

УДК 657.92

¹О.А. Зубарева, ²Т.С. Игнатьева

¹ФГБОУ ВО Донской государственный аграрный университет, Ростовская обл., пос. Персиановский, email: zhorina.olga@rambler.ru

²ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения», г. Ростов-на-Дону, email: veraw79@mail.ru

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: управленческий анализ, CVP – анализ, операционный анализ, управленческие решения, сельскохозяйственные организации.

В статье рассматриваются вопросы создания системы управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях. Исследована трактовка понятия «управленческий анализ», выделены основные задачи, которые решаются с помощью управленческого анализа с целью принятия оптимальных управленческих решений. Наглядно представлены особенности управленческого анализа, а также содержание и организация управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях. Исследование особенностей управленческого анализа позволило сделать вывод о том, что управленческий анализ направлен в первую очередь на выявление внутренних ресурсов и возможностей организации, на оценку текущего состояния бизнес – процессов и выявление стратегических проблем. В статье рассмотрены классические методы управленческого анализа (социальные, аналитические), широко используемые в аналитической практике сельскохозяйственных организаций. Исследована методика проведения управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях для целей управления. Изучена информационная база управленческого анализа для сельскохозяйственных организаций. Исследована методика проведения CVP-анализа, а также приведен пример расчета прогнозного уровня безубыточности производства и запаса финансовой прочности в организации.

¹О.А. Zubareva, ²T.S. Ignatieva

¹Don State Agrarian University, Rostov Region, Persianovsky settlement, email: zhorina.olga@rambler.ru

²Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, email: veraw79@mail.ru

CREATION OF A MANAGEMENT ANALYSIS SYSTEM IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Keywords: management analysis, CVP – analysis, operational analysis, management decisions, agricultural organizations

The article discusses the issues of creating a management analysis system in agricultural organizations. The interpretation of the concept of “management analysis” is investigated, the main tasks are highlighted, which are solved with the help of management analysis in order to make optimal management decisions. The features of management analysis are clearly presented, as well as the content and organization of management analysis in agricultural organizations. The study of the features of management analysis made it possible to conclude that management analysis is aimed primarily at identifying the internal resources and capabilities of the organization, at assessing the current state of business processes and identifying strategic problems. The article discusses the classical methods of management analysis (social, analytical), widely used in the analytical practice of agricultural organizations. The technique of management analysis in agricultural organizations for management purposes has been investigated. The information base of management analysis for agricultural organizations has been studied. The technique of CVP analysis is investigated, and an example of calculating the forecast breakeven level of production and the margin of financial strength in an organization is given.

Важной функцией при внедрении гибкого регулирования и прогнозирования экономических процессов в сельскохозяйственных организациях является управленческий анализ, основная задача которого постоянное информационное обеспечение, отслеживание рациональ-

ности всей экономической системы для ее соответствия. На текущем этапе развития оценка экономического и финансового состояния сельскохозяйственных организаций показывает, что будущее экономики России во многом зависит от организации эффективного внутренне-

го управленческого контроля и развития методики производственной деятельности сельскохозяйственных организаций, как одного из основных инструментов современного управленческого анализа.

Новые условия развития, изменения организационных структур и задачи по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций способствуют реорганизации методов управленческого анализа. Необходимо развитие современного менеджмента и внутреннего контроля на основе управленческого анализа, мониторинга и координации деятельности всех структурных подразделений сельскохозяйственных организаций.

Цель исследования

Целью данной работы является теоретическое и практическое исследование системы управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях.

Материал и методы исследования

Методическая основа проведенного исследования состоит из общих положений экономических учений различных направлений по рассматриваемой теме, публикаций научных достижений отечественных и зарубежных учёных, внутриотраслевых рекомендаций, отчётности сельскохозяйственных предприятий Ростовской области. При выполнении работы в качестве инструментария применялись такие общенаучные методы исследования как анализ и синтез, индуктивный и дедуктивный методы, логический и системный подходы, моделирование, наблюдение, системный подход, диалектический, методы сравнительного анализа, группировки данных, логического обобщения, балансовый метод, используемые мировой наукой в познании социально-экономических явлений и позволяющие наиболее полно изучить исследуемые проблемы.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных условиях совершенствование методики управленческого анализа сельскохозяйственных организаций продолжают оставаться актуальными, в связи с тем, что формируются новые организационно-управленче-

ские структуры и расширяется их хозяйственная самостоятельность.

