

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Оренбургский государственный университет»**

**Е. А. Мамина**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОТРАСЛЯХ**

*Учебное пособие*



**Орск 2016**

УДК 338.2  
ББК 65.053  
М 22

Печатается по решению редакционно-издательского  
совета Орского гуманитарно-технологического института  
(филиала) ОГУ

### Научный редактор

*Андреева Т. В.*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
экономики Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ

### Рецензенты:

*Жантлисова Е. А.*, кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических наук  
НФ НИТУ «МИСиС»;

*Пузикова Е. А.*, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики  
Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, главный  
специалист по логистике и внешнеэкономической деятельности  
ООО «Дэрс-финанс»

**М22 Мамина, Е. А. Управленческий анализ в отраслях :**  
учебное пособие / Е. А. Мамина. – Орск : Издательство Орского гу-  
манитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2016. – 159 с.  
– ISBN 978-5-8424-0825-2.

*В учебном пособии раскрыты основы управленческого анализа в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве, торговле, а также предприятиях связи, транспорта и сервиса.*

*Пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 – Экономика и другим экономическим направлениям бакалавриата и магистратуры; для студентов среднего профессионального образования, обучающихся по экономическим специальностям; для аспирантов, преподавателей общеэкономических дисциплин, экономистов, менеджеров и руководителей предприятий.*

ISBN 978-5-8424-0825-2

© Мамина Е.А., 2016

© Орский гуманитарно-  
технологический институт (филиал) ОГУ, 2016

© Издательство Орского гуманитарно-  
технологического института (филиала) ОГУ, 2016

## Содержание

<b>Предисловие</b> .....	6
<b>1 Сущность управленческого анализа и условия его организации</b> .....	7
1.1 Сущность, цели и функции управленческого анализа ...	7
1.2 Информационное обеспечение управленческого анализа	9
1.3 Взаимосвязь управленческого анализа с другими дисциплинами. Пользователи данных управленческого анализа .....	11
1.4 Роль управленческого анализа в разработке стратегии развития субъекта хозяйствования .....	14
1.5 Принципы организации управленческого анализа .....	16
1.6 Направления и основные этапы управленческого анализа .....	17
1.7 Особенности организации управленческого анализа на предприятиях различной отраслевой принадлежности .....	19
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	21
<b>2 Управленческий анализ в промышленности</b> .....	22
2.1 Сущность и особенности анализа деятельности промышленных предприятий .....	22
2.2 Анализ организационно-технического уровня промышленного производства .....	22
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	26
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	26
<b>3 Управленческий анализ в сельском хозяйстве</b> .....	29
3.1 Сущность и особенности анализа деятельности сельскохозяйственных предприятий .....	29
3.2 Анализ природно-климатических и экономических условий .....	31
3.3 Анализ размеров сельскохозяйственного предприятия и его структуры .....	31
3.4 Анализ объёмов производства в растениеводстве .....	32
3.5 Анализ объёмов производства в животноводстве .....	39

3.6 Анализ использования земельных ресурсов .....	42
3.7 Анализ обеспеченности и эффективности использования основных средств в сельском хозяйстве .....	45
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	48
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	50
<b>4 Управленческий анализ в строительстве</b> .....	57
4.1 Сущность и особенности анализа деятельности строительных организаций .....	57
4.2 Анализ производственной мощности и основных фондов строительной организации .....	60
4.3 Анализ выполнения плана капитальных вложений .....	62
4.4 Анализ выполнения строительно-монтажных работ .....	64
4.5 Анализ себестоимости строительно-монтажных работ ..	69
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	73
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	74
<b>5 Управленческий анализ в торговле</b> .....	78
5.1 Сущность и особенности анализа деятельности торговых предприятий .....	78
5.2 Анализ розничного товарооборота .....	79
5.3 Анализ оптового товарооборота .....	87
5.4 Анализ издержек обращения торгового предприятия .....	89
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	91
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	91
<b>6 Управленческий анализ предприятий связи</b> .....	97
6.1 Сущность и особенности анализа деятельности предприятий связи .....	97
6.2 Анализ стоимости услуг предприятий связи .....	98
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	106
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	106
<b>7 Управленческий анализ деятельности предприятий транспорта</b> .....	108
7.1 Сущность и особенности анализа деятельности предприятий транспорта .....	108

7.2 Общая оценка финансово-хозяйственной деятельности автотранспортного предприятия .....	112
7.3 Анализ технического обслуживания .....	118
7.4 Анализ охраны природы и использования природных ресурсов .....	121
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	124
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	124
<b>8 Управленческий анализ предприятий сервиса (на примере туристического бизнеса) .....</b>	<b>126</b>
8.1 Сущность и особенности анализа деятельности предприятий сервиса .....	126
8.2 Сущность туристической деятельности и основные направления анализа деятельности туристических фирм .....	126
8.3 Анализ операций с клиентами туристической фирмы ...	128
8.4 Анализ использования туроператором собственных или арендованных основных средств .....	130
8.5 Анализ эффективности использования гостиничных площадей .....	132
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	133
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	134
<b>Тесты для самопроверки</b> .....	<b>136</b>
<b>Словарь терминов</b> .....	<b>152</b>
<b>Библиографический список</b> .....	<b>158</b>

## Предисловие

В настоящее время актуальной проблемой является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности для каждой организации по всем ее направлениям. Рост эффективности одна из основных задач предприятия, так как способствует снижению себестоимости продукции или услуг, а соответственно, и увеличению прибыли. Целью коммерческого предприятия является получение прибыли вне зависимости от принадлежности к определенной отрасли, следовательно, для всех отраслей экономики имеет значение рост эффективности деятельности предприятий.

Управленческий анализ объединил в себе методики управленческого учета и экономического анализа с целью решения вопросов по формированию затрат, производства и реализации продукции или услуг при экономном использовании имеющихся ресурсов. Управленческий анализ позволяет сформировать рациональное управленческое решение на основе полученных результатов с учетом особенностей каждой отрасли. Деятельность предприятий разных отраслей может иметь свои специфические черты, поэтому и методики анализа могут быть различны. В любом случае предприятие любой отрасли нацелено на рациональное использование ресурсов, что и является основной целью управленческого анализа.

Учебное пособие позволит изучить методики и особенности анализа деятельности предприятий различных отраслей, таких как сельское хозяйство, строительство, торговля, связь и туристический бизнес. Дается характеристика специфики каждой отрасли, рассмотрены основные направления ее анализа, указаны источники информации для ее проведения.

Во многом, данное пособие основано на научных разработках кандидата экономических наук, Э. А. Маркарьяна, О. В. Соловьевой.

В рамках каждой главы пособия раскрыты специфика и задачи управленческого анализа, порядок и этапы его проведения, источники информации. После каждой главы для закрепления теоретического материала предложены вопросы и задания для самоконтроля.

# 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА И УСЛОВИЯ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность, цели и функции управленческого анализа

С развитием теории и практики отечественного управленческого учета и анализа, а также в связи со сближением их с зарубежным учетом потребовалось выделение самостоятельного управленческого учета и анализа, который позволил бы более четко управлять ресурсами и затратами, ориентируясь на конечные результаты: объем продукции и прибыль.

Управленческий учет и анализ призваны решать вопросы формирования затрат, эффективности использования ресурсов, а также производства и реализации продукции, однако каждый из них направлен на конечный результат только в пределах своих объектов решений. То есть управленческий анализ сопровождает управленческий учет, базируется на его информации, обеспечивая принятие управленческих решений. Это дает возможность при общности целей углубить рассмотрение частных вопросов и способствует более эффективному управлению предприятием в условиях рынка.

Система целей управленческого анализа:

- 1) оценка места предприятия на рынке данного товара:
  - определение организационно-технических возможностей предприятия,
  - выявление конкурентоспособности продукции, емкости рынка;
- 2) анализ ресурсных возможностей увеличения объема производства и продаж за счет лучшего использования основных факторов производства:
  - средств и предметов труда,
  - трудовых ресурсов;
- 3) оценка возможных результатов производства и реализации продукции и путей ускорения этих процессов;
- 4) принятие решений по ассортименту и качеству продукции, запуску в производство новых ее образцов;

- 5) выработка стратегии управления затратами на производство по отклонениям, по центрам затрат, центрам ответственности;
- 6) определение политики ценообразования;
- 7) анализ взаимосвязи объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью производства.

**Задачи управленческого анализа:**

- оценка хозяйственной ситуации;
- выявление положительных и отрицательных факторов и причин действующего состояния;
- подготовка принимаемых управленческих решений;
- выявление и мобилизация резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

**Функции управленческого анализа** сводятся к единой цели – обеспечение условий, необходимых для достижения поставленных целей перед предприятием. Следовательно, управленческий анализ реализует основную управленческую функцию.

**Процесс управления** – это непрерывный, целенаправленный социально-экономический и организационно-технический процесс, осуществляемый с помощью различных методов и технических средств для достижения поставленных задач, который представляет собой взаимодействие двух систем: управляющей и управляемой.

**Под управляющей системой** понимается совокупность органов управления (руководство предприятия разных уровней управления, являющееся основным потребителем данных управленческого анализа), средств, инструментов и методов управления.

**Под управляемой системой** понимается чаще всего производственный процесс, которым управляют.

Управляющая и управляемая системы взаимосвязаны и представляют собой замкнутый контур управления.

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

- 1) управленческий анализ выступает в единстве анализа производственных и финансовых показателей для принятия тактических и



стратегических управленческих решений по эффективному функционированию предприятия в рыночных условиях;

2) управленческий анализ должен быть комплексным, что предусматривает изучение экономической и технической сторон производства, а также взаимосвязь с ним социальных и природных условий;

3) системность подразумевает анализ предприятия как целостной системы.

Субъектами управленческого анализа являются руководство и привлекаемые им аудиторы и консультанты.

Особенности управленческого анализа:

- комплексное изучение всех сторон деятельности предприятия;
- интеграция учета, анализа, планирования и принятия решений;
- использование всех доступных источников информации;
- ориентация результатов на руководство предприятия;
- отсутствие регламентации с внешней стороны;
- максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны.

Таким образом, от правильности и результативности внутреннего управленческого учета и анализа зависит основной результат – прибыль, которая затем становится объектом финансового (внешнего) анализа.

В этом единство целей, но различие объектов управленческого и финансового учета и анализа. Каждый из них решает свою задачу единой стратегии бухгалтерского учета и анализа на предприятии.

## **1.2 Информационное обеспечение управленческого анализа**

Исследование производства с позиций управления начинается с рассмотрения его как системы, состоящей из управляющей и управляемой части, между которыми существуют многосторонние информационные связи и отношения, требующие постоянного согласования. Интенсивный обмен потоками информации, которые разделяются на прямые и обратные, находит отражение в учетной и отчетной

документации для внутреннего пользования. Прямые потоки передают управляющие команды, например планы, сметы, прогнозы, нормативы. Обратные потоки содержат данные о состоянии управляемой подсистемы, например учетные данные, отчеты, информацию об исполнении смет, контрольные данные.

Сбор и оценка информации – один из первых этапов анализа, предопределяющих правильность его выводов, следовательно, и обоснованность принятия управленческих решений.

Информационной базой управленческого анализа служит вся информация о деятельности предприятия. Вся необходимая информация должна быть классифицирована. Существуют различные классификационные признаки:

- 1) в зависимости от связи с системой управления: входная и выходная информация;
- 2) по насыщенности: достаточная, недостаточная и избыточная;
- 3) по объективности отражения: достоверная и недостоверная;
- 4) по времени образования: первичная и вторичная;
- 5) по характеру применения: постоянная и переменная;
- 6) по целевому назначению: полезная и бесполезная;
- 7) по времени получения и периоду использования: плановая, нормативная, оперативная;
- 8) по источникам формирования: первичная и производная.

Основное содержание процесса принятия управленческих решений сводится к постоянной логической последовательной работе с внутренней информацией (в первую очередь, со сведениями управленческого учета), которая реализуется посредством сбора, хранения, передачи и анализа данных о хозяйственной деятельности предприятия.

### **1.3 Взаимосвязь управленческого анализа с другими дисциплинами. Пользователи данных управленческого анализа**

Создание новых нетрадиционных подходов к управлению хозяйственной деятельностью предприятия привело к необходимости поиска их взаимосвязи и интеграции с уже существующими подходами.

**Управленческий анализ** рассматривают как внутренний анализ процессов, возникающих в ходе хозяйственной деятельности экономического субъекта. В роли функциональной подсистемы управленческого анализа, осуществляющей сбор, обработку и предоставление данных, необходимых для оперативного управления и стратегического планирования, может выступать логистика.

Логистика решает локальные вопросы в рамках отдельных звеньев. Подразделение на звенья облегчает сбор и классификацию информации при проведении анализа. Логистическая система в рамках одного предприятия является связующим элементом между производственными и управленческими звеньями. Это позволяет целостно рассматривать экономический субъект с точки зрения эффективности внедрения программ оптимизации производственных, денежных и информационных потоков.

В управленческом анализе применяются все виды измерителей, что позволяет использовать для анализа логистические планово-проектные задания.

Логистическую информацию можно использовать для проведения управленческого анализа по следующим направлениям:

- анализ и оценка планирования материальных запасов;
- анализ графиков обслуживания потребителей;
- анализ планов-проектов по размещению складских помещений. Оценка эффективности управления складской переработкой, упаковкой;
- анализ карт производственных заделов и технологических карт обработки запасов;

- анализ спроса и его прогнозирование;
- анализ кадрового состава;
- анализ обслуживающих производств и других звеньев, косвенно влияющих на производственный процесс.

Представленные направления не охватывают всю совокупность аналитических процедур, необходимых для проведения управленческого анализа. Они являются наглядным примером интеграции управленческого анализа и логистики. Данная программа может быть дополнена и изменена в зависимости от задач аппарата управления, отрасли, типа производства и других факторов, так как комплексная оценка экономического субъекта невозможна без всестороннего анализа его деятельности.

