеризует **третий этап** процесса управления – измерение фактически достигнутых результатов. **При сопоставлении достигнутых результатов с установленными на первом этапе стандартами, прежде всего, устанавливаются масштабы допустимых отклонений.**

**Размер отклонения** зависит от:

* характеристики самого контрольного стандарта. Например, недопустимо отклонение от интервального значения обязательного экономического норматива. Отклонение от установленного размера риска должно находиться в заданных руководством организации пределах, и все колебания подвергаются жесткому контролю, поскольку влияют на устойчивость деятельности в целом. Величина административных расходов является менее существенным фактором и, соответственно, анализируется с меньшим пристрастием;
* масштабов финансово-хозяйственной деятельности показателей. Чем масштабнее функционирующая система, тем выше риски и тем большая вероятность отклонения от нормативов;
* принятой стратегии развития системы. Если предприятие в качестве стратегии выбирает расширение своих позиций на рынке, то очень часто определение снижения рентабельности отдельных видов продукции является положительным фактором, потому что оно дает возможность предприятию в большей мере реализовать свою продукцию по приемлемой для потребителя цене и занять большую нишу на товарном рынке.

**Заключительный этап** – осуществление необходимых корректировочных действий – подразумевает **анализ связи выявленных отклонений с предыдущими действиями по реализации процесса управления** организацией. Выявленные на третьем этапе отклонения определяют направление корректировочных действий:

* если отклонения незначительные, менеджмент может не делать корректировок;
* если отклонения значительны, ликвидировать их можно либо доведением фактических результатов до уровня стандартов, либо путем корректировки самих стандартов. В обоих случаях предоставляется обоснование на основе результатов проведенного экономического анализа;
* крайним случаем оценки рассматриваемого процесса управления может явиться мнение о неверной постановке самой цели деятельности. Тогда корректировке подвергается стратегия развития организации (изменение целевой группы клиентов, их отраслевой принадлежности, смена рынков сбыта, иная организация бизнеса) либо принимается решение о ликвидации бизнеса.

**1.3 Направления и основные этапы управленческого анализа**

**Направления управленческого анализа** непосредственно связаны с процессами производственно-хозяйственной деятельности организации и с ресурсами, используемыми в этих процессах.

Экономический анализ всегда служит целям управления как средство обоснования управленческих решений на всех стадиях деятельности организации.

Отразим в виде блок-схемы все процессы производственно-хозяйственной деятельности организации во взаимосвязи с ресурсами.

**Производственно-хозяйственная деятельность** представляет собой наложение процессов на ресурсы. «Входом» являются ресурсы, материальные потоки. Ресурсы проходят через различные процессы, в том числе и производственный. Затем они «выходят» в виде результатов (готовой продукции, прибыли, финансовых операций).

Представление процесса управления в виде блоков дает возможность детально проследить все направления экономического анализа, возникающего в каждом блоке, и более четко отследить объекты управленческого и финансового анализа.

**Направлениями управленческого анализа** предприятия являются анализ ресурсов (1, 2, 3) и анализ результатов (5, 6). Если обратиться к процессам производственно-хозяйственной деятельности, то направления управленческого анализа будут охватывать потоки группы «А» и «Б», а также частично – «В».

Все остальные элементы относятся к сфере финансового анализа.

Для качественного проведения управленческого анализа всех вышеперечисленных направлений его необходимо выполнять, соблюдая следующие **основные этапы**.

1. **Постановка цели проведения анализа. Разработка задач для ее реализации.** Формулирование и согласование задания с заказчиком.
2. **Организация процесса анализа.** Решаются вопросы: согласование задач с заказчиком, определение круга специалистов, согласование сроков работы, составление графика работ, определение формы представления материала.
3. **Отбор системы показателей, необходимых для данного анализа.**
4. **Отбор источников информации.**
5. **Обработка и анализ полученной информации.**
6. **Проведение расчетно-аналитических процедур**:
	* оценка состояния вопроса на момент принятия управленческого решения;
	* оценка эффективности функционирования объекта анализа;
	* детализированный анализ;
	* изучение причинно-следственных связей внутри объекта, проведение факторного анализа, выделение и систематизация важнейших факторов.
7. **Оформление результатов анализа.**
8. **Выработка рекомендаций по результатам анализа**:
	* систематизация положительных и отрицательных факторов развития экономической системы;
	* предложения по поиску, выявлению и мобилизации резервов повышения эффективности функционирования экономической системы.
9. **Дерево вариантов.** Выработка возможно большего числа управленческих решений в соответствии с полученными результатами анализа.
10. **Анализ вариантов.** Сравнительный анализ разработанных вариантов по установленному критерию (системе показателей). Выбор наилучшего варианта.
11. **Осуществление выбранного варианта.** Оформление результатов анализа, передача проекта заказчику, реализация решения.
12. **Анализ эффективности управленческого решения**:
	* анализ как непрерывный процесс сопоставления результатов деятельности;
	* итоговый анализ по результатам реализации решения;
	* анализ выполнения показателей бизнес-плана;
	* корректировка решения.

Состав и содержание этапов анализа определяются аналитиком исходя из критерия эффективности. Применительно к экономическому анализу **эффективность** может быть описана одновременным соблюдением **следующих условий**:

* достаточность результатов анализа для принятия управленческого решения;
* оперативность;
* рациональная (обоснованная) стоимость проведения анализа.

**1.4 Экономические и технико-организационные особенности различных отраслей для целей управленческого анализа**

Удовлетворение всего многообразия материальных и нематериальных человеческих потребностей порождает наличие большого количества предприятий, производящих множество самых разных товаров продукции, работ, услуг или занимающихся их продвижением к конечному потребителю.