Создание системы управленческого анализа в сельскохозяйственной организации основывается на выделении объектов хозяйствования с целью воздействия на них, изменения и доведения состояния объектов посредством хозяйственного процесса до уровня запланированных показателей деятельности предприятия. Управляющая система и управляемый объект взаимодействуют между собой и внешней средой посредством информации, поэтому предметом аналитического обеспечения является учетно-управленческая информация различного характера, которая играет значимую роль в эффективном управлении организации, а также в процессе регулирования и координации своей деятельности в целях достижения стратегических и тактических целевых установок.

Так профессор Попова Л.В. отмечает, что в настоящее время в условиях формирования рыночных отношений роль учета и анализа в управлении сельскохозяйственной деятельностью объективно повышается, поскольку учетно-аналитическая информация обеспечивает систему управления необходимыми данными и позволяет принять эффективные управленческие решения [7].

Такие ученые как Полозова А.Н., Брянцева Л.В. [6] трактуют, что **управленческий анализ** – это анализ бизнес-деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений, в ходе которого решаются **следующие основные задачи**:

1. Качественная оценка достоверности и полноты используемой информации;
2. Аналитическая интерпретация информации, имеющейся в финансовой, управленческой, статистической, производственной отчетности для получения достоверных выводов с позиций основных групп пользователей;
3. Оценка показателей и параметров издержек, доходов и финансовых результатов для обоснования управленческих решений;
4. Мониторинг развития деятельности для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоспособности организации.



Рис. 1. Особенности управленческого анализа [1]

Таблица 1

Содержание и организация управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях [5]

Классификационные признаки	Управленческий анализ
Цель	Изучение механизма достижения максимальной прибыли и повышения эффективности хозяйствования; разработка важнейших вопросов конкурентной политики сельскохозяйственной организации и программ её развития на перспективу; обоснование управленческих решений по достижению конкретных производственных целей
Источники информации	Данные первичного бухгалтерского и оперативного учёта, выборочных обследований, нормативно справочная информация, данные акты ревизий и инвентаризаций, аналитические расчёты, а также сведения добытые у конкурентов в процессе производственного шпионажа
Пользователи информации	Различные организационные структуры внутрихозяйственного управления и отдельные лица, ответственные за поведение анализа: лаборатории, бюро, группы, бухгалтерия, отделы, менеджеры, а также внешние консультанты, для проведения аналитической работы.
Временной интервал	Проводится по мере необходимости на нерегулярной основе и прежде всего по тем направлениям, где наблюдается спад производства, кризисная ситуация, рост затрат, снижение рентабельности и качества продукции, отставание в конкурентной борьбе.
Доступность информации	Представляет коммерческую тайну, используется для внутрихозяйственного управления
Использование методов	Статистические и математические методы, элиминирования, сравнения, графики, комплексные оценки и т. д.

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

Рассмотрим особенности управленческого анализа и оценим их влияние на деятельность сельскохозяйственной организации (рис.1).

По нашему мнению, управленческий анализ направлен на выявление внутренних ресурсов и возможностей организации, на оценку текущего состояния бизнес – процессов и выявление стратегических проблем.

Основная цель управленческого анализа сельскохозяйственной организации – это информационное обеспечение и принятие обоснованных управленческих решений.

В рамках исследования были изучены особенности содержания и организации управленческого анализа, представленные в таблице 1.

Таким образом, особенности содержания и организации управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях, говорят о том, что управленческий анализ обусловлен сферой исследования. Эффективность проведения управленческого анализа во многом зависит от того, насколько он адаптирован к реальным потребностям организации, имея широкий круг пользователей информации для принятия адекватных управленческих решений.

В процессе управления предприятием встречаются нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению, поэтому большую роль играют неформализованные методы (интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров) управленческого учёта и анализа.

На рисунке 2 представлен перечень наиболее широко используемых методов управленческого анализа.

Методы управленческого анализа оказывают влияние на возможность многовариантности решений, каждое из которых нерационально, а иногда и просто невозможно детально просчитать. Таким

образом, методы управленческого анализа характеризуются разной частотой применения, но являются одинаково полезными для решения соответствующих управленческих задач.

Методика проведения управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях для целей управления должна включать: во-первых, необходимость определения целей и задач анализа при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного управления; во-вторых, оценку логически обоснованной последовательности совокупности показателей характеризующих потенциальные возможности организации (экономические, финансовые, производственные, управленческие и др.) при помощи факторных моделей; в-третьих, выработка стратегии управления сельскохозяйственными организациями; в – четвёртых, определение управленческо – аналитических источников информации; в – пятых, оценку и использование результатов анализа для принятия оптимальных управленческих решений.