Искусство экономического управления заключается в умении предвидеть хозяйственную и коммерческую ситуацию, своевременно принять меры по оптимизации соотношения «затраты – результат» и тем самым достичь поставленной цели, получив желаемую прибыль. Контроллинг и управленческий анализ – механизм этого искусства.

Нередко контроллинг отождествляют с управленческим анализом либо последний считают доминирующим компонентом контроллинга. С данным утверждением нельзя согласиться в полной мере. Управленческий анализ и контроллинг являются самостоятельными направлениями экономической работы, находящимися в тесной взаимосвязи в процессе принятия управленческих решений.

Управленческий анализ призван решать вопросы формирования затрат, эффективности использования ресурсов, а также производства и реализации продукции.

**Контроллинг** – это функционально обоснованное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия тактических и стратегических управленческих решений.

Сравнение управленческого анализа и контроллинга по существенным критериям проведено в таблице 1.

**Сравнительная характеристика управленческого анализа и контроллинга**

<b>Признак</b>	<b>Управленческий анализ</b>	<b>Контроллинг</b>
Предмет	Совокупность объектов в процессе всего цикла управления производством	Процесс управления предприятием, включающий установление целей, формирование стратегии, разработку стратегических и тактических планов, контроль и анализ отклонений фактических результатов от намеченных целей
Цель	Использование результатов для управления для достижения высоких производственно-финансовых результатов в будущем	Ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием
Задачи	Оценка внутренних и внешних факторов; оценка общих тенденций развития экономических процессов; оценка резервов повышения эффективности производства	Координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия; формирование и развитие системы комплексного планирования; информационная поддержка принятия управленческих решений
Основные методы	Классические методы анализа: сравнение, факторный детерминированный и стохастический (корреляционный) анализ	АВС-анализ; маржинальный анализ; метод расчета сумм покрытия; метод расчета инвестиций

Таким образом, сферы деятельности управленческого анализа и контроллинга пересекаются в части обработки учетной информации и организации контроля за деятельностью предприятия, однако контроллинг ориентирован на внешнюю и внутреннюю среду предприятия с направленностью на стратегический уровень управления, а

управленческий анализ – на экономическую эффективность и рентабельность деятельности на тактическом и оперативном уровне.

#### **1.4 Роль управленческого анализа в разработке стратегии развития субъекта хозяйствования**

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

Процесс управления предпринимательской деятельностью предполагает выработку не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических решений. Разновидностью стратегического (перспективного) анализа является инвестиционный анализ. Инвестиции – неотъемлемое условие поступательного экономического развития как отдельных предприятий, так и общества в целом. В то же время общая нестабильность и непредсказуемость развития событий во всех сферах жизни страны, высокий уровень инфляции и несовершенство действующего законодательства делают необходимым выполнение подробных инвестиционных исследований с целью снижения риска инвестирования. В современных экономических условиях, для которых характерны быстро изменяющаяся рыночная конъюнктура, ожесточенная конкуренция, сопровождающаяся активной борьбой за покупателя, принятие решений в области инвестиций и финансов не может осуществляться без предварительного управленческого анализа.

Результаты стратегического анализа оказывают серьезное воздействие на будущее положение предприятия, а потому необходимо глубокое предварительное исследование перспектив деятельности предприятия в соответствующей экономической среде.

Приемы и методы краткосрочного прогнозного анализа, основанные, прежде всего, на разделении издержек на постоянные и пе-

ременные, теряют свою силу в длительной перспективе. Это связано с тем, что расширение временного периода планирования (масштабной базы) вносит существенные коррективы в поведение затрат. Издержки, постоянные в краткосрочном периоде, в более удаленной перспективе оказываются переменными, и наоборот, неизменные для управленческого анализа удельные переменные расходы таковыми не являются.

Стратегический управленческий анализ основан на иных, отличных от рассмотренных ранее, подходах и принципах: принимаются во внимание различные факторы, обусловленные состоянием внешней среды (внеучетные источники информации), – рынки товаров и услуг, процентные ставки и котировки валют, устанавливаемые государственными и коммерческими организациями, экономический бум, высокий уровень инфляции, спад производства, усиление конкуренции и т. д. Серьезное место в стратегическом анализе отводится учету дополнительных расходов на повышение качества и временно-му фактору как источникам дополнительного преимущества в конкурентной борьбе. С нашей точки зрения, цель стратегического анализа будет достигнута лишь в том случае, когда основанные на нем долгосрочные управленческие решения позволят добиться адекватности между требованиями внешней среды и возможностями предприятий.

В странах с рыночной экономикой, отличающейся более стабильной, чем в России, внешней экономической средой, все большее значение приобретают приемы стратегического учета и анализа, функциональный учет затрат (ABC), система «таргет-костинг» (ТС), стратегическое управление затратами (SCM), а также анализ, основанный на концепции стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Исключительная значимость этого вида управленческого анализа, его перспективность для развивающейся рыночной экономики обуславливают необходимость создания методики его проведения, учитывающей специфику российских условий хозяйствования. С нашей точки зрения, она должна предусматривать прохождение ряда этапов, в составе которых мероприятия, направленные не только на реструктуризацию бизнеса компании, но и на совершенствование ее учетной си-

стемы. Важнейшими этапами этого вида стратегического анализа являются деление предприятия на стратегические бизнес-единицы и соотнесение их перспективных возможностей с потребностями рынка.

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

### **1.5 Принципы организации управленческого анализа**

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

1) управленческий анализ выступает в единстве анализа производственных и финансовых показателей для принятия тактических и стратегических управленческих решений по эффективному функционированию предприятия в рыночных условиях;

2) управленческий анализ должен быть комплексным, что предусматривает изучение экономической и технической сторон производства, а также взаимосвязи с ним социальных и природных условий;

3) системность подразумевает анализ предприятия как целостной системы.

Методологическое единство системности и комплексности выражается в разработке единой универсальной системы показателей, подробно характеризующих хозяйственную деятельность предприятия с помощью всех видов информации о технической подготовке производства, нормативной и плановой документации, оперативного бухгалтерского управленческого и финансового учета, статистического учета и отчетности, внешней финансовой отчетности и др.



## 1.6 Направления и основные этапы управленческого анализа

Управленческий анализ всегда служит целям управления как средство обоснования на всех стадиях подготовки и принятия управленческих решений; совершенствование его методов определяется потребностями управления.

На всех уровнях системы принимаются решения, соответствующие имеющейся информации и производственной необходимости.

Укрупненная модель системы аналитического обеспечения (САО) состоит из блоков, соответствующих объектам управления и процессам производственно-хозяйственной деятельности. Производственно-хозяйственная деятельность представляет собой наложение процессов на ресурсы. «Входом» являются ресурсы, материально-вещественные потоки, которые, проходя через различные процессы, в том числе производственный, выходят в виде результатов (готового продукта, прибыли, финансовых операций), завершающих старый и начинающих новый цикл процессов.

Представление процесса управления в виде блоков, где объектами управления являются ресурсы и результаты на определенной стадии кругооборота, дает возможность более детально проследить все процессы экономического анализа, возникающие в каждом блоке, и более четко выделить объекты управленческого и финансового анализа.

Объектами управленческого, или внутреннего, анализа предприятия являются ресурсы (средства, предметы труда и трудовые ресурсы) и результаты (продукция и себестоимость). Если взять процессы кругооборота хозяйственной деятельности, то управленческий анализ охватывает материальные потоки групп «А», «Б» и частично «В» (процессы снабжения, производства и частично потребления). Все остальные элементы находятся в сфере финансового анализа.

Анализ любого из вопросов хозяйственной деятельности должен проводиться в несколько этапов: разработка плана и методики анализа, уточнение объектов и ответственных исполнителей; сбор и оценка информации; уточнение методики и приемов анализа; обработка ин-

формации и решение представленных аналитических задач; формулировка выводов и предложений.

Для качественного проведения управленческого анализа и эффективного управления необходима проработанная методика, включающая следующие элементы:

- 1) определение целей и задач анализа;
- 2) совокупность показателей анализа;
- 3) схема, последовательность и периодичность проведения анализа;
- 4) способы получения информации;
- 5) обработка и анализ полученной экономической информации;
- 6) перечень организационных этапов и распределение обязанностей между службами предприятия;
- 7) порядок оформления результатов анализа.

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

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.

## **1.7 Особенности организации управленческого анализа на предприятиях различной отраслевой принадлежности**

В настоящее время все функционирующие на территории России учреждения, предприятия и организации классифицируются по видам экономической деятельности (их около девятисот), в зависимости от которых все предприятия или организации объединяются в отрасли.

**Отрасль** – это объединение предприятий, сходных по следующим признакам:

- 1) назначение продукции;
- 2) состав материальных ресурсов;
- 3) состав технической базы;
- 4) состав трудовых ресурсов.

Как правило, выделяют следующие макроотрасли: промышленность, сельское хозяйство, услуги, сервис.

Промышленные предприятия могут осуществлять свою деятельность в добывающей и перерабатывающей промышленности. Отдельно от промышленности стоит сельское хозяйство. Кроме сферы материального производства, есть отрасли (виды деятельности), где предприятия производят работы или оказывают услуги. К этой группе относятся строительство, оптовая и розничная торговля, транспорт и связь.

Прочие виды коммерческой деятельности можно по условию объединить в большую группу сервисных (деятельность гостиниц и ресторанов; операции с недвижимым имуществом; аренда машин и оборудования без оператора; деятельность по организации отдыха и развлечений; предоставление персональных услуг; предоставление прочих видов услуг).

Необходимо отметить, что финансовая деятельность (включая 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.

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 предприятий; предприятий агропромышленного комплекса; предприятий транспорта и связи, торговли и др.

До 01.01.2003 года обеспечение проведения статистических наблюдений и обследований в разрезе отраслей экономики, подготовка проектов государственных прогнозов и мониторинг социально-экономического развития Российской Федерации в основном базируются на Общесоюзном классификаторе отраслей народного хозяйства (ОКОНХ), который уже не отвечает современным требованиям.

В современных условиях ОКОНХ не обеспечивает достоверного отражения существующей хозяйственной инфраструктуры страны и при подготовке международных экономических сопоставлений проводятся трудоемкие пересчеты, ограничивается круг сравниваемых показателей по сферам деятельности и объектам учета. В связи с этим его применение стало проблематичным. Эти и многие другие проблемы были решены с началом разработки статистической информации в разрезе видов экономической деятельности в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД).

В ОКВЭД объектами классификации являются виды экономической деятельности субъектов хозяйственной деятельности (хозяйствующих субъектов) с однопрофильной и многопрофильной деятельностью, характеризующихся различной степенью хозяйственной обособленности, мерой самостоятельности. По правилам классификации, каждый хозяйствующий субъект в соответствии с характером своей основной деятельности должен быть однозначно отнесен к одной-единственной позиции самого низшего уровня деления.

## *Вопросы для самоконтроля*

1. Что понимается под управленческим анализом?
2. Перечислите основные задачи и функции управленческого анализа.
3. Дайте определение понятий «процесс управления» и «управляющая система».
4. Перечислите основные классификационные признаки информационной базы управленческого анализа.
5. Дайте определение понятию «отрасль».
6. Что необходимо принимать во внимание при проведении управленческого анализа?
7. Какие макроотрасли выделяют для эффективного проведения управленческого анализа?
8. На каких принципах базируется разработка и внедрение на предприятиях системы управленческого анализа?
9. Перечислите и охарактеризуйте направления и основные этапы управленческого анализа.
10. В чем состоит роль управленческого анализа при разработке стратегии развития субъекта хозяйствования?

## **2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **2.1 Сущность и особенности анализа деятельности промышленных предприятий**

Управленческий анализ в промышленности базируется на экономическом анализе, включает в себя следующие основные направления:

- 1) анализ производства и реализации продукции;
- 2) анализ состояния и использования основных фондов;
- 3) анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами и эффективности их использования;
- 4) анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования;
- 5) анализ себестоимости;
- 6) анализ технического развития и организации производства;
- 7) анализ других условий производства.

В настоящее время имеется огромный перечень литературы, посвященной анализу деятельности промышленных предприятий. Детально все направления анализа представлены в различных учебных пособиях и учебниках и другой литературе. Поэтому из всех направлений анализа подробнее рассмотрим организацию технического развития, другие условия производства.

### **2.2 Анализ организационно-технического уровня промышленного производства**

Одним из решающих факторов повышения эффективности общественного производства является научно-технический прогресс, предполагающий использование накопленного потенциала в производстве. Благодаря научно-техническому прогрессу совершенствуется техника и технология производства, которые отражают организационно-технический уровень промышленного предприятия.

Различают организационно-технический уровень производства и предприятия.

**Под организационно-техническим уровнем производства** понимается состояние и степень совершенствования его технической базы, технологических приемов, организационных методов, обуславливающих эффективность использования трудовых, материальных ресурсов и качество готового продукта.

**Технико-организационное содержание производственного процесса** – это совокупность машинной технологии, действий людей, организационных сочетаний и направлений процессов труда. Иными словами, организационно-технический уровень производства включает: уровень техники, технологии производства; уровень организации производства и труда.

**Под организационно-техническим уровнем предприятия** понимается уровень управления предприятием, совершенствование методов хозяйственного руководства, организационно-технический уровень производства.

Анализ организационно-технического уровня предприятия сводится к следующим основным направлениям:

- 1) анализ управления коммерческой организацией;
- 2) оценка уровня организации производства;
- 3) изучение уровня организации труда;
- 4) анализ уровня техники производства;
- 5) оценка уровня технологии производства;
- 6) поиск резервов и разработка мероприятий по повышению организационно-технического уровня.

Для проведения анализа по вышеперечисленным направлениям может быть рассчитан ряд показателей (см. рис. 2.1).

К другим условиям производства относятся внешнеэкономические связи коммерческой организации, социальные условия и использование человеческого фактора, природные условия и рациональность природопользования.



*Рис. 2.1 Система показателей анализа организационно-технического уровня*

Одной из основных форм экономических связей России с иностранными государствами является внешнеэкономическая деятельность российских предприятий и организаций. Внешнеэкономическая деятельность может осуществляться в самых разных видах, однако основными из них являются экспортно-импортные операции.

