

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.50.77.055

Формирование модели управленческого анализа в российских организациях

Хаустова Галина Ивановна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономического анализа, статистики и прикладной математики,
Воронежский государственный аграрный университет
имени императора Петра I,
394087, Российская Федерация, Воронеж, ул. Мичурина, 1;
e-mail: H-galina@yandex.ru

Аннотация

Каждая современная организация нацелена на получение максимального уровня прибыли. Для этого проводится большое количество исследований, нацеленных на изучение рынка, на основании чего формируются проекты и принимаются решения по реализации определенных действий. При этом, как правило, указанные действия и решения в российских организациях сопровождаются проведением всевозможных аналитических процедур, включающих в себя все направления работы компании, начиная с внутренних бизнес-процессов, заканчивая анализом внешней среды. В условиях изменчивости внешней среды применения традиционных методик анализа становится недостаточно. Если ранее результаты лишь финансового анализа могли послужить основанием для принятия решения об инвестировании в тот или иной объект либо выбора предприятия в качестве поставщика, то в современном мире данных этого анализа недостаточно. Важное значение в данных условиях принимает управленческий анализ, позволяющий не только исследовать финансовые показатели, но и выявлять тенденции внутренних изменений в организации, произошедшие под влиянием факторов внешней среды, среди которых многие обладают неформальными признаками и могут быть оценены только исходя из субъективной оценки. В этих условиях обуславливается важная роль управленческого анализа в деятельности российских компаний. В данной статье представлена методика управленческого анализа, проводимого в рамках российских компаний.

Для цитирования в научных исследованиях

Хаустова Г.И. Формирование модели управленческого анализа в российских организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 9А. С. 487-494. DOI: 10.34670/AR.2020.50.77.055

Ключевые слова

Управленческий анализ, субъективные факторы, неформальная оценка, анализ рынка, совершенствование.

Введение

Управленческий анализ представляет собой наиболее сильный среди всех видов анализа набор инструментов, способствующих выявлению не только финансовых аспектов деятельности предприятия, но и определению факторов, повлиявших на результаты деятельности, а также принятие тех или иных решений [Никифорова, Тафинцева, 2019]. **Целью управленческого анализа** является предоставление информации собственникам и (или) менеджерам (другим заинтересованным лицам) для принятия управленческих решений, выбора вариантов развития, определения стратегических приоритетов.

Проведение управленческого анализа сопровождается разными методами и приемами исследования [Баканов и др., 2000], основные среди которых – социологические и аналитические. Социологические приемы строятся на использовании анкетирования, опросов и личных наблюдений менеджерского состава предприятия, проводимых для формирования экспертного метода [Овечкина, 2015]. Встречается и множество других способов и приемов, нацеленных на выявление факторов, повлекших за собой те или иные тенденции.

Основная часть

На рисунке 1 систематизированы аналитические способы и приемы.