Для повышения качественного управления сельскохозяйственной организации целесообразно проводить управленческий анализ, что позволит регулировать и прогнозировать финансово-хозяйственные процессы управления. Для этих целей необходимо оптимальное количество информации чтобы получить полное представление об изучаемом предмете и принять правильное решение. От управления информационными ресурсами (управление кадрами, финансами, материальными ресурсами), качества и рационального использования информации при принятии управленческих решений в значительной степени зависят финансовое положение, экономико-производственный потенциал и эффективность развития сельскохозяйственной организации.

Роль информационного ресурса в управлении состоит не только в информационной поддержке управленческого анализа, но и в новых возможностях управления организацией. Поэтому одной из важнейших управленческих задач предприятия становится создание достаточного рационального организованного потока информации.



Рис. 2. Классические методы управленческого анализа



Рис. 3. Информационная база управленческого анализа для сельскохозяйственных организаций [3]

Таблица 2

Прогнозный уровень безубыточности производства и запас финансовой прочности в организации «XXX» (CVP – анализа) за 2016 – 2020 годы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Зерно					
1.Объём реализованной продукции, тыс. руб.	37165	44423	61267	70457	81025
2.Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	30214	39264	54370	65525	71904
в том числе					
2 а. переменные затраты	26523	26815	37458	45639	46236
2 б. постоянные затраты	3991	12450	16912	19886	28668
3.Маржинальная прибыль, тыс. руб.(стр.1-стр.2а)	10951	31605	23809	24818	34789
4.Маржинальная прибыль к выручке от продаж, %	29,4	71,1	38,86	35,2	43
5.Прибыль от продаж, тыс. руб.	6951	5150	6897	7931	9120
6.Точка безубыточности, руб. (стр.2б:стр.4)	12554	17510	43520	56494	66669
7. Запас финансовой прочности, руб.(стр.1-стр.6)	24611	26913	17747	13963	14356
8. Запас финансовой прочности, %	66,2	60,5	29	20	17,7
9. Сила операционного рычага (стр.3:стр.5)	1,57	6,13	3,4	3,1	3,8
Молоко					
10.Объём реализованной продукции, тыс. руб.	4886	6623	8461	9120	10488
11.Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	3551	6558	7350	8452	9720
в том числе					
11 а.) переменные затраты	2987	4856	6150	7072	8132
11 б.) постоянные затраты	564	1702	1200	1379	1587
12. Маржинальный прибыль, тыс. руб. (стр.10 –стр.11 а)	1899	1933	2311	2048	2356
13. Маржинальная прибыль к выручке от продаж, %	38,8	29,1	27,3	22,45	22,46
14. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1335	65	1111	1277	1469
15. Точка безубыточности, руб. (стр.11 б:стр. 13)	1453	5848	4395	9122	7065
16. Запас финансовой прочности, руб.(стр. 10-стр. 15)	3440	775	4066	-2	3423
17. Запас финансовой прочности, %	70,2	11,7	48,05	-	32,63
18. Сила операционного рычага (стр. 12:стр. 14)	1,42	0,33	2,08	1,60	1,6

Информационная база управленческого анализа для сельскохозяйственных организаций приведена на рисунке 3.

Предприятие – это единый организм, и улучшение чего-либо одного может привести к малейшему сдвигу в сторону успеха в лучшем случае, либо к снижению общих показателей в худшем. Руководителям, а в особенности руководителям финансовых отделов, необходимо принимать комплексные решения, касающиеся всего предприятия, а загруженность решением оперативных задач еще более усложняет процесс управления [4].

Таким образом, неполная информация о фактическом состоянии внутренней и внешней среды для сельскохозяйственной организации является одним из основных внутренних факторов неопределенности в решении управленческих задач, перспективах развития сельскохозяйственного предприятия, что является следствием неэффективной организации информационного обеспечения управления. Для правильного управления сельскохозяйственной организацией, необходимо иметь эффективную систему информационного обеспечения, которая обеспечит удовлетворение производственно – финансовых процессов, включающую функции планирования, управления и анализа. Формирование и дальнейшее внедрение системы информационного обеспечения в сельскохозяйственные организации повысит мобильность управления предприятием, увеличит интерес к управлению издержками на фоне роста конкуренции, сократит излишек товарных запасов до минимума, повысит ассортимент и качество продукции, улучшит выполнение договорных обязательств с поставщиками заказов в срок и повышение общего качества обслуживания заказчиков.