Анализ внешнеэкономической деятельности предприятия целесообразно проводить по следующим направлениям:



1) оценка уровня и качества выполнения предприятием обязательств по контрактам с иностранными партнерами (по срокам, количеству и качеству) и анализ конкурентоспособности продукции;

2) характеристика динамики и выполнения плана по внешне-экономической деятельности предприятия;

3) оценка рациональности использования оборотного капитала при экспорте и импорте (определение степени оборачиваемости оборотного капитала, анализ накладных расходов по экспорту и импорту; расчет эффективности экспорта и импорта товаров);

4) анализ финансовых результатов и рентабельности внешне-экономической деятельности;

5) диагностика финансового состояния предприятия;

6) обобщение результатов анализа и разработка мер по обеспечению устойчивого развития, повышению эффективности деятельности, улучшению финансового состояния.

Анализ социальных условий и использования человеческого фактора на предприятии включает:

– анализ социальной структуры коллектива;

– оценку результатов социального развития;

– изучение условий труда;

– анализ системы социальных льгот и выплат;

– оценку эффективности планирования социального развития предприятия.

Анализ природных условий и рациональности природопользования проводится по следующим направлениям:

– оценка воздействия предприятия на окружающую среду (атмосферный воздух, водный бассейн, почву);

– анализ эффективности мероприятий по охране природы;

– проверка рациональности использования природных ресурсов (полезные ископаемые, отходы, полученные при их добыче и переработке, лесное сырье, пресная вода и т. п.).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислите и охарактеризуйте основные направления, которые включает в себя управленческий анализ в промышленности.
2. Дайте определение понятиям «организационно-технический уровень производства», «техничко-организационное содержание производственного процесса», «организационно-технический уровень предприятия».
3. Перечислите и охарактеризуйте основные направления, по которым проводится анализ организационно-технического уровня предприятия.
4. Охарактеризуйте систему показателей анализа организационно-технического уровня.
5. Перечислите и охарактеризуйте основные направления анализа внешнеэкономической деятельности предприятия.
6. Что включает в себя анализ социальных условий и использования человеческого фактора на предприятии?
7. Перечислите и охарактеризуйте основные направления проведения анализа природных условий и рациональности природопользования.

### ***Задания для самоконтроля***

1. Проанализируйте влияние факторов на фондоотдачу основных производственных фондов АО «Стрела» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

#### ***Исходные данные для проведения анализа факторов на фондоотдачу основных производственных фондов АО «Стрела»***

<b>Показатели</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1	2	3	4
1 Объем выпуска продукции, тыс. руб.	120530	132600	...

1	2	3	4
2 Прибыль от продаж, тыс. руб.	22300	23540	...
3 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	15620	16420	...
3.1 активной части фондов	9850	10100	...
3.2 единицы оборудования	120	128	...
4 Удельный вес активной части, %	...	...	...
5 Фондорентабельность, %	...	...	...
6 Рентабельность продаж, %	...	...	...
7 Фондоотдача, руб./руб.	...	...	...
7.1 общая	...	...	...
7.2 активной части	...	...	...
8 Среднегодовое количество технологического оборудования, ед.	...	...	...
9 Отработано за год всем оборудованием, час	240000	226510	...
в том числе единицей оборудования	х	х	х
9.1 часов	3750	3432	...
9.2 смен	500	470,4	...
9.3 дней	250	245	...
10 Коэффициент сменности	...	...	...
11 Средняя продолжительность смены, час	...	...	...
12 Выработка продукции за один машино-час, руб.	...	...	...

2. Определите, как изменилась фондовооруженность труда, если вооруженность машинами и оборудованием увеличилась на 3%, а их удельный вес в общей стоимости основных производственных фондов уменьшился на 2%.

3. Проанализируйте влияние механовооруженности труда и удельного веса машин и оборудования на фондовооруженность труда в АО «Стрела» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 2.2.

**Исходные данные для проведения анализа фондовооруженности труда  
АО «Стрела»**

<b>Показатели</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1 Среднесписочная численность работников, чел.	52	68	...
2 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1527	2589	...
3.1 в том числе машин и оборудования	952	987	...
4 Удельный вес машин и оборудования в общем объеме основных фондов, %	...	...	...
5 Механовооруженность труда, руб.	...	...	...
6 Фондовооруженность труда, руб.	...	...	...

### **3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

#### **3.1 Сущность и особенности анализа деятельности сельскохозяйственных предприятий**

По своему содержанию и задачам анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий практически не отличается от анализа в других отраслях национальной экономики, однако имеются некоторые особенности в методике его проведения, которые обусловлены спецификой данной отрасли. Управленческий анализ должен учитывать следующее:

1) результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий во многом зависят от природно-климатических условий, поэтому для правильных выводов показатели текущего года должны сопоставляться со средними данными за предшествующие пять – десять лет;

2) для сельского хозяйства характерна сезонность производства, следовательно, на протяжении года неравномерно используются ресурсы, неритмично реализуется продукция, поступает выручка;

3) в сельском хозяйстве процесс производства очень длительный и не совпадает с рабочим периодом, поэтому важнейшие результативные показатели можно рассчитать только в конце года;

4) сельскохозяйственное производство имеет дело с живыми организмами, на уровень развития которых оказывают влияние не только экономические, но и биологические, химические и физические законы, что усложняет измерение влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности;

5) основным средством производства в сельском хозяйстве является земля, природные особенности которой неразрывно связаны с климатическими условиями. Земле свойственны такие особенности, как универсальность, слабая концентрация, многоотраслевой характер, более низкий уровень производительности труда сельскохозяйственных рабочих. В связи с этим анализ должен содействовать высокопроизводительному использованию земли, последовательному

развитию наиболее полезных в условиях хозяйства направлений деятельности;

6) часть продукции сельского хозяйства используется на собственные цели в качестве средств производства (например, семена, фураж, животные). Поэтому объем реализованной продукции обычно намного меньше объема произведенной;

7) для оценки деятельности сельскохозяйственных предприятий используются специфические показатели (урожайность, продуктивность скота, жирность молока и др.) и т. п.

С учетом особенностей деятельности предприятий агропромышленного комплекса, аналитическая работа может быть проведена по следующим направлениям;

- 1) анализ природно-климатических и экономических условий;
- 2) анализ размеров сельскохозяйственного предприятия и его структуры;
- 3) анализ продукции растениеводства;
- 4) анализ производства продукции животноводства;
- 5) анализ использования земельных ресурсов;
- 6) анализ обеспеченности основных средств производства;
- 7) анализ использования трудовых ресурсов и фонда заработнойной платы;
- 8) анализ себестоимости сельскохозяйственной продукции;
- 9) анализ финансовых результатов деятельности;
- 10) анализ финансового состояния предприятия;
- 11) обобщение результатов анализа и разработка комплекса мероприятий по улучшению деятельности.

**Источники информации** для проведения анализа весьма разнообразны и специфичны: годовая отчетность сельскохозяйственных предприятий, план-проект внутрихозяйственного землепользования, данные текущего учета и др.

### **3.2 Анализ природно-климатических и экономических условий**

Условия хозяйствования можно разделить на три группы: природные и климатические; месторасположение хозяйства; экономические условия производства.

Каждая из этих групп может быть охарактеризована соответствующей системой показателей.

Из **природных условий** на результаты хозяйственной деятельности наибольшее влияние оказывают особенности рельефа местности, типы почв, наличие водных ресурсов и гидрологические особенности, естественная растительность и агроклиматические условия.

При изучении **климатических** явлений необходимо обратить внимание на такие особенности, как среднегодовое количество осадков, их распределение по периодам года; продолжительность залегания и толщина снежного покрова; глубина промерзания почвы; даты первых и последних заморозков: продолжительность безморозного периода и др.

Для оценки **месторасположения хозяйства** необходима информация о географическом положении, территориальном местоположении, наличии внутренней и внешней связи и инфраструктуре.

К **экономическим условиям** относятся обеспеченность предприятий земельными и трудовыми ресурсами, основными и оборотными фондами.

### **3.3 Анализ размеров сельскохозяйственного предприятия и его структуры**

После оценки условий хозяйствования сельхозпредприятия необходимо оценить его размеры и структуру.

Размеры предприятия характеризуют прямые показатели объемов производства товарной и валовой продукции. Подлинными размерами предприятия более точно отражает чистая продукция. Дополнительными косвенными показателями являются среднесписочная численность работников, площадь сельхозугодий, поголовье скота, нали-

чие основных фондов. Организационная структура предприятия определяется количеством **внутрипроизводственных единиц** – отделений, участков, бригад, ферм, животноводческих комплексов, промышленных, подсобных и вспомогательных производств. Размеры этих подразделений характеризуются натуральными показателями: число работающих, земельная площадь, число голов скота, выход продукции в натуральном и стоимостном выражении.

**Структура управления предприятием** определяется совокупностью органов управления и управленческих работников, системой их подчинения и взаимоотношениями в процессе управления.

### **3.4 Анализ объемов производства в растениеводстве**

Анализ производства продукции растениеводства включает в себя следующие направления:

- 1) обоснование и корректировка планов производства продукции;
- 2) осуществление систематического контроля за выполнением плана производства продукции;
- 3) определение влияния факторов на объем производства продукции;
- 4) выявление внутрихозяйственных резервов увеличения производства продукции;
- 5) оценка деятельности хозяйства по использованию возможностей увеличения производств продукции с учетом объективных и субъективных факторов;
- 6) разработка мероприятий по освоению выявленных резервов увеличения производства продукции.

Анализ объемов производства в растениеводстве целесообразно начинать с изучения динамики в сопоставимых ценах и в натуральных единицах за пять – десять лет как по отдельным культурам, так и в целом по растениеводству с оценкой произошедших изменений.

Большое значение для оценки деятельности хозяйства имеет анализ выполнения плана по объему продукции растениеводства как



по хозяйству в целом, так и по отдельным бригадам и другим подразделениям. С этой целью фактические валовые сборы продукции по каждой культуре сопоставляются с запланированными, выявляется процент выполнения плана и отклонения от него. На следующем этапе необходимо установить факторы и причины изменения объема производства продукции.

Для этого определяются влияние факторов с использованием детерминированной факторной модели валового сбора (см. формулу 3.1):

$$BC = (S_{\text{посев}} - S_{\text{безпосев}}) \times U_p, \quad (3.1)$$

где BC – валовой сбор продукции;

$S_{\text{посев}}$  – посевная площадь культуры;

$S_{\text{без посева}}$  – площадь, на которой погибли посевы;

$U_p$  – урожайность культуры.

Для измерения влияния факторов могут быть использованы методы цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц.

**Пример 1.** Определите влияние факторов на изменение валового сбора продукции растениеводства за период, используя данные таблицы 3.1.

Таблица 3.1

***Исходные данные для факторного анализа валового сбора продукции растениеводства за период***

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
1 Размер посевной площади, га ( $S_{\text{посев}}$ )	2000	2000	0
2 Площадь на которой погибли посевы, га ( $S_{\text{без посева}}$ )	10	100	90
3 Урожайность, ц с 1 га ( $U_p$ )	30	30,2	0,2
4 Валовой сбор продукции, ц (BC)	59700	57380	-2320

Используя ранее рассмотренную факторную модель, найдем влияние факторов на изменение валового сбора продукции растениеводства методом цепных подстановок (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Влияние факторов на изменение валового сбора продукции растениеводства за период (метод цепных подстановок)**

Показатель	Обозначение	Механизм расчета	Результат, ц
1 Валовой сбор по плану	BC0	$(S_{\text{посев}0} - S_{\text{без посева}0}) \times U_{p0}$	59700
2 Условное 1	BCусл1	$(S_{\text{посев}1} - S_{\text{без посева}0}) \times U_{p0}$	59700
3 Условное 2	BCусл2	$(S_{\text{посев}1} - S_{\text{без посева}1}) \times U_{p0}$	57000
4 Валовой сбор по факту	BC1	$(S_{\text{посев}1} - S_{\text{без посева}1}) \times U_{p1}$	57300
5 Влияние посевной площади на изменение валового сбора продукции	$\Delta BC_{S_{\text{посев}}}$	$BC_{\text{усл}1} - BC_0$	0
6 Влияние площади, на которой погибли посева, на изменение валового сбора продукции	$\Delta BC_{S_{\text{без посева}}}$	$BC_{\text{усл}2} - BC_{\text{усл}1}$	-2700
7 Влияние урожайности на изменение валового сбора	$\Delta BC_{U_p}$	$BC_1 - BC_{\text{усл}2}$	380
8 Общее изменение валового сбора	$\Delta BC$	$\Delta BC_{S_{\text{посев}}} + BC_{S_{\text{без посева}}} + \Delta BC_{U_p}$	-2320

Согласно данным таблицы 3.2, на изменение объема валового сбора продукции повлияли следующие факторы:

- 1) размер посевной площади не изменился за период, следовательно, не оказал влияния (0);
- 2) изменение площади, на которой погибли посева, привело к снижению валового сбора на 2700 ц;

3) рост урожайности на 0,2 ц с 1 га способствовал увеличению валового сбора на 380 ц;

4) в целом влияние всех факторов обусловило уменьшение валового сбора на 2320 ц.

После определения влияния факторов на объем валовой продукции растениеводства необходимо более детально проанализировать выполнение плана и динамику посевных площадей по культурам, установить изменения в размере и структуре посевных площадей и дать им экономическую оценку. Для этого производится сравнение фактической площади посевов с плановой по каждой культуре, бригаде и в целом по хозяйству. Устанавливаются отклонения от плана и причины, изучаются также сроки посева и уборки урожая.

**Пример 2.** Определите влияние изменения структуры посевов зерновых культур на объем производства ООО «Заря» за период, используя данные таблицы 3.3.