В настоящее время все функционирующие на территории России учреждения, предприятия и организации **классифицируются по видам экономической деятельности**.

**Промышленные предприятия** могут осуществлять свою деятельность в добывающей и перерабатывающей промышленности.

В рамках **добывающей промышленности** выделяют:

* добычу каменного угля, бурого угля и торфа;
* добычу сырой нефти и природного газа, предоставление услуг в этих областях;
* добычу урановой и ториевой руд;
* добычу металлических руд;
* добычу прочих полезных ископаемых.

К **перерабатывающим производствам** относятся:

* производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака;
* текстильное и швейное производство;
* обработка древесины и производство изделий из дерева;
* целлюлозно-бумажное производство;
* издательская и полиграфическая деятельность;
* производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов;
* химическое производство;
* производство резиновых и пластмассовых изделий;
* производство прочих неметаллических минеральных продуктов;
* металлургическое производство и производство готовых металлических изделий;
* производство машин и оборудования;
* производство транспортных средств и оборудования;
* обработка вторичного сырья;
* производство и распределение электроэнергии, газа и воды;
* прочие производства.

Отдельно от промышленности стоят **сельское** и **лесное хозяйства** и предоставление услуг в этих областях, **рыболовство** и **рыбоводство**.

Кроме сферы материального производства есть еще отрасли (виды деятельности), где предприятия **производят работы** или **оказывают услуги**. К этой группе относятся **строительство****, оптовая** и **розничная торговля****, транспорт** (сухопутный, воздушный, водный, вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность), **связь**.

Прочие виды коммерческой деятельности можно условно объединить в большую группу **сервисных предприятий**:

* деятельность гостиниц и ресторанов;
* операции с недвижимым имуществом;
* аренда машин и оборудования без оператора;
* прокат бытовых изделий и предметов личного пользования;
* деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
* научные исследования и разработки;
* деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта;
* предоставление персональных услуг;
* предоставление прочих видов услуг.

Необходимо отметить, что **финансовая деятельность** (включающая финансовое посредничество, страхование, вспомогательную деятельность в сфере финансового посредничества и страхования) хотя и заключается в оказании тех или иных финансовых услуг, но является самостоятельной областью функционирования.

Исключительно **в ведении государства и на финансировании бюджета** находятся такие виды деятельности, как:

* государственное управление и обеспечение военной безопасности;
* обязательное социальное обеспечение;
* деятельность экстерриториальных организаций.

Преимущественно на государственном попечении и финансировании находятся образование, здравоохранение, предоставление социальных услуг, прочих коммунальных и социальных услуг.

Деление предприятий по **отраслям** (видам экономической деятельности) предопределено наличием существенных отличий, признаков, отличающих одну отрасль от другой:

* используемая техника (совокупность машин, механизмов, приборов, устройств, орудий);
* применяемая технология (совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства);
* организация производственного процесса (совокупность применяемой техники и технологии);
* организация финансов (совокупность всех денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия, система их формирования, распределения и использования) и их взаимодействие с бюджетными и внебюджетными фондами, банками и страховыми организациями.

Особенности функционирования предприятий различных отраслей необходимо принимать во внимание при проведении управленческого анализа. Применение общей методики не удовлетворяет потребностям наиболее точной диагностики, что ведет к необходимости разработки и использования целого ряда частных отраслевых методик, например, для анализа:

* деятельности строительных организаций;
* предприятий агропромышленного комплекса (и производящих, и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию);
* организаций транспорта и связи, торговли и общественного питания;
* предприятий сферы услуг.

**2. Содержание управленческого и финансового анализов**

Необходимость формирования отдельной информации для управления, т.е. для себя, и публичной финансовой отчетности для внешних пользователей стала объективной реальностью. Отсюда и единый бухгалтерский учет, а следовательно, и анализ подразделяют по принципу субъектов пользователей на управленческий и финансовый.

**Финансовый анализ** – это внешний анализ, который основан на данных финансового учета и содержит открытую информацию, показывает «как это было».

**Управленческий анализ** – это внутренний анализ, который проводится работниками предприятия и включает любую информацию. Анализ используется для решения задач стратегического управления, связан с процессом формирования, контроля и планирования затрат, результатов деятельности. Управленческий анализ выступает в единстве производственного и финансового анализа, ему присуща комплексность подхода к производственным и финансовым показателям. Методы его проведения определяются руководством предприятия, поскольку он направлен на выработку управленческих решений конкретного субъекта хозяйствования и организацию внутрихозяйственных связей на предприятии.

Между финансовым (внешним) и управленческим (внутренним) анализом имеются принципиальные различия в организации и способах проведения, которые можно определить по **следующим основным классификационным признакам** (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Отличительные признаки управленческого и финансового анализа