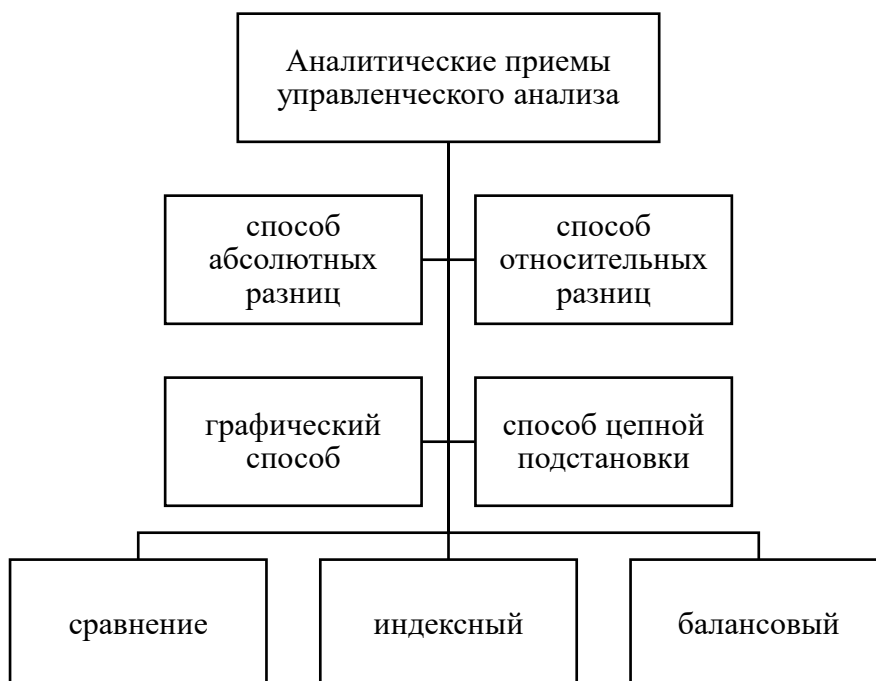


Рисунок 1. Аналитические приемы управленческого анализа

Анализ традиционных факторов, представленных рядом показателей финансовой устойчивости, позволяет определить тенденции в изменении рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости организаций, что является фактором роста их конкурентоспособности на рынке. Однако для более полной оценки финансовой стабильности предприятия лучше использовать показатели ценностно-ориентированного менеджмента, среди которых целесообразно выделить ряд неформальных, субъективных критериев. Анализ

предлагаемых показателей позволит более детально оценить положение организации на рынке и дополнить результаты традиционных расчетов. Для систематизации проводимой оценки применяем такой метод управленческого анализа, как ситуационный анализ. В связи с этим считаем целесообразным разработать балльную шкалу рейтингования, способную количественно оценить конкурентоспособность компании, которая будет представлена далее (табл. 1).

Таблица 1 - Перечень неформальных, субъективных показателей, способствующих оценке финансовой устойчивости

Показатель	Методы оценки	Критерии оценки
Динамика масштабов долгосрочного спроса на продукцию	Темпы роста отдельных видов продукции	Наличие прироста объема продаж продукции на протяжении одного года свидетельствует о стабильности ее конкурентоспособности. Снижение темпов роста продаж в течении года – уменьшение конкурентоспособности
Изменения структуры спроса на продукцию	Сравнение структуры продаж в разрезе отдельных видов продукции	Изменение структуры более чем на 50% в год свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности, до 50% – стабильный уровень конкурентоспособности, отсутствие изменений – недостаточный уровень конкурентоспособности
Частота обновления продукта	Коэффициент обновления ассортимента продукции	Показатель коэффициента более 1,5 свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности, до 1,5 – стабильный уровень конкурентоспособности, менее единицы – недостаточный уровень конкурентоспособности
Наличие технологических инновации	Число внедренных инноваций в производственный процесс	Наличие 1-3 инноваций, внедренных в течение года в улучшение производственного процесса или свойства продукции, – высокий уровень конкурентоспособности. Отсутствие инноваций, внедренных в течение года в улучшение производственного процесса или свойства продукции, – недостаточный уровень конкурентоспособности
Использование маркетинговых инноваций	Число внедренных инноваций в маркетинговый процесс продвижения продукции предприятия	Наличие 1-3 инноваций, внедренных в течение года в улучшение маркетинга, – высокий уровень конкурентоспособности. Отсутствие инноваций, внедренных в течение года в улучшение маркетинга, – недостаточный уровень конкурентоспособности
Динамика покупательских предпочтений	Сравнительный анализ результатов проведенных опросов среди покупателей	Прирост отрицательных ответов в отношении востребованности продукции свидетельствует о снижении ее конкурентоспособности. Прирост положительных ответов в отношении востребованности продукции свидетельствует о росте ее конкурентоспособности
Государственное регулирование рынка	Наличие ценовых и иных ограничений рынка	Значительные ограничения цен на рынке снижают уровень конкурентоспособности. Наличие государственной поддержки отрасли повышает уровень конкурентоспособности

Показатель	Методы оценки	Критерии оценки
Рост детерминации продукции	Общий показатель динамики экономического роста	Положительная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли – высокий уровень конкурентоспособности. Негативная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли – средний уровень конкурентоспособности. Негативная динамика роста объема продаж с одновременным снижением прибыли – низкий уровень конкурентоспособности

Предложенная методика позволяет разделить предприятие на три группы финансовой устойчивости: высокий, средний и низкий. Предложенные показатели носят субъективный и неформальный характер, поскольку часто оцениваются экспертами либо покупателями. Далее представим оценку указанных показателей на примере российской организации АО «ЛГМ», являющейся производителем насосной продукции, в том числе для оборонной промышленности страны. Для получения более объективных показателей сравнение производится с основными конкурентами предприятия, приведенными в 3, 4, 5 столбцах таблицы 2.