Таблица 3.3

**Данные для расчета влияния структуры посевов зерновых культур на объем производства способом прямого счета**

Наименование культуры	Посевная площадь, га		Структура посевов, %		Фактическая площадь при плановой структуре, га	Выход продукции с 1 га, ц	Выход продукции со всей фактической площади при структуре посевов, ц		Влияние структуры на объем производства, ц
	план	факт	план	факт			по плану	по факту	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Рожь	4200	3500	35	28	4375	24	105000	84000	-21000
2 Пшеница	1800	2500	15	20	1875	28	52500	70000	17500
3 Ячмень	3600	4500	30	36	3750	33	123750	148500	24750
4 Овес	2400	2000	20	16	2500	27,5	68750	55000	-13750
5 Итого	12000	12500	100	100	12500	-	350000	357500	7500

Влияние структуры на объем производства определялся с учетом формул (3.2-3.7).

$$\text{гр.4} = \text{гр.2} : \sum \text{гр.2}, \quad (3.2)$$

$$\text{гр.5} = \text{гр.3} : \sum \text{гр.3}, \quad (3.3)$$

$$\text{гр.6} = \sum \text{гр.3} \times \text{гр.4}, \quad (3.4)$$

$$\text{гр.8} = \text{гр.6} \times \text{гр.7}, \quad (3.5)$$

$$\text{гр.9} = \text{гр.3} \times \text{гр.7}, \quad (3.6)$$

$$\text{гр.10} = \text{гр.9} - \text{гр.8}. \quad (3.7)$$

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что в результате уменьшения посевной площади ржи и овса валовой сбор данной продукции был уменьшен на 21000 ц и 13750 ц соответственно. Увеличение же посевов пшеницы и ячменя способствовало росту валового сбора на 17500 ц и 24750 ц соответственно. Таким образом, в результате влияния фактора структуры выход продукции увеличился на 7500 ц.

Далее более подробно анализируют урожайность сельскохозяйственных культур, которая является основным фактором, определяющим объем производства продукции растениеводства. При анализе урожайности изучается ее динамика по каждой культуре за продолжительный период времени. Также анализируется выполнение плана по урожайности каждой культуры и определяется влияние факторов на изменение урожайности.

**При анализе урожайности учитываются следующие факторы:**

1) природно-климатические условия (качество и состав почвы, рельеф местности, температура воздуха, уровень грунтовых вод, количество осадков, агрометеорологические особенности каждого года в период вегетации и уборки урожая);

2) обеспеченность предприятия органическими и минеральными удобрениями и их окупаемость, норма высева, качество и сорта семян;

- 3) сроки проведения сева и уборки;
- 4) качество и способы обработки земли, размещения культур в полях севооборота;
- 5) способы и сроки ухода за посевами;
- 6) применение биологических и химических средств защиты посевов;
- 7) известкование, гипсование почвы и т. д.

Особое внимание уделяется изучению выполнения плана по всем агротехническим мероприятиям. В процессе анализа определяется эффективность каждого мероприятия (прибавка урожая на 1 ц удобрений, единицу выполненных работ) и подсчитывается влияние каждого мероприятия на уровень урожайности и валовой сбор продукции. Для этого невыполнение (перевыполнение) плана по объему каждого мероприятия умножается на плановый уровень его окупаемости, а изменение окупаемости – на фактический объем соответствующего мероприятия.

**Для определения окупаемости, например, удобрений можно использовать три метода анализа:**

а) экспериментальный – это наиболее точный метод, суть которого заключается в организации полевых опытов на абсолютно тождественных по всем существенным условиям опытных и контрольных участках. Сравнение участков позволит выявить влияние фактора;

б) расчетный – это наиболее распространенный метод. Расчет дополнительной полученной продукции на 1 ц определяется по формуле (3.8):

$$\text{Окупаемость} = (\text{Урфакт} - \text{Уррасч}) / \text{Кудобр на 1 га}, \quad (3.8)$$

где Урфакт – фактический уровень урожайности культуры;

Уррасч – расчетный уровень урожайности культуры;

Кудобр на 1 га – фактическое количество внесенных удобрений на 1 га посевов культуры.

в) корреляционный анализ – данный способ используется при большом количестве данных об урожайности.

Большое влияние на урожайность оказывает выполнение плана по внедрению более перспективных и высокоурожайных сортов. Далее проводится оценка выполнения плана по внедрению перспективных сортов

**Пример 3.** Проанализируйте влияние структуры сортов на среднюю урожайность ржи в ООО «Заря» за период ... по данным таблицы 3.4.

Таблица 3.4

***Влияние структуры сортов на среднюю урожайность ржи в ООО «Заря» за период ...***

Сорт	Посевная площадь, га		Удельный вес сортов, %			Базовая урожайность, ц с га	Изменение средней урожайности, ц на га $8=6 \times 7/100\%$
	план	факт	план	факт	отклонение по удельному весу		
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Восход-1	252	150	60	43	-17	28	-4,76
2 Бела	168	200	40	57	+17	23	3,91
3 Итого	420	350	100	100	-	-	-0,85

Согласно данным таблицы 3.4, более перспективным сортом является сорт «Восход-1» (его урожайность составляет 28 ц с 1 га). В результате сокращения посевной площади данного сорта средняя урожайность посева снизилась на 4,76 ц. Увеличение посевной площади по менее перспективному сорту «Бела» привело к росту средней урожайности на 3,91 ц. Общее влияние факторов обусловило снижение средней урожайности на 0,85 ц с 1 га. Следовательно, ООО «Заря» рекомендуется увеличивать площадь посева по сорту «Восход-1», который является более урожайным.

**На урожайность** также влияют и другие **факторы**: сроки проведения сева и уборки.

По результатам проведенного анализа выявляют **резервы увеличения объемов производства** продукции по следующим направлениям:

1) расширение посевных площадей. Резерв определяется умножением выявленного резерва расширения посевной площади на фактическую урожайность тех культур, посевы которых планируются на ней;

2) улучшение структуры посевных площадей. При расчете резерва разрабатывается более оптимальная структура посевов с учетом всех возможностей и ограничений; сравнивается фактический объем продукции с возможным при улучшенной структуре посевов (площадь и урожайность берутся на фактическом уровне);

3) повышение урожайности сельскохозяйственных культур. Резерв может складываться из нескольких составляющих: от увеличения количества удобрений, от внедрения более урожайных сортов, роста окупаемости и др.

На заключительном этапе анализа обобщаются все выявленные резервы по каждому виду продукции в натуральном измерении, а в целом по растениеводству – в стоимостном (в сопоставимых ценах). На основании этих данных разрабатываются конкретные мероприятия по освоению выявленных резервов.

### **3.5 Анализ объемов производства в животноводстве**

Для оценки результатов животноводческой отрасли изучается динамика производства продукции за пять – десять лет. Анализируется как выполнение плана по производству продукции в целом, так и по отдельному хозяйству.

При этом особое внимание уделяется выполнению плана по росту поголовья продуктивных животных, для этого анализируется оборот и структура стада по источникам поступления и выбытия.

Основой роста объемов производства продукции в условиях интенсификации является повышение продуктивности животных (как правило, за счет укрепления кормовой базы).

**Продуктивность животных определяется** количеством продукции, полученной от одной головы за соответствующий период времени.

По взрослому стаду крупного рогатого скота показателями продуктивности являются надой молока на фуражную корову и выход телят на 100 коров, а по молодняку и откормочному поголовью – среднесуточный прирост живой массы.

В свиноводстве показателями продуктивности служат выход поросят на свиноматку и живая масса одного поросенка при отъеме, а по молодняку и откормочному поголовью – среднесуточный прирост живой массы.

В птицеводстве продуктивность определяется выходом яиц на одну несушку и среднесуточным приростом молодняка; в овцеводстве – настригом шерсти на одну голову, приплодом на одну овцу и среднесуточным приростом живой массы молодняка; в пчеловодстве – массой собранного меда на одну пчелосемью, а в рыбоводстве – выходом рыбы с 1 га зарыбленного водоема.

В процессе анализа необходимо изучить динамику и выполнение плана по продуктивности животных, провести межхозяйственный сравнительный анализ и установить причины изменений ее уровня.

Рост и развитие животных, их продуктивность зависят в первую очередь от уровня кормления, то есть от количества использованных кормов на одну голову за период времени.

Для определения влияния состава стада, затрат кормов и труда на выход продукции используется метод цепных подстановок или абсолютных разниц.

**Пример 4.** Проанализируйте влияние структуры стада на выход продукции животноводства в ООО «Буренка» за период ... при помощи таблицы 3.5.



**Состав, структура стада и его влияние на выход продукции  
в ООО «Буренка» за период ...**

Группа животных	Поголовье, голов		Структура стада, %		Фактическое поголовье при плановой структуре, голов	Выход продукции с одной головы, руб.	Выход продукции, тыс. руб.		Влияние структуры стада, тыс. руб. (10=8-9)
	план	факт	план	факт			план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коровы	1400	1380	51,85	50,50	1416	15000	21240	20700	-540
Молодняк прошлого года	560	750	20,75	27,50	566	8000	4528	6000	1472
Молодняк отчетного года	740	600	27,40	22,00	748	10000	7480	6000	-1480
Итого	2700	2730	100,00	100,00	2730	-	33248	32700	-548

Данные таблицы 3.5 свидетельствуют о том, что сокращение поголовья коров привело к снижению выхода продукции на 540 тыс. руб., снижение количества молодняка отчетного года способствовало уменьшению выхода продукции на 1480 тыс. руб. Положительно повлиял рост молодняка прошлого года, в результате чего выход продукции увеличился на 1472 тыс. руб. В целом влияние всех факторов привело к снижению выхода продукции на 548 тыс. руб.

На завершающем этапе анализа определяют **резервы увеличения объемов производства продукции животноводства:**

1) резерв роста поголовья в результате сокращения яловости маточного поголовья, падежа животных и реализации их на мясо высоким весом (возможный прирост среднегодового поголовья умножает-

ся на среднегодовую фактическую продуктивность одной головы соответствующей группы животных);

2) резерв роста продуктивности животных, который складывается из следующих составляющих:

– резерв от повышения уровня кормления (возможный прирост уровня кормления к количеству единиц на одну голову) умножается на фактическую окупаемость кормов и на планируемое поголовье или возможный прирост уровня кормления, затем все делится на фактический расход кормов в расчете на единицу продукции, умноженное на планируемое поголовье;

– резерв от повышения эффективности использования кормов (возможное сокращение кормов на единицу продукции умножается на фактический объем производства и делится на плановую (возможную) норму расхода) и др.

На заключительной стадии анализа необходимо обобщить все выявленные резервы увеличения производства продукции по каждому виду в натуральном выражении и в целом по отрасли в стоимостной оценке (в том числе в сопоставимых ценах) и разработать мероприятия по их освоению.

### **3.6 Анализ использования земельных ресурсов**

Одним из основных специфичных средств производства сельскохозяйственных предприятий является земля, именно поэтому данному этапу анализа должно уделяться особое внимание.

Анализ может проводиться по следующим направлениям:

- 1) изучение состава и структуры земельного фонда;
- 2) установление нарушений в землепользовании;
- 3) выявление резервов расширения и улучшения сельскохозяйственных угодий;
- 4) оценка эффективности использования земель;
- 5) разработка мероприятий, направленных на ее повышение.

При анализе использования земельного фонда необходимо изучить в первую очередь изменения в размере и структуре земельных

угодий. Все данные сравниваются с плановыми и предыдущего периода.

Далее анализируют выполнение плана мероприятий по улучшению использования земель. При анализе выполнения плана мелиоративных работ особое внимание уделяется выявлению возможностей расширения площади сельскохозяйственных угодий, определив их эффективность.

Затем проводится оценка влияния структуры земельных угодий на выход продукции растениеводства.

**Пример 5.** Проанализируйте влияние структуры земельных угодий на выход продукции растениеводства в ООО «Фермер» за период. Исходные данные представлены в таблице 3.6.

Согласно данным таблицы 3.6 увеличение площади земельных угодий (кроме естественных сенокосов) способствовало росту выхода продукции растениеводства на 0,2399 ц в целом. Отрицательно повлияло сокращение площади естественных сенокосов, за счет чего выход сократился на 0,1022 ц.

Таблица 3.6

**Исходные данные для определения влияния структуры земельных угодий на выход продукции растениеводства**

Вид угодий	Выход продукции ц с 1 га	Площадь земельных угодий, га		Структура угодий, %			Влияние структуры на выход продукции, ц $6=2 \times 5$
		план	факт	план	факт	абсолютное отклонение	
1 Пашня	36	11200	12000	84,20	84,21	+0,01	0,0036
2 Улучшенные сенокосы	30	810	900	6,09	6,32	+0,23	0,0690
3 Естественные сенокосы	14	750	700	5,64	4,91	-0,73	-0,1022
4 Многолетние насаждения	55	541	650	4,07	4,56	+0,49	0,2695
5 Итого	-	13301	14250	100	100	-	0,2399

На следующем этапе анализа оценивается эффективность использования земельных ресурсов. Для этого применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

**К обобщающим показателям** относятся размер прибыли, стоимость произведенной продукции, выход кормовых единиц на 100 га сельскохозяйственных угодий.

**К частным показателям** относятся урожайность культур, выход продукции в кормовых единицах с 1 га отдельных угодий, а также объем производства молока и мяса на 100 га сопоставимых угодий. Сопоставимая (кадастровая) площадь определяется путем умножения площади каждого вида угодий на бал почвы и деления полученного результата на 100.

**Вспомогательными показателями** являются себестоимость продукции, фондоемкость, окупаемость затрат.

Сначала изучается динамика данных показателей, выполнение плана по их уровню. Затем выявляются факторы и резервы повышения эффективности использования земельных ресурсов.

**На повышение эффективности использования земельных ресурсов влияют следующие факторы:**

- расширенное воспроизводство плодородия почвы;
- регулирование водного режима;
- мероприятия по защите почвы от водной и ветровой эрозии;
- борьба с переуплотнением почв;
- борьба с сорняками и вредителями сельскохозяйственных культур;
- известкование кислых и гипсование засоленных почв;
- улучшение естественных кормовых угодий;
- применение интенсивных технологий выращивания культур;
- использование более урожайных районированных сортов;
- совершенствование структуры посевов;
- проведение всех полевых работ в оптимальные сроки;
- улучшение организации труда, повышение квалификации работников;
- развитие культуры земледелия и т. д.