|  |  |
| --- | --- |
| **Финансовый анализ (внешний)** | **Управленческий анализ (внутренний)** |
| **Цель анализа** |
| 1. Оценка: • состава, структуры имущества, его эффективности использования; • платежеспособности; • финансовой устойчивости; • рентабельности; • использования прибыли; • инвестиционной деятельности 2. Прогнозирование: • доходов; • потоков денежных средств; • дивидендной политики | 1. Изучение механизма достижения максимальной прибыли и повышение эффективности, выявление резервов снижения затрат и роста прибыли 2. Разработка конкурентной политики и программ ее развития на перспективу 3. Анализ с целью научного обоснования бизнес-планов, оптимальных вариантов деловых решений |
| **Объект анализа** |
| Финансовое положение хозяйствующего субъекта | 1. Маркетинговая деятельность 2. Комплексная эффективность хозяйственной деятельности 3. Структурные подразделения хозяйствующего субъекта, различные аспекты, направления производственно-финансовой деятельности 4. Технико-организационный уровень деятельности 5. Объем продукции 6. Использование производственных ресурсов (средств, предметов труда, рабочей силы) 7. Взаимосвязь затрат, объема продукции и прибыли |
| **Периодичность проведения** |
| Не реже одного раза в год, также по мере предоставления отчетности (в налоговую инспекцию, статистические органы – ежеквартально) | По мере необходимости на нерегулярной основе и прежде всего по тем направлениям, где наблюдаются спад производства, кризисная ситуация, рост затрат, снижение рентабельности и качества продукции |
| **Информационная база** |
| Бухгалтерская отчетность | Любая информация: данные бухгалтерского, оперативного, статистического учета, нормативно-справочная информация, акты ревизий, аналитические расчеты и т.п. |
| **Доступность информации** |
| Открыта для всех потребителей | Представляет коммерческую тайну, используется для внутрихозяйственного управления |
| **Потребители информации** |
| Акционеры, инвесторы, банки, поставщики, покупатели, налоговые инспекции и т.д. | Управленческий персонал предприятия: менеджеры, директора, начальники подразделений и т.д. |
| **Использование методов анализа** |
| Традиционные способы: • сравнение; • абсолютные; • относительные; • средние величины; • графические; • табличные; • группировки; • методы факторного анализа | 1. Традиционные способы 2. Детерминированный (функциональный) факторный анализ 3. Стохастический корреляционный факторный анализ 4. Экономико-математические способы 5. Комплексные методы: ФСА, методы «дельфи», директ-костинг, «ПАТТЕРН» и др. |

**2.1 Характеристика основных видов экономического анализа**

Современные условия бизнеса предопределили создание системы информационных потоков, отвечающих различным критериям: внешним и внутренним потребностям, оперативности, широте охвата источников и временных границ и т.д. Результатом формирования самых разнообразных информационных потоков стало разделение **экономического анализа** на **следующие виды**.

1. **По объектам анализа**:
	* технико-экономический, финансово-экономический, социально-экономический анализ (проводят экономические службы управления, статистические органы, социологические лаборатории и др.);
	* управленческий, маркетинговый, экономико-статистический, экономико-правовой анализ (проводят юридические службы предприятий и организаций);
	* экономико-экологический анализ (проводят органы охраны окружающей среды) и т.п.
2. **По субъектам анализа** (кто проводит):
	* руководство предприятия;
	* функциональные службы;
	* собственники;
	* кредитные организации;
	* аудиторские службы;
	* судебно-правовые органы.
3. **По пользователям информации**: внутренний и внешний.
4. **По периодичности проведения**: годовой, квартальный, месячный, декадный, каждодневный, сменный, разовый, непериодический.
5. **По содержанию и полноте изучаемых вопросов**: полный анализ всей хозяйственной деятельности, выборочный анализ, локальный анализ деятельности отдельных подразделений, тематический анализ отдельных вопросов экономики.
6. **По методам изучения объекта**:
	* сравнительный, комплексный, системный анализ;
	* детерминированный факторный, стохастический корреляционный анализ;
	* функционально-стоимостной, диагностический, маржинальный анализ;
	* анализ коммерческих рисков.

**Сравнительный анализ** состоит в сопоставлении достигнутых результатов хозяйственной деятельности с результатами других предприятий или объединений, в выявлении резервов дальнейшего повышения эффективности производства. Он позволяет обобщить опыт нескольких предприятий, распространить передовой опыт на сравниваемые предприятия. **Виды сравнительного анализа**: внутрифирменный, внутриотраслевой, межотраслевой.

**Функционально-стоимостной анализ (ФСА)** – это метод системного исследования функций отдельного изделия или определенного производственно-хозяйственного процесса, или же управленческой структуры, направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, освоения производства, сбыта, промышленного и бытового потребления при высоком качестве, предельной полезности и долговечности. Основной подход к проведению ФСА – функциональность.

**Исходя из имеющейся информационной базы** и решаемых задач, различают экспресс-анализ и детализированный, комплексный углубленный анализ, а также современный сопоставительный анализ:

**Экспресс-анализ** – это общее, предварительное исследование, основанное преимущественно на данных финансовой отчетности, ориентированное на внешних пользователей. Общий обзор результатов работы промышленного предприятия или экспресс-анализ является первым этапом, с которого необходимо начинать анализ производственно-финансовой деятельности. Этот этап позволяет дать общую оценку работы предприятия, не раскрывая внутреннего содержания каждого фактора, повлиявшего на формирование отдельных показателей, а также предоставляет возможность непосредственно ознакомиться с масштабами производства, его особенностями. К примеру, если темпы роста валовой продукции опережают темпы роста товарной продукции, то это свидетельствует о росте остатков незавершенного производства. Если темпы роста товарной продукции выше темпов роста реализации продукции, то это признак затоваривания.

**Детализированный, комплексный (углубленный) анализ** проводится с привлечением данных аналитического (управленческого) учета и является коммерческой тайной, рассчитан на управленческий персонал. Его цель – подробная характеристика финансового положения предприятия и возможностей развития на перспективу.

**Современный сопоставительный анализ** имеет особое эффективное направление – **бенчмаркинг**. Основу его составляет сравнение деятельности предприятий-конкурентов и передовых фирм других отраслей. Целью такого сопоставительного анализа является стратегическое планирование исходя из исследованных лучших параметров.