Позитивное изменение факторов оценивается на уровне 100 баллов, нейтральное – 50, негативное – 0. Оценка приведена в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка неформальных, субъективных критериев АО «ЛГМ» и его основных конкурентов

Критерий оценки	АО «ЛГМ»		АО Димитровградский завод химического машиностроения		ООО Лебедянский машиностроительный завод		ЗАО Катайский насосный завод	
	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл
Динамика масштабов долгосрочного спроса на продукцию	Прирост объема продаж	100	Прирост объема продаж	100	Снижение объема продаж	0	Снижение	0
Изменения структуры спроса на продукцию	Более 50%	100	Менее 50%	50	Отрицательная динамика	0	Отрицательная динамика	0
Частота обновления продукта	Коэффициент обновления ассортимента продукции – 1,1	50	1,3	50	1,5	100	1,0	50
Наличие технологических инноваций	Число введенных инноваций в производственный процесс – 3	100	4	50	1	50	3	100
Использование маркетинговых инноваций	Число инноваций – 0	0	2	100	1	100	0	0

Критерий оценки	АО «ЛГМ»		АО Димитровградский завод химического машиностроения		ООО Лебедянский машиностроительный завод		ЗАО Катайский насосный завод	
	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл
Динамика покупательских предпочтений	Прирост положительных ответов	100	Снижение положительных ответов	50	Прирост положительных ответов	100	Снижение положительных ответов	50
Государственное регулирование рынка	Отрасль регулируется государством	50	Отрасль регулируется государством	50	Отрасль регулируется государством	50	Отрасль регулируется государством	50
Рост детерминации продукции	Положительная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли	100	Положительная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли	100	Негативная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли – средний уровень конкурентоспособности	50	Негативная динамика роста объема продаж с одновременным снижением прибыли – низкий уровень конкурентоспособности	0
Итого баллов	x	600	x	550	x	450	x	250

Итак, по ряду неформальных и субъективных критериев АО «ЛГМ» занимает наиболее высокие позиции среди основных конкурентов.

В то же время из данных таблицы 2 видно, что АО «ЛГМ» по объемам продаж ниже своих конкурентов. Однако предприятие обладает более высокими показателями по большинству других позиций. Вместе с тем есть позиции, по которым предприятие занимает равную позицию, а это значит, что необходимо еще более укрепить свои позиции на рынке и уделить большее внимание тем позициям, которые могут быть превзойдены конкурентами спустя какое-то время.

Таким образом, проведение управленческого анализа позволило определить степень его устойчивости с целью выявления дальнейших направлений развития.

Предложенная методика оценки неформальных, субъективных критериев устойчивости на примере АО «ЛГМ» и его основных конкурентов выделяет довольно значимые для удержания «завоеванных позиций» на рынке параметры. В то же время данная методика дополняет ряд финансовых показателей, свидетельствующих о финансовой стабильности компании критериями, являющимися не менее важными в условиях рынка. В данном случае анализ позволил определить, что, несмотря на меньшие объемы продаж, АО «ЛГМ» обладает другими преимуществами, формирующими более высокий уровень устойчивости среди предприятий рынка.

Заключение

Проведенный анализ позволил определить, что устойчивость предприятия в отрасли зависима от объема госзаказа и в условиях наращивания военного потенциала страны, при стабильной производственной и инновационной инфраструктуре предприятие сможет удержать

высокие позиции среди конкурентов. Поскольку продукция исследуемых предприятий несколько отличается и по свойствам, и по ассортименту, они могут свободно функционировать в отрасли. Вместе с тем компания должна разрабатывать стратегии дальнейшего роста, нацеленные на достижение стратегических задач и углубление своих позиций на рынке.

Анализ показал, что у предприятия имеется достаточный потенциал для дальнейшего развития на основе реализации конкурентных преимуществ, расширения деятельности и усиления позиций на рынке России, а в перспективе и за счет выхода на международные рынки. Исходя из этого, в рамках управленческого анализа последовательно проводятся следующие процедуры [Эйдлина, 2015]: разрабатываются меры по устранению проблем, препятствующих развитию предприятия; проводится стратегическое и оперативно-тактическое планирование деятельности предприятия; формируется сбалансированная система показателей его деятельности.

Применяя данные параметры к АО «ЛГМ», стоит отметить, что данной организации по результатам проведенного анализа возможно предложить следующие направления развития: внедрение новых видов продукции; участие на новых электронных площадках для повышения активности в госзакупках; реструктуризация дебиторской задолженности.

Внедрение мероприятий по совершенствованию ассортимента и маркетинговой деятельности компании позволит ей увеличить финансовые результаты и рентабельность продаж.

Таким образом, проведение управленческого анализа обосновывается необходимостью поиска решений для развития организаций, а от того, насколько комплексно он будет проведен, зависит дальнейший успех работы организации.