Подсчет резервов производится различными способами (экспериментальным, корреляционным), например, резерв увеличения выхода продукции в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий может определяться следующим образом (см. формулу (3.9)):

$$P \uparrow \Theta = \left( \frac{ВП1 + P \uparrow ВП}{S1 + P \uparrow S} - \frac{ВП1}{S1} \right) \times 100, \quad (3.9)$$

где  $P \uparrow \Theta$  – резерв повышения эффективности использования земли (выход валовой продукции на 10 га сельхозугодий);

$ВП1$  – фактический объем производства продукции отчетного периода в стоимостном выражении;

$P \uparrow ВП$  – резерв увеличения валовой продукции;

$S1$  – фактическая площадь сельхозугодий в отчетном периоде;

$P \uparrow S$  – резерв увеличения площади сельскохозяйственных угодий.

Аналогичным образом определяются и другие резервы.

### **3.7 Анализ обеспеченности и эффективности использования основных средств в сельском хозяйстве**

Исследование целесообразно начинать с анализа обобщающих показателей обеспеченности хозяйства основными производственными фондами, которыми являются:

- 1) фондообеспеченность;
- 2) энергообеспеченность;
- 3) фондовооруженность труда;
- 4) энерговооруженность труда.

**Фондообеспеченность** находится путем деления среднегодовой стоимости основных производственных фондов на площадь сельскохозяйственных угодий. Показывает, на сколько процентов сельскохозяйственное предприятие обеспечено основными фондами. Фондообеспеченность в целях повышения эффективности деятельности сельскохозяйственного предприятия должна увеличиваться.

**Энергообеспеченность** находится как частное от деления энергетической мощности предприятия в кВт и площади сельхозугодий. Свидетельствует об уровне обеспеченности энергией. Энергообеспеченность должна увеличиваться.

**Фондовооруженность** находится путем деления среднегодовой стоимости основных производственных фондов на среднесписочную численность работников. Показывает, на сколько рублей обеспечен один работник основными фондами. Фондовооруженность также должна увеличиваться.

**Энерговооруженность** труда находится как частное от деления энергетической мощности предприятия в кВт и среднесписочной численности работников. Показывает, сколько энергии приходится на одного работника.

В процессе анализа проводится оценка динамики данных показателей. Далее анализируют степень обеспеченности предприятия основными средствами, в том числе и по отдельным видам машин (тракторов, комбайнов), зданий и сооружений. Для анализа при этом можно использовать специфические показатели (площадь сельхозугодий на одно основное средство). Например, площадь посевов зерновых на один зерноуборочный комбайн.

На следующем этапе проводится анализ движения и технического состояния основных производственных фондов с помощью коэффициентов обновления, выбытия, прироста, износа и годности (рассчитываются аналогично коэффициентам в промышленности).

Далее анализируется фондорентабельность, фондоотдача, фондоемкость, окупаемость капитальных вложений (показатели рассчитываются аналогично в промышленности). Определяются факторы и их влияние на данные показатели различными способами факторного анализа. При изучении влияния различных факторов нужно учитывать то, что в сельском хозяйстве необходимо соблюдать пропорциональность в производстве, а именно в составе основных средств (например, должны быть выдержаны пропорции в количестве комбайнов, количестве работников и энергетической мощности на один га сельхозугодий).

На следующем этапе определяются резервы роста эффективности использования основных фондов.

Резервы повышения фондоотдачи могут быть рассчитаны следующим образом (см. формулу (3.10)):

$$P \uparrow \Phi O = \frac{ВП1 + P \uparrow ВП}{ОПФ1 - P \downarrow ОПФ + ОПФд} - \frac{ВП1}{ОПФ1}, \quad (3.10)$$

где  $P \uparrow \Phi O$  – резерв повышения фондоотдачи;

$ВП1$  – фактический объем валовой продукции отчетного периода;

$P \uparrow ВП$  – резерв увеличения валовой продукции;

$ОПФ1$  – фактическая среднегодовая сумма основных производственных фондов в отчетном периоде;

$ОПФд$  – дополнительная сумма основных фондов, необходимая для освоения резервов увеличения производства продукции;

$P \downarrow ОПФ$  – резерв сокращения фондов за счет их реализации, списания или сдачи в аренду.

Отдельно проводят анализ использования тракторного парка при помощи показателей экстенсивной и интенсивной загрузки.

Показатели экстенсивной загрузки могут быть абсолютные и относительные.

**К абсолютным показателям** относится количество отработанных дней, смен и часов одним трактором или средняя продолжительность смены.

**К относительным показателям** относится:

1) коэффициент использования тракторов в работе (находится путем деления количества отработанных дней тракторами на количество машино-дней нахождения в хозяйстве);

2) коэффициент сменности (определяется путем деления количества отработанных смен на количество отработанных дней тракторным парком).

**К показателям интенсивной загрузки** относится среднегодовая, среднедневная, среднесменная и среднечасовая выработка трактора или комбайна.

Далее проводится факторный анализ с учетом того, что деятельность сельскохозяйственных предприятий имеет сезонный характер и другие специфические особенности.

На заключительном этапе анализа выявляются резервы сокращения затрат, на основе которых будет приниматься управленческое решение.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Перечислите основные источники информации для проведения управленческого анализа в сельском хозяйстве.

2. В чем заключается сущность анализа природно-климатических и экономических условий, а также размеров сельскохозяйственного предприятия и его структуры?

3. Перечислите факторы, оказывающие влияние на изменение валового сбора продукции растениеводства. Приведите формулы их расчета.

4. Какие факторы учитывают при анализе урожайности?

5. В чем заключается сущность анализа продукции животноводства?

6. Перечислите и охарактеризуйте основные направления анализа использования земельных ресурсов.

7. Приведите формулы расчета следующих показателей:

- резерва повышения фондоотдачи;
- резерва повышения эффективности использования земли (выход валовой продукции на 10 га сельхозугодий);
- дополнительно полученной продукции на 1 ц.



## Задания для самоконтроля

1. Проанализируйте влияние изменения структуры посевов зерновых культур на объем производства СПК «Майский» за период по данным таблицы 3.7.

Таблица 3.7

### Исходные данные для оценки влияния факторов на объем производства СПК «Майский»

Наименование культуры	Посевная площадь, га		Структура посевов, %		Фактическая площадь при плановой структуре, га	Выход продукции с 1 га, ц	Выход продукции со всей фактической площади при структуре посевов, ц		Влияние структуры на объем производства, ц
	план	факт	план	факт			по плану	по факту	
1 Рожь	1200	1400	...	...	...	20	...	...	...
2 Пшеница	1000	900	...	...	...	22	...	...	...
3 Ячмень	2500	2000	...	...	...	25	...	...	...
4 Овес	2000	2000	...	...	...	21	...	...	...
5 Итого	...	...	...	...	...	-	...	...	...

2. Проанализируйте влияние структуры посевов зерновых культур на сумму средней прибыли СПК «Майский» за период по данным таблицы 2 (с использованием данных по удельному весу таблицы 3.8).

Таблица 3.8

**Исходные данные для оценки влияния факторов на сумму средней прибыли СПК «Майский»**

Наименование культуры	Прибыль на 1 га посева, руб.	Структура посевов, %			Изменение суммы средней прибыли с 1 га, руб.
		план	факт	отклонение по удельному весу	
1 Рожь	45	...	...	...	...
2 Пшеница	56	...	...	...	...
3 Ячмень	30	...	...	...	...
4 Овес	42	...	...	...	...
5 Итого	-	...	...	...	...

3. Проанализируйте влияние факторов на изменение валового сбора продукции растениеводства ООО «Заря» за период с помощью трехфакторной модели. Исходные данные представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

**Исходные данные для оценки влияния факторов на изменения валового сбора растениеводства ООО «Заря»**

Показатели	Предшествующий период	Отчетный период	Абсолютное отклонение
1 Размер посевной площади, га	3280	3354	...
2 Убранная площадь, га	3280	3300	...
3 Удельный вес убранной площади, %	...	...	...
4 Урожайность культур, ц с 1 га	30	30,21	...
5 Валовой сбор, ц	...	...	...

4. Проанализируйте оборот стада крупного рогатого скота в ООО «Буренка» за период. Исходные данные представлены в таблице 3.10.

**Исходные данные для анализа стада крупного рогатого скота  
в ООО «Буренка»**

Источник поступления и выбытия животных	Всего крупного рогатого скота, голов			В том числе коровы			В том числе козы		
	план	факт	абсолютное отклонение	план	факт	абсолютное отклонение	план	факт	абсолютное отклонение
1 Остаток на начало периода	4200	4200	...	3800	3800	...	...	...	...
2 Приплод	1338	1288	...	110	100	...	...	...	...
3 Приобретение	-	300	...	-	120	...	...	...	...
4 Убой в хозяйстве	154	145	...	100	100	...	...	...	...
5 Падеж	28	30	...	28	30	...	...	...	...
6 Остаток на конец	...	...	...	...	...	...	...	...	...

5. Проанализируйте обеспеченность животных кормами в ООО «Буренка» за период. Исходные данные представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

**Исходные данные для анализа обеспеченности животных кормами  
в ООО «Буренка»**

Вид кормов	Плановая потребность, ц на ед.	Фактически заготовлено, ц на ед.	Уровень обеспеченности, %
1	2	3	4
1 Ячмень (мук)	5560	4770	...
2 Овес (мука)	2780	3440	...
3 Комбикорм	4060	3595	...
4 Силос	12200	17360	...

1	2	3	4
5 Свекла кормовая	6645	7680	...
6 Морковь кормовая	1160	1320	...
7 Сенаж	10 285	5985	...
8 Сено	10 000	7550	...
9 Солома	5150	8380	...
10 Картофель	-	6350	...
11 ВСЕГО, ц на ед.	...	...	...
12 Перевариваемый протеин, ц	6710	5902	...
13 Кальций, кг	44760	41664	...
14 Фосфор, ц	28775	26384	...
15 Каротин, ц	28775	27776	...

6. Проанализируйте влияние факторов на объем производства продукции животноводства в ООО «Буренка» за период. Исходные данные представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12

*Исходные данные для оценки влияния факторов на объем производства продукции животноводства в ООО «Буренка»*

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
1 Среднегодовое поголовье коров, голов	3080	3036	...
2 Среднегодовой надой молока от фуражной коровы, ц	30	32	...
3 Выход продукции, ц	...	...	...

7. Проанализируйте выполнение плана мероприятий по улучшению использования земель в ООО «Фермер» за период. Исходные данные представлены в таблице 3.13.

**Исходные данные для оценки выполнения плана мероприятий  
по улучшению использования земель в ООО «Фермер», га**

Мероприятие	План	Факт	Выполнение плана, %
1 Осушение болот	200	40	...
2 Распашка залежей	25	25	...
3 Раскорчевка кустарни- ков	95	75	...
4 Уборка камней	95	100	...
5 Известкование почв	420	400	...
6 Улучшение сенокосов	65	100	...
7 Улучшение пастбищ	178	110	...

8. Проанализируйте влияние структуры земельных угодий на выход продукции растениеводства в ООО «Фермер» за период. Исходные данные представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14

**Исходные данные для оценки влияния факторов  
на выход продукции растениеводства в ООО «Фермер»**

Вид угодий	Выход продук- ции ц с 1 га	Площадь земельных угодий, га		Структура угодий, %			Влияние структу- ры на выход продук- ции, ц $6=2 \times 5$
		план	факт	план	факт	абсолютное отклонение	
1 Пашня	20	120	100	...	...	...	...
2 Улучшен- ные сенокосы	35	350	480	...	...	...	...
3 Естествен- ные сенокосы	74	470	540	...	...	...	...
4 Многолет- ние насажде- ния	67	520	500	...	...	...	...
5 Итого	-	...	...	...	...	...	...

9. Определите с использованием данных таблицы 3.15, насколько изменилась урожайность отдельных сельскохозяйственных культур за счет изменения количества внесенных удобрений и уровня их окупаемости в ООО «Фермер» за период. Определите резервы повышения урожайности.

Таблица 3.15

*Исходные данные для оценки влияния факторов на урожайность сельскохозяйственных культур в ООО «Фермер»*

Культура	Количество удобрений на 1 га посева, 1 ц NPK			Окупаемость 1 ц NPK, ц			Изменение урожайности, ц с 1 га за счет	
	предыдущий период	отчетный период	абсолютное отклонение	предыдущий период	отчетный период	абсолютное отклонение	количества удобрений (8=4×5)	окупаемости (9=3×7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Зерновые	3,08	3,63	...	5,20	5,00	...	...	...
2 Картофель	2,75	3,52	...	40,00	32,00	...	...	...
3 Кормовые	1,98	1,65	...	35,00	37,00	...	...	...

10. Определите и классифицируйте показатели обеспеченности и использования основных фондов ООО «Красный чабан» по всем классификационным признакам с использованием данных таблицы 3.16.

**Исходные данные для расчета показателей обеспеченности  
и использования основных фондов ООО «Красный чабан»**

<b>Показатели</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1 Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	25142	20187	...
2 Площадь сельскохозяйственных угодий, тыс. га	24	36	...
3 Среднесписочная численность работников, чел.	1560	1780	...
4 Энергетическая мощность предприятия, тыс. кВт	10123	9850	...
5 Объем выпущенной продукции, тыс. руб.	47852	58420	...
6 Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	1386	2865	...
7 Фондообеспеченность, руб.	...	...	...
8 Энергообеспеченность, руб.	...	...	...
9 Фондовооруженность, руб.	...	...	...
10 Энерговооруженность, руб.	...	...	...
11 Фондоотдача, руб.	...	...	...
12 Фондоемкость, руб.	...	...	...
13 Фондорентабельность, %	...	...	...

11. Составьте различные факторные модели с использованием всех показателей в предыдущей задаче (см. табл. 3.16). Проведите факторный анализ одной из моделей.

12. Проанализируйте показатели работы зерноуборочных комбайнов ООО «Красный чабан» при помощи данных таблицы 3.17. Проведите факторный анализ выработки комбайнов с целью выявления резервов сокращения продолжительности уборки урожая.