1. **По временному признаку**:
	* текущий (ретроспективный) или периодический анализ;
	* оперативный анализ;
	* перспективный (прогнозный) анализ.

**Текущий (ретроспективный) анализ** базируется на бухгалтерской и статистической отчетности, и позволяет оценить работу предприятия за месяц, квартал, год нарастающим итогом. Он является базой для перспективного анализа.

**Недостаток**: все выявленные резервы – это потерянные возможности.

**Оперативный анализ** проводится в ходе производственной деятельности, является элементом планово-диспетчерского управления. Оперативный анализ проводят обычно по **следующим группам показателей**: производство, отгрузка и реализация продукции, использование рабочей силы, производственного оборудования, материальных ресурсов, себестоимость, прибыль, рентабельность, платежеспособность. Анализ основан на данных первичного учета: оперативного, технического, бухгалтерского, статистического.

**Недостаток**: относительная неточность, связанная с приближенностью в расчетах.

**3. Управленческий анализ деятельности предприятий транспорта**

**3.1 Особенности деятельности предприятий транспорта и основные направления ее анализа**

**Транспорт** является частью экономической деятельности, которая связана с увеличением степени удовлетворения потребностей людей при помощи изменения географического положения товаров и людей.

Современный транспорт представляет собой единую (в социально-экономическом отношении) транспортную систему, включая мощную сеть железнодорожных, морских, речных, автомобильных, воздушных, трубопроводных городских и промышленных коммуникаций. Перемещая ежегодно миллиарды тонн сырья, топлива, материалов, продукции, а также пассажиров с достаточно высоким уровнем комфорта и скорости, современный транспорт обеспечивает массовое индустриальное производство, глубокое разделение труда, внутреннюю и внешнюю торговлю, способствует развитию культуры и науки.

Этой отрасли присущи **следующие основные особенности**.

1. Специфика транспорта как сферы экономики заключается в том, что он сам не производит продукцию, а только участвует в ее создании.
2. Транспорт существенно зависит от географических условий, особенно от топографических особенностей горных цепей, равнин, долин и береговой полосы, являясь средством заполнения географических разрывов между производством и потребителем.
3. Формирование транспортной сети обусловлено рядом социально-экономических факторов: развитием и размещением хозяйства, городских поселений, направлением и мощностью основных транспортно-экономических связей, расположением крупных курортных и туристических объектов.
4. Основными активными средствами труда являются транспортные средства; производство – фондоемкое.

**Основными задачами** анализа деятельности предприятий транспорта являются:

* анализ выполнения плана и динамики перевозок;
* анализ выполнения плана технического обслуживания (ТО) и ремонта подвижного состава;
* анализ технического развития и организации производства;
* анализ использования материальных ресурсов (топлива и материалов);
* анализ себестоимости перевозок;
* анализ выполнения мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов;
* обобщение резервов и разработка путей их освоения.

**Основные данные** для проведения анализа содержатся в:

* плане перевозок и отчете о его выполнении;
* сведениях о движении списочного состава автомобильного парка;
* плановых и отчетных данных об уровне технико-эксплуатационных показателей, данных оперативного учета и статистической отчетности.

**3.2 Анализ выполнения плана и динамики объема перевозок**

Оценка состояния предприятия транспорта необходима на предварительном этапе для получения общего представления о его деятельности. Перечень **основных экономических показателей транспортной организации** будет несколько отличаться от аналогичных показателей промышленности: наряду с общими показателями должны быть рассмотрены общий объем перевозок (тыс. т), общий грузооборот (тыс. т/км), общий пробег (тыс. км), число отработанных авточасов, среднесписочное число авточасов в хозяйстве, число отработанных человеко-часов и др.

Приведенные показатели по возможности могут быть конкретизированы и в зависимости от специализации транспортного предприятия дополнены.

Осуществление основных производственных процессов транспортировки грузов и перемещения пассажиров – **основная задача** эксплуатационных организаций автомобильного транспорта. Условием положительной оценки деятельности АТП является выполнение задания по всем основным показателям и видам перевозок. Поэтому особое внимание должно уделяться **анализу объемов перевозок**.

1. При **анализе выполнения плана перевозок грузов** первоначально характеризуют общие итоги выполнения заданий по:
	* объему перевозок, тыс. т.;
	* грузообороту, тыс, т/км;
	* числу отработанных авточасов.
2. Кроме того, нужно сопоставить объемы перевозок за ряд соответствующих периодов, что даст представление о динамике указанного показателя. При этом следует установить причины, обусловившие ту или иную динамику объема перевозок и грузооборота. Наряду с изучением динамики объема перевозок по годам анализируется динамика выполнения перевозок в течение года.
3. Далее следует проанализировать выполнение заданных объемов перевозок по номенклатуре грузов и обслуживаемой клиентуре. В случаях, когда в целом план объема перевозок выполнен, а в отношении отдельных клиентов и видов грузов имеется недовыполнение или перевыполнение, общий объем перевозок расчленяется на три группы: в пределах задания, сверх задания и объем, не предусмотренный заданием.

Для каждой группы определяется процент или индекс выполнения перевозок. Общий процент выполнения задания (бизнес-плана) представляет собой сумму процентов выполнения задания, объемов перевозок сверх задания, перевозок для клиентов и по номенклатуре, не предусмотренных заданием. Производимые расчеты позволяют выявить структурные сдвиги – изменения соотношений отдельных частей в общем объеме данной совокупности.

1. Результаты работы парка подвижного состава любой АТО оцениваются системой **технико-эксплуатационных показателей (ТЭП)**, характеризующих количество и качество этой работы. Их можно условно разделить на **две большие группы**.