Операционный анализ является неотъемлемой частью управленческого учета и управленческого анализа, а результаты этого анализа могут составлять коммерческую тайну предприятия. С помощью операционного анализа определяются резервы, обеспечивается объективная оценка состояния резервов производства и степени их использования. При этом очевидны реальный дефицит или убыток ресурсов, объективная потребность в их

увеличении или прирост производства на имеющихся ресурсах [2].

Методика операционного управленческого анализа особенно актуальна, когда для сельскохозяйственных организаций складываются неблагоприятные рыночные условия вследствие падения спроса на продукцию, насыщения рынка. Используя результаты операционного управленческого анализа, менеджеры организации получают возможность оперативно реагировать, варьируя цены, корректируя производственную программу и зная при этом, каких финансовых последствий можно от этого ожидать, т.е. CVP – анализ служит основным инструментом оперативного планирования и контроля производственной и сбытовой деятельности организации, позволяющим прогнозировать прибыль в зависимости от поведения затрат, объема производства и цен.

CVP-анализ – это элемент управления сельскохозяйственной организации финансовым результатом через точку безубыточности, то есть такую точку, в которой расходы на производство и реализацию продукции полностью компенсируются доходами.

Анализ безубыточности основан на изучении зависимости между доходами, издержками и прибылью на протяжении короткого промежутка времени, в течение которого предприятие имеет действующие в настоящий момент мощности и может работать с относительно постоянными ресурсами.

В таблице 2 для примера проведем расчет прогнозного уровня безубыточности производства и запаса финансовой прочности условной организации «XXX», работающего в Ростовской области по отдельным видам продукции и отраслям при помощи метода CVP – анализа.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что в современных условиях функционирования рыночной экономики, сельскохозяйственное производство организации является рентабельным в отрасли растениеводства.

Как видно из таблицы 2 порог финансовой прочности по основным видам сельскохозяйственной продукции является достаточно неустойчивой величиной. Рассматривая его по зерну и молоку,

нужно отметить, что он находится в положительной зоне. Кроме того, данный показатель варьирует в очень широких пределах, причиной чего являются внешние и внутренние факторы характерные для сельского хозяйства Ростовской области. Чем выше показатель финансовой прочности, тем меньше риск потерь для предприятия.

Наличие отрицательной маржинальной прибыли для сельскохозяйственной организации характеризуется негативной ситуацией, при которой выручка от реализации продукции (работ, услуг) не покрывает даже переменных затрат на ее производство. Следовательно, каждая новая продажа увеличивает убыток организации, то есть ухудшает ее финансовое состояние.

Выводы

В настоящее время применение CVP-анализа затрудняется из-за ухудшения экономической ситуации, повышения уровня инфляции, вследствие чего очень трудно выдержать вышеуказанные ограничения. Правильное использование методики CVP-анализа и полное понимание ее действия позволят руководству организации принять экономически взвешенные управленческие решения.

Проекция обучение и рост, определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие

в долгосрочной перспективе. Вполне естественно, что обеспечить долговременный успех и процветание сельскохозяйственной организации невозможно с помощью технологий используемых в текущий момент.

Производимая сельскохозяйственным предприятием продукция существенно различаются по структуре затрат на их производство и реализацию, как по удельному весу маржинального дохода в отпускной цене так и по удельному весу прибыли в маржинальном доходе. Поэтому для принятия обоснованных управленческих решений необходимо следить за динамикой запаса финансовой прочности не только по предприятию в целом, но и по отдельным видам сельскохозяйственной продукции.

Для сельскохозяйственных организаций необходимо обосновывать прогнозные денежные суммы и их взаимосвязь с маркетинговыми и производственными планами предприятия. Система бюджетирования в сельскохозяйственной организации должна стать связующей технологией взаимодействия всех ключевых менеджеров организации. Внедрение управленческого анализа является не целью, а объективной необходимостью для оценки ключевых показателей, повышения результативности стратегических бизнес-единиц, развития сельскохозяйственной организации на долгосрочную перспективу.

Библиографический список

1. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2009. 458 с.
2. Иванова Ж.А. Операционный анализ: учебное пособие. Улан-Удэ: Издательство РИО ВСГТУ, 2005. 77 с.
3. Казакова Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учеб. пособие. М.: ИНФРА, 2011. 288 с.
4. Колесников С.Н. Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами. М.: Статус-Кво 97, 2009. С. 35
5. Лысенко Д.В. Экономический анализ: учебник. М.: ТК Велби, Из-во Проспект, 2008. С. 19.
6. Полозова А.Н., Брянцева Л.В. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2008. 336 с.
7. Попова Л.В., Головина Т.А. Основные концепции управленческого анализа затрат на промышленном предприятии // Управленческий учёт. 2005. № 1. С. 23-28.