**Исходные данные для оценки показателей работы зерноуборочных комбайнов ООО «Красный чабан»**

<b>Показатели</b>	<b>Предыдущий год</b>	<b>Отчетный год</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1	2	3	4
1 Продолжительность уборки, дней	28	30	...
2 Среднесезонное количество комбайнов, ед.	51	55	...
3 Площадь уборки зерновых культур, га	12350	11560	...
4 Отработано машино-дней, всего	...	...	...
4.1 в том числе на один комбайн	235	250	...
5 Коэффициент использования фонда рабочего времени	...	...	...
6 Отработано машино-смен, всего	385	402	...
6.1 в том числе на один комбайн	...	...	...
7 Коэффициент сменности	...	...	...
8 Отработано часов, всего	3056	2850	...
9 Средняя продолжительность смены, час.	...	...	...
10 Выработка на один комбайн, га	х	х	х
10.1 сезонная	...	...	...
10.2 дневная	...	...	...
10.3 сменная	...	...	...
10.4 среднечасовая	...	...	...
11 Намолот зерна, ц.	67 200	73 200	...
в том числе на один комбайн:	х	х	х
11.1 за сезон	...	...	...
11.2 за день	...	...	...
11.3 за смену	...	...	...
11.4 за час	...	...	...
12 Целодневные простои на один комбайн, дней	2	3	...



## 4 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

### 4.1 Сущность и особенности анализа деятельности строительных организаций

**Строительство** – это отдельная отрасль, имеющая свои особенности, связанные с вопросами застройки объектов. Особенности данной отрасли отличают ее от других отраслей, следовательно, порядок проведения анализа и механизм принятия управленческих решений также специфичны.

К особенностям данной отрасли можно отнести следующее:

1) конечным продуктом является создание производственного, жилого или социального объекта, который является нетранспортабельным, то есть не может перемещаться в пространстве;

2) время и затраты на строительство могут быть абсолютно различны. Например, строительство магазина может быть осуществлено за год и более, а цементного завода – три года и более;

3) в строительстве всегда присутствует большой объем незавершенного производства;

4) объект строительства подвержен длительному процессу физического и морального износа;

5) субъектами строительства могут являться:

– **«инвестор»** – лицо, осуществляющее финансирование строительства объекта;

– **«заказчик»** – юридическое или физическое лицо, принявшее на себя функции организатора и управляющего по строительству объекта, начиная от разработки технико-экономического обоснования и заканчивая сдачей объекта в эксплуатацию или выходом объекта строительства на проектную мощность;

– **«застройщик»** – юридическое или физическое лицо, обладающее правами на земельный участок под застройку, то есть он является землевладельцем. Заказчик, в отличие от застройщика, только использует земельный участок под застройку на правах аренды;

– **«подрядчик (генеральный подрядчик)»** – строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракту строительство объекта. Генеральный подрядчик отвечает перед заказчиком за строительство объекта в полном соответствии с условиями договора, проекта, требованиями строительных норм и правил, оговоренных стоимостью. Генеральный подрядчик по согласованию с заказчиком может привлекать на условиях субподряда к выполнению отдельных видов работ или строительства отдельных объектов или сооружений субподрядные строительные, монтажные специализированные организации. Ответственность за качество и сроки выполнения работ субподрядными организациями перед заказчиком несет генеральный подрядчик;

– **проектировщик (генеральный проектировщик)** – проектная или проектно-изыскательская научно-исследовательская фирма, осуществляющая по договору или контракту с заказчиком разработку проекта объекта строительства. Генеральный проектировщик для разработки специальных разделов или проведения научных исследований может привлекать специализированные проектные или научно-исследовательские организации. Генеральный проектировщик несет полную ответственность за качество проекта, технико-экономические показатели объекта строительства, правильность выполнения подрядной организацией проектных решений.

Следовательно, в строительстве используются три вида договоров: генеральные, субподрядные и договоры прямого подряда. Генеральные договоры заключаются непосредственно между застройщиком и строительной организацией (генеральным подрядчиком) на выполнение всего комплекса работ. Субподрядными являются договоры между строительными организациями – генеральным подрядчиком и субподрядчиками. Прямые договоры подряда заключаются между застройщиком и строительными организациями на выполнение отдельных видов работ.

Строительство может осуществляться несколькими способами:

1) хозяйственным способом – осуществляется собственными силами заказчика или инвестора;

2) подрядным способом – производится постоянно действующими специальными строительными и монтажными организациями, которые являются подрядчиками согласно договору подряда, с заказчиком;

3) строительство «под ключ» – осуществляется при условии, что функции заказчика передаются на весь срок строительства генеральному подрядчику. Например, в последнее время наиболее распространен ремонт квартир «под ключ».

В большинстве случаев предприятия различных отраслей привлекают к строительству подрядные организации, то есть строительство осуществляется подрядным способом. Анализ капитального строительства может осуществляться по следующим крупным направлениям:

1) анализ имеющихся производственных мощностей и основных фондов;

2) анализ выполнения плана капитальных вложений;

3) анализ выполнения строительно-монтажных работ;

4) анализ себестоимости строительно-монтажных работ;

5) выявление резервов сокращения затрат на строительно-монтажные работы;

6) разработка управленческого решения на основе данных проведенного анализа.

**Источниками информации** для анализа являются бизнес-план строительной организации, договоры подряда, статистическая отчетность по форме № 1-кс «Отчет о выполнении подрядных работ», проектно-сметная документация, планы-графики выполнения работ, данные формы № 1-С «Сведения о вводе в эксплуатацию зданий, сооружений и реализации инвестиционных проектов», формы № 2-С «Сведения о ходе строительства важнейших объектов» и др.

## 4.2 Анализ производственной мощности и основных фондов строительной организации

Анализ капитального строительства целесообразно начинать с изучения имеющихся производственных мощностей и основных фондов, так как от их состава и структуры, а также степени их изношенности будут зависеть сроки и качество выполнения строительно-монтажных работ и, главное, качество готовой продукции строительства, то есть жилищные и производственные комплексы и др.

В первую очередь необходимо изучить состав и структуру основных фондов путем группировки основных фондов по виду с выделением удельного веса каждой группы. Группировка может осуществляться по различным признакам, например, отдельно могут анализироваться:

- производственные и непроизводственные фонды;
- оборудование, инвентарь и инструмент;
- экскаваторы, бульдозеры, самосвалы, строительные краны, манипуляторы и скреперы и т. д.

Далее анализируется степень изношенности строительных машин и оборудования. Так как основные фонды в строительстве учитываются так же, как и в промышленности, то и коэффициенты износа и годности определяются аналогично.

Например, **коэффициент износа на начало периода** находится путем деления суммы накопленного износа на начало на первоначальную стоимость основных фондов на начало периода.

Важным этапом анализа является оценка уровня механовооруженности труда в строительной организации.

**Под механовооруженностью труда** понимается уровень обеспеченности машинами и механизмами работников. Находится как отношение стоимости строительных машин и механизмов к среднесписочной численности работников.

Применение машин и механизмов важно для организации, так как позволяет облегчить труд работников, уменьшить сроки строительства, снизить себестоимость строительно-монтажных работ.

Далее анализируется обеспеченность организации основными фондами и, главное, машинами и механизмами в соответствии с плановой потребностью.

**Пример 1.** Проанализируйте обеспеченность строительной организации экскаваторами в соответствии с договором подряда № 12368, согласно которому объем земляных работ в год составляет 230 тыс. куб. м. Уровень механизации работ составляет 100% с учетом того, что норма годовой выработки экскаваторов для данных условий – 245 тыс. куб. м на один куб. м емкости ковша.

Определим среднегодовую мощность экскаваторов, которая необходима, чтобы выполнить объем земляных работ согласно договору. Среднегодовая мощность находится как отношение объема земляных работ и нормы годовой выработки. В данном случае это отношение составит 0,94 куб. м (то есть 230 куб. м делится на 245 куб. м). Следовательно, строительная организация сможет выполнить весь объем земляных работ, то есть организация обеспечена необходимыми машинами для выполнения договора.

На следующем этапе анализируется использование по времени основных фондов, а именно машин и оборудования, то есть изучается использование календарного и планового (режимного) фонда времени.

**Календарный фонд времени** представляет собой число дней или часов, в течение которых машины находились в распоряжении строительной организации. Плановый фонд времени в строительстве определяется в процентах от календарного фонда времени.

**Пример 2.** Проанализируйте использование машин по времени строительной организации за период. Исходные данные представлены в таблице 4.1 (при условии, что продолжительность рабочего дня составляет 7,6 часа).

*Исходные данные для анализа использования машин по времени*

Показатели	Количество машино-дней нахождения машин в распоряжении организации	Плановое рабочее время машин, %	Отработано машинами, машино-часов		Степень использования машин по времени, %
			план	факт	
1 Экскаваторы	550	75	3135	3105	99,04
2 Скреперы	580	65	2865,2	3050	106,45

Согласно данным таблицы 4.1, время работы машин строительной организации по плану находится путем умножения количества машино-дней их нахождения в распоряжении организации на плановое рабочее время в долях и продолжительности рабочего дня. Тогда машины по плану должны были отработать: экскаваторы – 3135 машино-часов, скреперы – 2865,2 машино-часов.

**Степень использования машин** по времени будет определяться как отношение отработанных машинами машино-часов по факту к отработанным машино-часам по плану. Согласно данным таблицы 4.1, степень использования экскаваторов составляет 99,04%, следовательно, по экскаваторам наблюдаются потери рабочего времени. Они могут быть вызваны прежде всего неподготовленностью фронта работ и другими причинами.

Степень использования скреперов составила 106,45%, следовательно, скреперы использовались интенсивнее по сравнению с планом.

### **4.3 Анализ выполнения плана капитальных вложений**

Анализ выполнения плана капитальных вложений может проводиться как по отдельным объектам, так и в целом по строительству. **Капитальные вложения рассматриваются по различным признакам:**

1) по видам – выделяют капитальные вложения на строительномонтажные работы, оборудование, инструмент, инвентарь, прочие капитальные вложения;

2) по направлению – выделяют капитальные вложения на новое строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, расширение;

3) по назначению – выделяют капитальные вложения производственного и непроизводственного назначения.

Эффективность капитальных вложений повышается с увеличением в них удельного веса стоимости наиболее активной части фондов. Результаты выполнения плана капитальных вложений влияют на величину незавершенного строительства.

**Пример 3.** Проанализируйте выполнение плана капитальных вложений по видам. Исходные данные представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

**Исходные данные для оценки выполнения плана капитальных вложений**

Показатели	План		Факт		Выполнение плана, %
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	
1 Капитальные вложения, всего	2133	100	2560	100	120,02
1.1 в том числе:	x	x	x	x	x
1.2 строительномонтажные работы	1020	47,82	1540	60,16	150,98
1.3 оборудование, инструмент	952	44,63	962	37,58	101,05
1.4 прочие капитальные вложения	161	7,55	58	2,26	36,02

Согласно данным таблицы 4.2 план по всем капитальным вложениям выполнен на 120,02%. План перевыполнен по строительномонтажным работам на 50,98%, по оборудованию и инструменту – на 1,05%. Отрицательным моментом является невыполнение плана по прочим капитальным вложениям, что может привести к нарушению сроков строительства. В данном случае нарушение сроков строительства может и не произойти, так как план по строительномонтажным работам перевыполнен значительно, то есть образовался резерв времени на выполнение прочих капитальных вложений.

#### **4.4 Анализ выполнения строительного-монтажных работ**

Основной деятельностью строительной организации является, как правило, выполнение строительного-монтажных работ, от качества и сроков выполнения которых будут зависеть все экономические показатели организации (прибыль или убыток и в каком размере получит организация).

Поэтому анализу выполнения строительного-монтажных работ уделяется особое внимание.

**Задачами анализа** выполнения строительного-монтажных работ являются:

- 1) анализ состава, структуры и динамики объема строительства;
- 2) оценка выполнения производственной программы;
- 3) анализ факторов изменения объема строительного-монтажных работ;
- 4) выявление резервов и принятие управленческих решений.

Анализ состава, структуры и динамики объема строительного-монтажных работ проводится по данным за пять – десять лет.

Строительные-монтажные работы могут анализироваться по отдельным объектам строительства, например, жилой дом. К строительным-монтажным работам также относится: капитальный ремонт, текущий ремонт.

Далее большое внимание в процессе анализа уделяется выполнению производственной программы строительной организации за отчетный период. **Производственная программа определяет объем строительства и включает в себя:**

- перечень объектов, на строительство которых заключены договоры подряда;
- мощность, необходимую для осуществления работ;
- сроки работы и ввода в эксплуатацию; источники финансирования и др.

Оценка выполнения производственной программы производится с помощью сравнения фактического объема строительного-монтажных



работ с плановым объемом в целом по организации, строительным участкам и объектам строительства.

Очень важным является проведение анализа выполнения плана ввода объектов в действие, так как соблюдение сроков строительства является одним из основных оценочных показателей деятельности строительной организации. Здесь необходимо различать законченные строительные объекты и объекты, введенные в эксплуатацию.

**Законченные строительные объекты** – это объекты, по которым выполнены все работы, предусмотренные проектом, титульными списками и договорами с заказчиками. Объектами, введенными в эксплуатацию, называются объекты, законченные и сданные по актам в установленном порядке.

В процессе анализа выполнения плана ввода в действие объектов изучается стоимость объектов, сроки строительства, качество выполненных работ. Особое внимание уделяется выявлению объектов, сданных досрочно, в установленный срок и с опозданием.

**Пример 4.** Проанализируйте ввод в действие готовых строительных объектов. Данные для исходного анализа представлены в аналитической таблице 4.3.