1) С помощью ТЭП **первой группы** оценивают степень использования подвижного состава:

* + - **коэффициент технической готовности**:

,

где *АДх* – списочное число автодней в хозяйстве;

*АДрем* – продолжительность простоя в связи с ремонтом, автодни;

*АДто* – продолжительность простоя в связи с техническим обслуживанием, автодни;

* + - **коэффициент выпуска автомобилей на линию**:

,

где *АДр* – число отработанных автодней;

*АДорг* – продолжительность простоя в исправном состоянии по организационным причинам, автодни;

* + - **грузоподъемность подвижного состава**:

;

* + - **коэффициенты статического использования грузоподъемности**:

;

* + - **средний пробег с грузом за ездку**:

;

* + - **среднее расстояние перевозки**:

;

* + - **коэффициент использования пробега**:

;

* + - **средняя продолжительность простоев под погрузкой и разгрузкой за одну ездку**:

,

где *tn - рi* – различное время простоя под погрузкой и разгрузкой за одну поездку по i-й группе;

*Аэi* – среднесписочная численность автомобилей, находящихся в эксплуатации в i-й группе;

*Еi* – число поездок по i-й группе.

2) **Вторая группа** показателей объединяет результативную информацию: число поездок, общий пробег и пробег с грузом, число отработанных авточасов, объем перевозок и грузооборот (транспортная работа).

1. После анализа уровня ТЭП определяют особенности их влияния на выполнение плана перевозок с помощью методов факторного анализа.

Степень выполнения плана перевозок в тоннах, тонно-километрах, авто-тонно-часах, пассажирах, пасажирокилометрах пробега зависит главным образом от списочного состава автомобильного парка (его количества и структуры) и эффективности его использования.

Объем грузовых перевозок (*Qа)* сначала определяют по каждой марке автомобиля отдельно:

,

где *Асп* – среднесписочное количество автомобилей по отчету;

*Qгод* – выработка одного списочного автомобиля в год.

Эта модель может быть дальше уточнена следующим образом:

,

где *αВ* – коэффициент выпуска автомобиля на линию;

*Dк* – календарные дни;

*Tн* – время в наряде, часов;

*Qч* – выработка одного списочного автомобиля в час.

Часовая выработка одного автомобиля зависит от среднетехнической скорости (*Vт)*, коэффициента использования пробега (*β*), грузоподъемности по отчету (*g*), коэффициента статического использования грузоподъемности (*γС)*, среднего пробега с грузом за ездку по отчету (*Ler)*, времени простоя под погрузкой-разгрузкой за поездку (*tn - p)*.

Таким образом, общий для всего парка автомобилей объем грузовых перевозок определяется следующим образом:

.

Анализ выполнения плана перевозок пассажиров автобусами по существу мало отличается от анализа выполнения плана перевозок грузов.

1. Соблюдение планового ритма перевозок на любом транспортном предприятии способствует выполнению плана, поэтому должно подвергаться постоянному оперативному анализу и контролю.

Один из способов оценки **ритмичности работы транспортной организации** основан на сопоставлении отчетных данных нарастающим итогом с базовыми заданиями. Анализ должен производиться ежедневно, подекадно, ежемесячно, поквартально и в целом за год по отдельным исполнителям, производственным участкам (службам, автоколоннам, зонам, цехам, бригадам) и всей организации. При проведении анализа рассчитываются коэффициенты ритмичности и аритмичности.

**Показатель аритмичности** – это сумма положительных и отрицательных отклонений в оказании транспортных услуг от плана за каждый день (неделю, декаду).

1. Анализ выполнения перевозок обязательно должен включать **анализ качества перевозок**. Говоря о качестве перевозки грузов автомобильным транспортом, необходимо обращать внимание на:
	* выполнение договорных обязательств;
	* полноту перевозок (по объему, времени, номенклатуре, клиентуре);
	* сохранность количества и качества перевозимых грузов;
	* своевременность транспортного процесса, начало и окончание перевозок;
	* экономичность перевозок и экспедиционных услуг;
	* информационное и технологическое удобство пользования перевозками;
	* безвредность (безопасность, экологическую чистоту, бесшумность, отсутствие повреждающего эффекта на дорожное покрытие).

Выбор анализируемых свойств может проводиться по результатам опроса независимых экспертов и заинтересованных лиц, а выявленные свойства должны соответствовать интересам стратегического и текущего развития АТО. Качество перевозок следует анализировать по отдельным ездкам, водителям, дням, маршрутам, обслуживаемой клиентуре и т.д.

**3.3. Анализ обеспечивающего производства (технической службы)**

Эффективная и высококачественная работа АТО зависит не только от результатов перевозочной работы, но и от организации технической службы, обеспечивающей поддержание парка подвижного состава в работоспособном состоянии. Основой технической политики является планово-предупредительная система технического обслуживания и ремонта (ТО и Р).

Под **техническим обслуживанием (ТО)** понимают комплекс операций по поддержанию работоспособного состояния и надлежащего внешнего вида подвижного состава; обеспечению надежности и экономичности работы, безопасности движения, охране окружающей среды; предупреждению отказов и неисправностей, а также выявлению их с целью своевременного устранения.

**Текущий ремонт (ТР)** предназначен для обеспечения работоспособного состояния подвижного состава путем восстановления или замены его отдельных агрегатов, узлов и деталей, достигших предельно допустимого состояния.

**Капитальный ремонт (КР)** автомобилей и агрегатов проводится с целью регламентированного восстановления их работоспособности и обеспечения последующего межремонтного пробега.