Библиография

1. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Астрахань, 2013. 221 с.
2. Баканов М.И. и др. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование. М., 2000. 653 с.
3. Вахрушина М.А., Самарина Л.Б. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. 144 с.
4. Волкова О.Н. Управленческий анализ. М.: Проспект, 2011. 304 с.
5. Кундиус В.А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса. М.: КНОРУС, 2016. 392 с.
6. Никифорова Н.А., Тафинцева В.Н. Управленческий анализ. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019. 413 с. ISBN 978-5-534-07697-4.
7. Овечкина О.Н. Проблемы анализа и оценки финансового состояния организации // Инновационное развитие экономики. 2015. № 2. С. 130-134.
8. Полозова А.Н., Брянцева Л.В. Управленческий анализ в отраслях. М.: КНОРУС, 2010. 335 с.
9. Соколов Я.В. Управленческий учет. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. 720 с.
10. Эйдлина Г.М. Инструментальные средства бизнес-анализа в экономическом образовании // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 3-1. С. 57-58.

Formation of a management analysis model in Russian organizations

Galina I. Khaustova

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of economic analysis, statistics and applied mathematics,
Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I,
394087, 1 Michurina st., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: H-galina@yandex.ru

Abstract

Every modern organization is aimed at maximizing the level of profit. For this, a large number of studies are carried out aimed at studying the market, on the basis of which projects are formed and decisions are made on the implementation of certain actions. At the same time, as a rule, these actions and decisions in Russian organizations are accompanied by all kinds of analytical procedures, which include all areas of the company's work, from internal business processes to an analysis of the external environment. In the context of the variability of the external environment, the use of traditional methods of analysis becomes insufficient. If earlier the results of only financial analysis could serve as the basis for making a decision to invest in a particular object or to choose an enterprise as a supplier, then in the modern world this analysis is not enough data. In these conditions, management analysis is of great importance, allowing not only to study financial indicators, but also to identify trends in internal changes in the organization that have occurred under the influence of environmental factors, among which many have informal features and can be assessed only on the basis of a subjective assessment. Under these conditions, the important role of management analysis in the activities of Russian companies is determined. This article presents a methodology for management analysis carried out within the framework of Russian companies.

For citation

Khaustova G.I. (2020) Formirovanie modeli upravlencheskogo analiza v rossiiskikh organizatsiyakh [Formation of a management analysis model in Russian organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (9A), pp. 487-494. DOI: 10.34670/AR.2020.50.77.055

Keywords

Management analysis, subjective factors, informal assessment, market analysis, improvement.

References

1. Akmaeva R.I., Epifanova N.Sh. (2013) *Strategicheskii upravlencheskii analiz* [Strategic management analysis]. Astrakhan'.
2. Bakanov M.I. et al. (2000) *Ekonomicheskii analiz: situatsii, testy, primery, zadachi, vybor optimal'nykh reshenii, finansovoe prognozirovanie* [Economic analysis: situations, tests, examples, tasks, choice of optimal solutions, financial forecasting]. Moscow.
3. Eidlina G.M. (2015) Instrumental'nye sredstva biznes-analiza v ekonomicheskom obrazovanii [Business analysis tools in economic education]. *Mezhdunarodnyi zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya* [International Journal of Experimental Education], 3-1, pp. 57-58.
4. Kundius V.A. (2016) *Upravlencheskii analiz deyatelnosti predpriyatii agro-promyshlennogo kompleksa* [Management

- analysis of the activities of enterprises in the agro-industrial complex: a tutorial]. Moscow: KNORUS Publ.
5. Nikiforova N.A., Tafintseva V.N. (2019) *Upravlencheskii analiz* [Management Analysis], 3th ed. Moscow: Yurait Publ. ISBN 978-5-534-07697-4.
 6. Ovechkina O.N. (2015) Problemy analiza i otsenki finansovogo sostoyaniya organizatsii [Problems of analysis and assessment of the financial condition of the organization]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki* [Innovative development of the economy], 2, pp. 130-134.
 7. Polozova A.N., Bryantseva L.V. (2010) *Upravlencheskii analiz v otraslyakh* [Management analysis in industries]. Moscow: KNORUS Publ.
 8. Sokolov Ya.V. (2011) *Upravlencheskii uchet* [Management Accounting]. Moscow: Magistr: INFRA-M Publ.
 9. Vakhrushina M.A., Samarina L.B. (2011) *Upravlencheskii analiz: voprosy teo-rii, praktika provedeniya* [Management analysis: questions of theory, practice]. Moscow: Vuzovskii uchebnik: IN-FRA-M Publ.
 10. Volkova O.N. (2011) *Upravlencheskii analiz* [Management analysis]. Moscow: Prospekt Publ.