Таблица 4.3

**Исходные данные для анализа ввода в действие законченных строительных объектов**

Объект	Площадь, кв. м		Выполнение плана, %	Стоимость объекта, тыс. руб.		Выполнение плана, %	Дата ввода в действие		
	план	факт		план	факт		план	факт	соблюдение сроков
1 Жилой дом, кв. м	7000	7000	100	21300	21300	100	август 2016	ноябрь 2016	+
2 Склад, кв. м	2000	2000	100	5000	-	-	ноябрь 2016	-	-
3 Итого				26300	21300				

Данные таблицы 4.3 свидетельствуют, что строительная организация задерживает сроки ввода объектов в действие по причине роста незавершенного строительства. Таким образом, фактически жилой дом был введен в эксплуатацию в ноябре вместо августа по плану (опоздание составляет три месяца). Отрицательным моментом является невыполнение плана по вводу в действие склада, следовательно, строительство склада является незавершенным. Причинами могут быть следующие: недостаточная мощность организации, недостатки в использовании материальных или трудовых ресурсов и др. В любом случае, несвоевременная сдача объектов в эксплуатацию предполагает уплату неустоек, что отрицательно сказывается на финансовых результатах строительной организации.

Чтобы более детально изучить организацию работ, необходимо провести анализ ритмичности строительной организации. Ритмичность влияет на выполнение плана по объему работ, соблюдение сроков и качество строительства. Ритмичное производство позволяет выполнить план по строительству, ввести объект в действие в установленные сроки, сократить затраты и др. При проверке ритмичности работы данные отчетного года необходимо сопоставить с предыдущими периодами.

Также большое значение придается анализу качества строительства, так как от качества зависит эксплуатация объекта. Например, при строительстве жилого дома, в первую очередь, проверяется качество строительства и соблюдение всех правил безопасности.

На следующем этапе анализируются факторы, влияющие на изменение объема строительно-монтажных работ. Выделяют следующие **группы факторов:**

- обеспеченность строительной техникой, машинами, механизмами и другими основными фондами и эффективность их использования;
- обеспеченность строительными материалами и их экономное использование;
- обеспеченность трудовыми ресурсами и полнота их использования.

**Пример 5.** Определите влияние факторов на изменение объема строительного-монтажных работ с помощью пятифакторной модели. Исходные данные представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4

**Исходные данные для оценки влияния факторов на изменение объема строительного-монтажных работ**

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
1 Объем строительного-монтажных работ, тыс. руб.	49782	51791	+2009
2 Общая численность работников, чел.	390	395	+5
2.1 в том числе рабочие	342	347	+5
3 Удельный вес рабочих, %	87,69	87,85	+0,16
4 Количество рабочих дней	220	215	-5
5 Продолжительность рабочего дня, час	7,8	7,9	+0,1
6 Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.	84,83	90,16	+5,33

В данном примере среднечасовая выработка одного рабочего была рассчитана по следующей формуле (см. формулу 4.1)

$$ЧВ = \frac{V_{смр}}{Ч \times УД \times Д \times П}, \quad (4.1)$$

где ЧВ – среднечасовая выработка одного рабочего;

$V_{смр}$  – объем строительного-монтажных работ;

Ч – общая численность работников;

УД – удельный вес строительных рабочих;

Д – количество отработанных дней одним рабочим;

П – продолжительность рабочего дня.

В процессе анализа необходимо определить факторы, влияющие на объем строительного-монтажных работ, следовательно, из ранее рассмотренной факторной модели определим факторную модель объема строительного-монтажных работ (см. формулу 4.2).

$$V_{\text{ССМ}} = Ч \times УД \times Д \times П \times ЧВ, \quad (4.2)$$

Используя данную факторную модель, найдем влияние факторов на изменение объема строительного-монтажных работ методом абсолютных разниц (см. табл. 4.5). Необходимо заметить, что метод абсолютных разниц может оказаться менее точным по сравнению с методом цепных подстановок, так как при округлении может возникнуть некоторая погрешность.

Таблица 4.5

***Влияние факторов на изменение объема строительного-монтажных работ за отчетный период (метод абсолютных разниц)***

Показатель	Обозначение	Механизм расчета	Результат, тыс. руб.
1	2	3	4
1 Влияние общей численности работников на изменение объема строительного-монтажных работ	$\Delta \text{СМРч}$	$\Delta Ч \times УД_0 \times Д_0 \times П_0 \times ЧВ_0$	+637
2 Влияние удельного веса рабочих на изменение объема строительного-монтажных работ	$\Delta \text{СМРуд}$	$Ч_1 \times \Delta УД \times Д_0 \times П_0 \times ЧВ_0$	+92
3 Влияние рабочих дней на изменение объема строительного-монтажных работ	$\Delta \text{СМРд}$	$Ч_1 \times УД_1 \times \Delta Д \times П_0 \times ЧВ_0$	-1148
4 Влияние продолжительности рабочего дня на изменение объема строительного-монтажных работ	$\Delta \text{СМРп}$	$Ч_1 \times УД_1 \times Д_1 \times \Delta П \times ЧВ_0$	-633

1	2	3	4
5 Влияние среднечасовой выработки одного рабочего на изменение объема строительного-монтажных работ	$\Delta \text{СМР}_{\text{чв}}$	$\text{Ч}_1 \times \text{УД}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{П}_1 \times \Delta \text{ЧВ}$	+3061
6 Общее изменение объема строительного-монтажных работ	$\Delta \text{СМР}$	$\Delta \text{СМР}_{\text{ч}} + \Delta \text{СМР}_{\text{уд}} + \Delta \text{СМР}_{\text{д}} + \Delta \text{СМР}_{\text{п}} + \Delta \text{СМР}_{\text{чв}}$ В	+2009

Согласно данным таблицы 4.5, на изменение объема строительного-монтажных работ повлияли следующие факторы:

1) рост общей численности работников привел к увеличению объема строительного-монтажных работ на 637 тыс. руб.;

2) увеличение удельного веса рабочих в общей численности работников способствовало росту объема строительного-монтажных работ на 92 тыс. руб.;

3) уменьшение количества рабочих дней повлияло отрицательно, тем самым, объем строительного-монтажных работ снизился на 1148 тыс. руб.;

4) сокращение продолжительности рабочего дня способствовало уменьшению объема строительного-монтажных работ на 633 тыс. руб.;

5) за счет роста среднечасовой выработки одного рабочего объем строительного-монтажных работ возрос на 3061 тыс. руб.;

6) общее влияние всех факторов привело к росту объема строительного-монтажных работ на 2009 тыс. руб.

На заключительном этапе необходимо выявить резервы увеличения объема работ. Существенным резервом в данном случае является устранение сверхплановых отходов и потерь материалов.

#### 4.5 Анализ себестоимости строительного-монтажных работ

Себестоимость строительного-монтажных работ анализируется по видам работ, по объектам строительства, по этапам работ и статьям затрат.

Анализ себестоимости строительного-монтажных работ может проводиться по следующим направлениям:

- 1) анализ динамики себестоимости строительной продукции;
- 2) анализ затрат на один рубль объема строительного-монтажных работ;
- 3) анализ себестоимости по статьям затрат;
- 4) выявление факторов влияния на себестоимость строительной продукции в целом и по виду затрат;
- 5) выявление резервов снижения себестоимости.

В состав себестоимости строительного-монтажных работ включаются затраты на использованные в производстве строительные материалы, сборные конструкции и детали, электроэнергию, расходы на оплату труда, затраты на содержание и эксплуатацию строительных машин и механизмов, накладные расходы.

При анализе себестоимости строительных работ следует различать сметную стоимость, плановую себестоимость и фактическую себестоимость.

**Сметная стоимость состоит из:** прямых затрат (расходы на строительные материалы, электроэнергию, оплату труда, содержание и эксплуатацию машин и механизмов), накладных расходов, плановых накоплений. Плановые накопления, как правило, устанавливаются в процентах.

**Плановая себестоимость** меньше сметной стоимости, если строительная организация осуществляет мероприятия по плану по снижению себестоимости (то есть за счет организационно-технических мероприятий).

**Фактическая себестоимость** отражает все фактически осуществленные затраты на строительство объекта.

Анализ динамики себестоимости строительной продукции в целом и отдельных видов затрат проводится путем сопоставления данных за несколько лет. На этом же этапе анализируется выполнение плана по себестоимости строительной продукции.

Анализ затрат на один рубль объема строительного-монтажных работ также выявляет динамику и выполнение плана по себестоимо-

сти. Затраты на один рубль работ определяются делением себестоимости на стоимость строительно-монтажных работ в сметных ценах.

При постатейном анализе определяется изменение структуры себестоимости.

**Пример 6.** Проанализируйте изменение структуры себестоимости строительной продукции. Исходные данные представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6

**Исходные данные для анализа изменения структуры себестоимости строительной продукции**

Статьи затрат	По плановой себестоимости на фактический объем работ, тыс. руб.	Удельный вес в себестоимости, %	По фактической себестоимости, тыс. руб.	Удельный вес в себестоимости, %	Отклонение от плановой себестоимости, тыс. руб.	Отклонение в удельном весе
1 Материалы	12980	61,37	12985	62,05	+5	+0,68
2 Основная заработная плата рабочих	5126	24,24	5050	24,14	-76	-0,1
3 Расходы по эксплуатации машин и механизмов	1058	5,00	998	4,77	-60	-0,23
4 Итого прямые затраты	19164	90,61	19033	90,96	-131	+0,35
5 Накладные расходы	1987	9,39	1892	9,04	-95	-0,35
6 Всего	21151	100	20925	100	-226	x

Данные таблицы 4.6 свидетельствуют об изменении структуры себестоимости строительно-монтажных работ по сравнению с запланированной. Снижение затрат на заработную плату рабочих на 76 тыс. руб. с одновременным ростом стоимости материалов на 5 тыс. руб. является следствием повышения степени сборного строительства и снижения тем самым затрат живого труда на строительной площад-

ке. Положительно характеризуют организацию работ снижение накладных расходов на 95 тыс. руб. Снижение суммы и удельного веса затрат на эксплуатацию машин и механизмов связано с улучшением организации производства работ.

Общая экономия себестоимости строительно-монтажных работ составила 226 тыс. руб., которая была образована за счет экономии заработной платы рабочих на 76 тыс. руб., расходов по эксплуатации машин и механизмов – на 60 тыс. руб. и накладных расходов – на 95 тыс. руб. Перерасход против плана по материалам уменьшил экономию на 5 тыс. руб.

На следующем этапе выявляют влияние факторов на изменение себестоимости строительной продукции. Целесообразно анализировать общую сумму затрат в соответствии с факторной моделью, основанной на маржинальной концепции. В данном случае общая сумма затрат находится как сумма постоянных расходов и уровня каждого вида переменных расходов, умноженного на объем производства продукции.

Наибольший удельный вес в себестоимости строительной продукции занимают материальные затраты, размер которых зависит от объема (структуры) строительно-монтажных работ, норм расхода материалов на единицу выполненных работ и стоимости материальных ресурсов. Факторная модель представляет собой сумму произведения перечисленных факторов по каждому виду материалов.

Сумма затрат по статье «Основная заработная плата рабочих» может измениться за счет объема (структуры) строительно-монтажных работ, их трудоемкости и уровня оплаты труда за один человеко-час. Факторная модель также представляет собой сумму произведения каждого фактора.

Затраты по статье «Расходы по эксплуатации машин и механизмов» включают в себя амортизацию строительной техники, затраты на ремонт и др. При анализе данной статьи может использоваться следующая факторная модель (см. формулу 4.3).

$$Z_{\text{эмим}} = KД \times K_{\text{см}} \times П \times СПЗ + \text{ПостЗ}, \quad (4.3)$$



где  $Z_{\text{эмим}}$  – сумма затрат на эксплуатацию машин и механизмов;  
 $K$  – количество каждого вида машин;  
 $K_{\text{см}}$  – коэффициент сменности;  
 $P$  – средняя продолжительность одной смены;  
 $СПЗ$  – уровень переменных затрат за один машино-час работы;  
 $ПостЗ$  – сумма постоянных затрат на содержание машин.

Особое внимание при анализе себестоимости строительной продукции уделяют накладным расходам. Данная статья является комплексной, так как включает в себя условно-переменные и условно-постоянные расходы. Чтобы определить влияние объема строительно-монтажных работ на изменение суммы накладных расходов, необходимо относительный прирост объема строительно-монтажных работ умножить на плановую сумму условно-переменных расходов. Экономия или перерасход накладных расходов за счет изменения продолжительности строительства объекта определяется по формуле (4.4):

$$\Delta НР = НР_{\text{пост}} \times (1 - K_{\text{пс}}), \quad (4.4)$$

где  $НР$  – экономия или перерасход накладных расходов;  
 $НР_{\text{пост}}$  – нормативная сумма условно-постоянных расходов;  
 $K_{\text{пс}}$  – коэффициент продолжительности строительства (отношение фактической продолжительности к нормативной).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислите и охарактеризуйте основные направления анализа капитального строительства.
2. Перечислите и охарактеризуйте этапы анализа производственных мощностей и основных фондов строительной организации.
3. В чем заключается сущность анализа выполнения плана капитальных вложений?

4. Перечислите и охарактеризуйте этапы анализа выполнения строительного-монтажных работ.

5. Перечислите факторы, оказывающие влияние на изменение объема строительного-монтажных работ. Приведите формулы их расчета.

6. Перечислите и охарактеризуйте основные направления анализа себестоимости строительного-монтажных работ.

7. Приведите формулы расчета следующих показателей:

– «сумма затрат на эксплуатацию машин и механизмов»;

– «экономия или перерасход накладных расходов»;

– «факторная модель объема строительного-монтажных работ».

### ***Задания для самоконтроля***

1. Оцените выполнение плана капитальных вложений по назначению АО «Ремстрой». Исходные данные представлены в таблице 4.7.

Таблица 4.7

#### ***Исходные данные для оценки выполнения плана капитальных вложений АО «Ремстрой»***

<b>Показатели</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Выполнение плана, %</b>
1 Капитальные вложения всего, тыс. руб.	25640	27890	...
Из них:	x	x	...
1.1 в производственные фонды	15975	18756	...
1.2 в непроизводственные фонды	...	...	...

2. Проанализируйте выполнение плана по вводу в действие и объему капитальных вложений в АО «Ремстрой». Исходные данные представлены в таблице 4.8.