Возможность выполнения **производственной программы по перевозке грузов и пассажиров** в значительной степени зависит от того, в каком техническом состоянии находится подвижной состав АТО. Система профилактического технического обслуживания предусматривает **несколько видов технического обслуживания:**

* ежедневное – ЕД;
* первое – ТО-1;
* второе – ТО-2.

Они характеризуются определенной периодичностью, перечнем типичных операций, определяющих трудоемкость того или иного вида технического обслуживания.

1. Предварительно производится **анализ выполнения норм пробега до ТО-1 и ТО-2**.

**Периодичность ТО** устанавливается с учетом типа подвижного состава и категории условий эксплуатации. Соблюдение принятых в АТО норм пробега до ТО является залогом правильной организации профилактического обслуживания подвижного состава.

1. На следующем этапе анализируется выполнение **количества ТО** различных видов путем сравнения отчетного и планового количества ТО по всем группам автомобилей АТО в эксплуатации: грузовым, автобусам, легковым и автомобилям хозяйственного назначения.
2. Далее проводится **анализ выполнения текущего ремонта**.

**Количество ТР** планом не предусматривается. Поэтому при анализе необходимо определить количество поданных и выполненных заявок, приходящихся на один списочный автомобиль, выявить объем ТР, рассчитать затраты на 1000 или на 1 км пробега и сравнить их с плановыми, а также с аналогичными отчетными данными за предыдущий квартал, год или в динамике за ряд предыдущих лет.

1. ТО и Р требуют больших **трудовых затрат**. Сложившуюся на практике **среднюю трудоемкость** определенного вида технического воздействия (чел./ч) ориентировочно можно рассчитать следующим образом:

,

где  – средняя продолжительность рабочей смены, ч;

*Nраб* – число рабочих, занятых выполнением данного вида технического воздействия, чел.;

*Nт* – количество технических воздействий того или иного вида, выполненных в среднем за сутки;

*Ксм* – число смен в сутки (коэффициент сменности).

1. На следующем этапе проводится **анализ затрат на техническое обслуживание и ремонт** подвижного состава. В затраты, связанные с выполнением ТО и Р, включают заработную плату рабочих, затраты на смазочные и обтирочные материалы, а также на мелкие детали, замена которых предусмотрена при ТО (свечи зажигания, лампы, болты, гайки, шайбы, и т.п.).

Анализ выполняется по общей сумме затрат (ЗТО и ТР) на единицу определенного вида обслуживания на 1000 км пробега с использованием следующей модели:

,

где *Lсут* – среднесуточный пробег на автомобиле одной модели, км;

*Зн* – норма затрат на ТО и ТР на 1000 км пробега, руб.

Систематическому повышению качества ТО и ТР и своевременному их выполнению способствуют оперативный анализ и контроль.

**Основными объективными показателями**, характеризующими качество ТО и Р подвижного состава, являются:

* вынужденные остановки на линии из-за технической неисправности;
* опоздания с выездом на работу из-за технической неподготовленности;
* преждевременный возврат в гараж вследствие технической неисправности.

**3.4 Анализ организации материально-технического обеспечения и использования материальных ресурсов**

Важнейшим фактором, способствующим успешному выполнению производственной программы по перевозкам, ТО и Р подвижного состава, является своевременное и полное обеспечение предприятия необходимыми **материальными ресурсами** (топливо, смазочные материалы, запасные части и другие материалы).

Объем материально-технических ресурсов, который должен быть в организации, диктуется ее производственной программой и принятой системой материально-технического обеспечения. Количество оборотных средств и их стоимость устанавливаются путем нормирования расходов и запасов.

На автомобильном транспорте существуют нормы расхода топлива (в литрах) на 100 км, 100 т/км, одну поездку, смазочные и обтирочные материалы рассчитываются на 100 л топлива, потребность в шинах определяется, исходя из пробега и т.д.

Производственные запасы АТО состоят из:

* текущих;
* страховых;
* технологических;
* сезонных запасов.

Общая норма запаса отдельного вида оборотных средств находится суммированием всех видов запасов. Норматив оборотных средств в денежном выражении определяется сложением нормативов для каждого вида оборотных средств.

1. **Анализ обеспеченности** оборотными материальными ценностями начинают с того, что определяют соответствие наличных запасов их потребному количеству и стоимости для каждого вида оборотных средств.
2. Далее **анализируется выполнение планов** поступления основных материальных ценностей за год, по кварталам, месяцам и неделям и состояние складских запасов.
3. После оценки обеспеченности производится **анализ использования материальных ресурсов**, причем особое внимание уделяется использованию топлива и смазочных материалов.

Наиболее значимым с точки зрения анализа использования материальных ресурсов является показатель **степени соблюдения норм расхода**, который определяется посредством сопоставления фактического расхода данного материала (чаще всего в натуральном выражении) с расходом по плановым нормам при фактическом объеме работ (т.е. с аналитической потребностью).

Аналитическая потребность в топливе (бензине) (*Па)* определяется **следующим образом**.

Для автомобилей, оплата работы которых производится сдельно:

.

Для автомобилей, автобусов и такси, оплата работы которых производится повременно:

.

Для автомобилей-самосвалов:

,

где *Lобщ* – общий пробег автомобиля за отчетный период;

*RКМ* и *R* – плановые нормы расхода топлива на единицу пробега, л/км, и единицу транспортной работы, л/(т/км);

*Р* – грузооборот, т/км;

*Е* – число ездок по отчету;

*R1* – плановая норма расхода топлива на одну поездку.

1. **Сведения о поступлении и использовании ресурсов** изучают путем сравнения плановых и отчетных материальных балансов (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Материальный баланс (на примере бензина), тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Наличие бензина** | **Наименование** | **Использование бензина** |
| **План** | **Отчет** | **План** | **Отчет** |
| Начальный остаток | 40,0 | 87,0 | Расход | 3530,0 | 3440,0 |
| Поступление | 3560,0 | 3443,0 | Конечный остаток | 70,0 | 90,0 |
| Баланс | 3600,0 | 3530,0 | Баланс | 3600,0 | 3530,0 |

Полученные расчетные данные удобно сгруппировать в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Баланс отклонений, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Причины** | **Сумма** | **Причины** | **Сумма** |
| Недопоставка | 117,0 | Превышение фактических запасов над плановыми | 47,0 |
| Увеличение фактических запасов по сравнению с планом на конец года | 20,0 | Экономия на производственные нужды | 90,0 |
| Баланс | 137,0 | Баланс | 137,0 |

В результате проведенного анализа использования материалов рассчитывают абсолютную (сравнение фактического расхода с плановым) и относительную (сравнение фактического расхода с аналитической потребностью) экономию или перерасход материальных ценностей.

1. Завершать анализ материально-технического обеспечения и использования материальных ресурсов будет **анализ эффективности использования оборотных средств** (с расчетом прямых и обратных показателей оборачиваемости) и выявление резервов.

**3.5 Анализ охраны природы и использования природных ресурсов**

Автотранспорт является одним из наиболее значительных источников загрязнения окружающей среды в Российской Федерации. На его долю приходится 43% суммарных выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, 3% сбросов вредных веществ со сточными водами, около 90% шумового воздействия на городское население.

Для автотранспорта соответствующими документами установлены обязательные нормативы содержания вредных веществ в отработанных газах. Поэтому анализ деятельности транспортных организаций включает в себя блок экологического анализа.

При **анализе состояния окружающей среды** исходным моментом является сравнение фактических показателей загрязненности с нормативными. В случае анализа исполнения мероприятий по охране природы определяют процент выполнения запланированных мероприятий, своевременность их реализации и т.д.

**Анализ охраны и рационального использования водных ресурсов** начинают с изучения показателя **«забор воды»**. В него включается суммарный объем воды, забираемый собственными силами из всех источников водных ресурсов (поверхностные, подземные, городской водопровод и др.). Разница между объемом забираемой воды и воды, фактически поступающей в АТО, показывает потери при его транспортировке. Эти потери должны быть по возможности минимальными.

Поступающая в АТО вода (**«водопотребление»**) используется для собственных целей на производственные нужды, хозяйственно-бытовые и коммунальные нужды работников АТО, а также для передачи другим организациям. В каждый из этих показателей включены объемы питьевой, свежей технической, оборотной и повторно-последовательно используемой воды.

Чем больше удельный вес последних двух видов воды в общем объеме потребления, тем рациональнее с точки зрения охраны водных ресурсов налажено производство.

Следует обратить особое внимание на показатель **«повторно-последовательное использование воды»**. Он включает в себя объемы оборотной и очищенном воды, вторично используемой в производстве, а также объемы дождевых и других сточных вод, направляемых в систему водоснабжения. На величину этого показателя оказывают влияние качество и производительность очистных сооружений.

Сброс сточных вод (показатель **«водоотведение»**) включает в себя суммарный объем воды, который выводится из системы водоснабжения и водообеспечения АТО непосредственно в водоемы. Необходимо установить наличие и количество загрязнителей в сточных водах. Содержание загрязнителей не должно превышать **предельно допустимых концентраций (ПДК)**, а сами сбрасываемые воды должны отвечать санитарно-гигиеническим нормам.

За нарушение установленных правил сброса воды АТО подвергаются **штрафным санкциям**. Размер штрафов анализируют по причинам, видам и виновникам нарушения чистоты воды. Уменьшение штрафов свидетельствует о правильной работе в деле охраны и рационального использования водных ресурсов.

Автомобильный транспорт, как известно, является **одним из основных источников загрязнения атмосферного воздуха.** При анализе особое внимание должно быть уделено снижению токсичности отработанных газов подвижного состава.

Концентрация вредных веществ в воздухе зависит от типа двигателя, грузоподъемности автомобиля, организации движения, технических параметров дорожной сети, технического состояния автомобилей, квалификации и опыта водителей и ремонтных рабочих, организации ТО и ТР, качества контрольно-измерительных приборов, топлива и т.д.

Отношение фактического количества токсичных веществ к их нормативному значению характеризует **уровень загрязнения атмосферного воздуха отработанными газами**.

Анализ состава этих газов будет полным лишь в случае, если контролю постоянно подвергаются все автомобили. Это позволит не только выявить неисправный подвижной состав, но и установить неотрегулированные системы автомобиля. Анализ токсичности отработавших газов должен проходить в неразрывной связи с анализом технического состояния автомобильного парка, уровня организации ТО и Р.

Перераспределение перевозок автомобилями с применением прогрессивных видов топлива, учет дорожных условий при планировании перевозок также приводят к снижению отрицательного влияния автомобильного транспорта на экологию городов.

**Заключение**

**Экономический анализ** – это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучение их во всем многообразии связей и зависимостей. Экономический анализ подразделяется на финансовый и управленческий

**Управленческий (внутренний) анализ** предназначен компенсировать недостатки финансового и позволяет принимать обоснованные решения внутренними пользователями (менеджерами организации и специалистам определенных категорий).

Существенные классификационные признаки, которые отличают финансовый и управленческий анализ это цель, объект, исполнители, информационная база, систематизированность, измерители, методы, вид, надежность и область принятия решений у них разные.

**Управленческий анализ** – это анализ бизнес-деятельности с целью принятия оптимальных

управленческих решений, в ходе которого решаются **следующие основные задачи**:

* качественная оценка достоверности и полноты используемой информации;
* аналитическая интерпретация информации, имеющейся в финансовой, управленческой, статистической, производственной отчетности для получения достоверных выводов с позиций основных групп пользователей;
* оценка показателей и параметров издержек, доходов и финансовых результатов для обоснования управленческих решений;
* мониторинг развития деятельности для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоустойчивости организации.

От правильности и результативности **управленческого анализа** зависит основной результат – прибыль, которая затем становится объектом **финансового анализа**. То есть каждый из этих видов анализа решает свою задачу единой стратегии анализа на предприятии.

**Управленческий анализ** проводят все службы предприятия с целью получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия управленческих решений и т.д.

Управленческий анализ интегрирует три вида внутреннего анализа – **ретроспективный**, **оперативный** и **перспективный**, – каждому из которых свойственно решение собственных задач.

**Особенности управленческого анализа**:

* комплексное изучение всех сторон деятельности организации;
* интеграция учета, анализа, планирования и принятия решений в организации;
* использование всех доступных источников информации;
* ориентация результатов анализа на руководство организации;
* отсутствие регламентации с внешней стороны;
* максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны;
* границы информационного инструментария анализа простираются практически на все стороны хозяйственной жизни;
* методическое обеспечение аналитических процедур включает современные рыночные инструменты, апробированные в практике зарубежных и отечественных аналитиков;
* управленческий анализ в основном носит прогнозный характер, направлен на оценку деятельности коммерческой организации в будущем;
* аналитические процедуры нацелены на оценку бизнес-деятельности, обоснование оптимальных управленческих решений на основе выявления неиспользованных возможностей.

**Объектом управленческого анализа** являются хозяйствующие субъекты экономики.

**Субъект управленческого анализа** – это лицо, непосредственно осуществляющее управленческий анализ.

**Предмет управленческого анализа** – это хозяйствующие процессы, протекающие на предприятии, социально-экономическая эффективность и результаты его деятельности.

**Основная цель управленческого анализа** – это информационное обеспечение принятия обоснованных управленческих решений.

**Проведение управленческого анализа** предприятия любой отрасли народного хозяйства позволяет:

* оценить место предприятия на рынке данного товара;
* проанализировать ресурсные возможности увеличения объема производства и продаж за счет лучшего использования основных факторов производства: средств труда, предметов труда и трудовых ресурсов;
* оценить возможные результаты производства и реализации продукции и пути их ускорения;
* принимать решения по ассортименту и качеству продукции, запуску в производство новых ее образцов;
* выработать стратегию управления затратами в организации;
* определить стратегию ценообразования;
* анализировать взаимосвязь объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью производства.

Управленческий анализ использует **внутреннюю** (**учетную** и **внеучетную**) и **внешнюю информацию**, поэтому применяемые в ходе аналитических процедур методы разнообразны и зависят, прежде всего, от направления анализа.

Совокупность выбранных аналитиком приемов и способов, применяемых в определенной последовательности, при изучении бизнес деятельности составляют **методику управленческого анализа**.

**Транспорт** является частью экономической деятельности, которая связана с увеличением степени удовлетворения потребностей людей при помощи изменения географического положения товаров и людей.

Современный транспорт представляет собой единую (в социально-экономическом отношении) транспортную систему, включая мощную сеть железнодорожных, морских, речных, автомобильных, воздушных, трубопроводных городских и промышленных коммуникаций. Перемещая ежегодно миллиарды тонн сырья, топлива, материалов, продукции, а также пассажиров с достаточно высоким уровнем комфорта и скорости, современный транспорт обеспечивает массовое индустриальное производство, глубокое разделение труда, внутреннюю и внешнюю торговлю, способствует развитию культуры и науки.

Этой отрасли присущи **следующие основные особенности**.

1. Специфика транспорта как сферы экономики заключается в том, что он сам не производит продукцию, а только участвует в ее создании.
2. Транспорт существенно зависит от географических условий, особенно от топографических особенностей горных цепей, равнин, долин и береговой полосы, являясь средством заполнения географических разрывов между производством и потребителем.
3. Формирование транспортной сети обусловлено рядом социально-экономических факторов: развитием и размещением хозяйства, городских поселений, направлением и мощностью основных транспортно-экономических связей, расположением крупных курортных и туристических объектов.
4. Основными активными средствами труда являются транспортные средства; производство – фондоемкое.

**Основными задачами** анализа деятельности предприятий транспорта являются:

* анализ выполнения плана и динамики перевозок;
* анализ выполнения плана технического обслуживания (ТО) и ремонта подвижного состава;
* анализ технического развития и организации производства;
* анализ использования материальных ресурсов (топлива и материалов);
* анализ себестоимости перевозок;
* анализ выполнения мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов;
* обобщение резервов и разработка путей их освоения.

**Основные данные** для проведения анализа содержатся в:

* плане перевозок и отчете о его выполнении;
* сведениях о движении списочного состава автомобильного парка;
* плановых и отчетных данных об уровне технико-эксплуатационных показателей, данных оперативного учета и статистической отчетности.

**Список использованной литературы**

1. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2005.
2. Банк В.Р., Банк С.В., Тараскина А.В. Финансовый анализ: учеб. пособие: М.: Проспект, 2006.
3. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2004.
4. Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. З.И. Аксеновой. – М.: Академия, 2004.
5. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: учебное пособие. – 5-е изд., стереотипное. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008.
7. Маркарьян Э.А., Маркарьян С.Э., Герасименко Г.П. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2004.
8. Соловьева О.В. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2006.