**Исходные данные для оценки выполнения плана по вводу в действие  
и объему капитальных вложений в АО «Ремстрой»**

Показатели	Всего	В том числе			
		новое строительство	реконструкция	техническое перевооружение	расширение
1 Ввод в действие основных фондов, тыс. руб.:	х	х	х	х	х
1.1 по плану	5210	1752	3025	130	303
1.2 фактически	5742	1690	3328	135	589
2 Выполнение плана, %	...	...	...	...	...
3 Объем капитальных вложений на отчетный год, тыс. руб.:	х	х	х	х	х
3.1 по плану	6112	2130	3256	210	516
3.2 фактически	6023	2220	3410	223	170
4 Выполнение плана, %	...	...	...	...	...

3. Сгруппируйте капитальные вложения по различным признакам, определите и проанализируйте долю каждого вида капитальных вложений АО «Ремстрой». Имеются следующие капитальные вложения:

- 1) строительно-монтажные работы – 15620 тыс. руб.;
- 2) реконструкция – 5620 тыс. руб.;
- 3) новое строительство – 7890 тыс. руб.;
- 4) инвентарь – 4200 тыс. руб.;

5) прочие капитальные работы – 3680 тыс. руб.;

6) капитальные вложения производственного назначения – 75682 тыс. руб.;

7) капитальные вложения непроизводственного назначения – 24130 тыс. руб.

4. Проанализируйте динамику и выполнение плана по себестоимости АО «ОНХМ» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 4.9.

Таблица 4.9

**Исходные данные для оценки динамики и выполнения плана по себестоимости АО «ОНХМ»**

Показатели	Сметная стоимость	Отчетный год		
		плановая себестоимость	фактическая себестоимость	абсолютное отклонение
1 Выполнение работ, тыс. руб.	17856	16952	16233	...
2 Затраты на один рубль строительно-монтажных работ, коп.	х	...	...	...

5. Проанализируйте использование фонда заработной платы АО «ОНХМ» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 4.10

Таблица 4.10

**Исходные данные для анализа использования фонда заработной платы АО «ОНХМ»**

Показатели	Отчетный год		Отклонение от плана	
	план	факт	в тыс. руб.	%
1	2	3	4	5
1 Объем строительно-монтажных работ по сметной стоимости, тыс. руб.	20125	21256	...	...

1	2	3	4	5
3 Заработная плата на один рубль объема строительно-монтажных работ, коп.	...	...	...	...
2 Фонд заработной платы работников, занятых на строительно-монтажных работах и в подсобных производствах, тыс. руб.	6852	6901	...	...
в том числе:	х	х	х	х
2.1 рабочих	3205	3219	...	...
2.2 руководителей	500	522	...	...
2.3 специалистов	1002	1004	...	...
2.4 вспомогательного персонала	...	...	...	...

б. Оцените исполнение сметы накладных расходов АО «ОНХМ» в отчетном периоде. Исходные данные представлены в таблице 4.11.

Таблица 4.11

***Исходные данные для оценки исполнения сметы накладных расходов АО «ОНХМ»***

Статьи расходов	Отчетный год		Отклонение	
	план	факт	в тыс. руб.	%
1 Накладные расходы всего, тыс. руб.	3520	3621	...	...
в том числе:	х	х	х	х
1.1 административно-хозяйственные расходы	1320	1340	...	...
1.2 противопожарная и сторожевая охрана	201	211	...	...
1.3 износ временных сооружений и приспособлений	433	428	...	...
1.4 непроизводительные расходы	х	29	...	...
1.5 прочие накладные расходы	...	...	...	...

## 5 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ТОРГОВЛЕ

### 5.1 Сущность и особенности анализа деятельности торговых предприятий

Сфера торговли весьма обширна и имеет огромное значение для развития других отраслей народного хозяйства и экономики страны в целом. Под торговой деятельностью понимают посредническую деятельность по продвижению товаров от производителя к потребителю.

**Торговая деятельность имеет специфические особенности:**

1) в торговле не производятся товары, торговые фирмы работают (реализуют) уже готовую продукцию без какой-либо обработки. По сути, торговля есть продвижение товаров. Соответственно, основным результатом деятельности является товарооборот, а не выручка от реализации, как в промышленности;

2) торговля может осуществляться в оптовой и розничной форме, следовательно, товарооборот может быть оптовый и розничный.

Оптовый товарооборот представляет собой реализацию товаров крупными партиями предприятиям розничной торговли и общественного питания для последующей перепродажи населению, промышленным и другим предприятиям и учреждениям – для производственных целей и вне рыночного потребления.

Розничный товарооборот – это продажа продукции собственного производства и покупных товаров непосредственно населению для личного потребления.

То есть розничный товарооборот характеризуется реализацией для конечной цели – потребления товаров;

3) характерной чертой любого торгового предприятия является малая доля собственных средств (уставного капитала), соответственно практически вся торговая деятельность осуществляется за счет привлеченных средств, то есть кредитов и займов;

4) в процессе анализа используется понятие товарооборачиваемости, под которой понимается время обращения товаров со дня их поступления до дня реализации, а также скорость оборота товаров.

Товарооборачиваемость определяется делением среднегодового розничного товарооборота на среднегодовые товарные остатки. В торговле товарооборачиваемость разных товаров может резко отличаться.

В общем виде анализ деятельности торговых предприятий имеет следующие направления:

- 1) анализ розничного товарооборота;
- 2) анализ оптового товарооборота;
- 3) анализ издержек обращения торгового предприятия;
- 4) анализ финансовых результатов и финансового состояния торгового предприятия;
- 5) обобщение результатов и поиск резервов повышения эффективности торговой деятельности.

**Источниками информации** для анализа могут быть: разнообразные статистические данные, связанные с результатами торговли; товарные отчеты; учетные регистры о движении и остатках товаров; форма № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг»; форма № 1 – торговля «Обследование розничной продажи отдельных товаров в разрезе ассортиментных групп» и др.

## **5.2 Анализ розничного товарооборота**

Розничный товарооборот включает в себя продажу товаров населению для личного потребления за наличный расчет и в кредит, а также мелкий опт коллективным потребителям (различными организациями и учреждениям).

Анализ розничного товарооборота начинают с изучения его динамики и выполнения плана за декады, месяц, квартал, год и более.

На этом же этапе рассчитываются коэффициенты ритмичности развития товарооборота так же, как и в промышленности.

На следующем этапе проводят анализ состава и структуры розничного товарооборота. Состав розничного товарооборота изучается по его видам, организационным формам, методам торговли и по ассортименту.

По видам розничный товарооборот подразделяется на продажу товаров населению и мелкий опт предприятиям, учреждениям и организациям.

По организационным формам товарооборот классифицируется в зависимости от использования при реализации товаров стационарных и передвижных средств. Реализация товаров может осуществляться через:

1) стационарную торговую сеть, то есть с помощью специально оборудованных зданий и строений;

2) мелкорозничную торговую сеть, то есть с помощью павильонов, киосков и палаток, а также передвижных средств развозной и разносной торговли;

3) виртуальные магазины в сети Интернет;

4) посылочную торговлю – розничную торговлю, осуществляемую по заказам, выполняемым почтовыми отправлениями (в настоящее время особо актуальна торговля косметическими средствами и женской одеждой);

5) комиссионную торговлю, то есть с участием специально обученного человека, предлагающего конкретную продукцию.

По методам торговли выделяют торговлю за наличные и в кредит, а также через автоматы и обычным способом и др.

При анализе товарооборота по ассортименту прежде всего следует изучить состав товарооборота по товарным группам: продовольственных и непродовольственных товаров.

**Основные факторы, влияющие на объем розничного товарооборота, можно подразделить на три группы:**

1) факторы, связанные с товарными ресурсами;

2) факторы, связанные с трудовыми ресурсами;

3) факторы, связанные с основными фондами.

**Первая группа факторов** влияют на объем розничного товарооборота через изменение величин запасов товаров на начало и конец отчетного периода, поступления товаров и их прочего выбытия. Факторный анализ проводится балансовым методом (см. формулу 5.1).



$$Зн + П = РТО + В + Зк, \quad (5.1)$$

где  $Зн$ ,  $Зк$  – запасы товаров на начало и конец периода соответственно;

$П$  – поступление товаров;

$РТО$  – розничный товарооборот;

$В$  – прочее выбытие товаров.

Влияние каждого слагаемого может измеряться способом цепных подстановок или абсолютных разниц. Положительное влияние на объем розничного товарооборота может оказать увеличение запасов на начало периода и поступления товаров, тогда как увеличение запасов на конец и прочего выбытия повлияют отрицательно, то есть приведут к снижению объема розничного товарооборота.

**Пример 1.** Определите влияние факторов на объем розничного товарооборота. Исходные данные представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1

**Исходные данные для оценки влияния факторов  
на объем розничного товарооборота**

<b>Факторы влияния</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1 Запасы товаров на начало периода, тыс. руб.	6200	8120	+1920
2 Поступление товаров, тыс. руб.	31252	32985	+1733
3 Прочее выбытие товаров, тыс. руб.	98	101	(+3)
4 Запасы на конец периода, тыс. руб.	6740	6985	(+245)
5 Розничный товарооборот, тыс. руб.	30614	34019	+3405

Объем розничного товарооборота в данном случае был определен балансовым методом, рассмотренным ранее. То есть розничный товарооборот определяется путем вычитания суммы запасов товаров

на начало периода и поступления товаров и суммы запасов на конец периода и прочего выбытия.

Согласно данным таблицы 5.1, увеличение объема розничного товарооборота произошло за счет наличия сверхплановых запасов товаров на начало года на сумму 1920 тыс. руб. и роста поступления товаров на 1733 тыс. руб. Отрицательное влияние оказало увеличение прочего выбытия товаров на сумму 3 тыс. руб. и рост запасов на конец периода на 245 тыс. руб. В целом объем розничного товарооборота возрос на 3405 тыс. руб. При расчете изменения объема розничного товарооборота необходимо учитывать, что увеличение запасов на конец периода и прочего выбытия уменьшают объем розничного товарооборота (некоторые авторы указывают абсолютное отклонение данных факторов с минусом).

Далее проводят анализ поступления товаров и организации снабжения по предприятию в целом или в разрезе ассортиментных групп, по источникам поступления и поставщикам.

Проводя анализ, необходимо учитывать следующее: если темпы изменения поступления товаров существенно превышают темпы изменения розничного товарооборота, то это свидетельствует о наличии залежалых остатков, которые необходимо реализовать одновременно со снижением доли поступления данного залежалого товара; если темпы изменения поступления товаров значительно меньше темпов изменения розничного товарооборота, то это свидетельствует о недостаточной обеспеченности торгового предприятия товарами.

Затем изучают остатки товарных запасов и их товарооборачиваемость. Данный качественный показатель измеряется количеством оборотов и определяется делением розничного товарооборота на среднегодовые товарные остатки (в днях – делением средних остатков товаров на однодневный товарооборот).

**Вторая группа факторов** (а именно, факторы, связанные с трудовыми ресурсами) также являются важной для успешного развития розничного товарооборота. К таким факторам можно отнести: обеспеченность трудовыми ресурсами, эффективность использования трудовых ресурсов, рост производительности труда.

Анализ начинают с изучения динамики численности торговых работников и выполнения плана по численности. Далее переходят к анализу обеспеченности торгового предприятия кадрами, их укомплектованности (наличие работников необходимого количества по соответствующим должностям). Также необходимо изучить качественный состав кадров (обеспеченность специалистами с высшим и средним образованием) и проверить правильность распределения торговых работников (именно продавцов) в соответствии с производственной необходимостью.

Затем анализируется использование календарного времени и движение рабочей силы так же, как и в промышленности (определяются коэффициенты оборота по приему, по выбытию, текучести кадров и др.).

Далее проводится анализ производительности труда, основным показателем которой в торговле является выработка. Выработка торговых работников в стоимостном выражении называется товарооборотом на одного работника или продавца. На товарооборот на одного работника влияют различные факторы, например, изменение среднесписочной численности торговых работников, изменение доли продавцов в общей численности работников, количество отработанных дней в году, количество смен, среднечасовой товарооборот на одного работника и др. Факторный анализ может проводиться с помощью метода цепных подстановок или абсолютных разниц.

В процессе анализа объема розничного товарооборота и влияния трудовых факторов можно использовать факторную модель, отражающую влияние наличия рабочей силы, структуру персонала и рост производительности труда (см. формулу 5.2).

$$РТО = Ч \times УД_{\text{прод}} \times \overline{РТО}_{\text{прод}}, \quad (5.2)$$

где РТО – объем розничного товарооборота;

Ч – численность всех торговых работников;

УД<sub>прод</sub> – удельный вес продавцов;

$\overline{РТО}_{\text{прод}}$  – среднегодовой товарооборот на одного продавца.

Затем проводится анализ качества обслуживания населения. От качества обслуживания зависит успех торгового предприятия на рынке, так как при покупке товаров покупатель руководствуется не только экономическими, но и субъективными факторами.

**Третья группа факторов** связана с наличием и использованием основных фондов торгового предприятия. От оснащенности торговых предприятий основными фондами и эффективности их использования зависят объем розничного товарооборота и улучшение обслуживания населения.

Структура основных фондов существенно отличается от структуры основных фондов в промышленности по причине высокой степени использования живого труда (обслуживающего персонала). Но в последнее время получили широкое распространение супермаркеты, торговые и другие комплексы, которые требуют значительных капиталовложений в основные фонды.

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных фондов применяют следующие показатели: фондоотдача (определяется путем отношения товарооборота к средней стоимости основных фондов), фондоемкость (обратный показатель фондоотдачи), фондорентабельность (определяется как отношение суммы прибыли до налогообложения (или чистой прибыли) к средней стоимости основных фондов).

Кроме общих показателей использования основных фондов применяются и частные показатели: нагрузка на один кв. м торговой площади (определяется как отношение товарооборота на общую площадь торгового зала), коэффициент установочной площади (определяется как отношение площади, занятой оборудованием, к площади торгового зала) и др.

В процессе факторного анализа необходимо определить влияние прироста торговой площади на объем розничного товарооборота, который выражается увеличением количества квадратных метров торговой площади или рабочих мест.

**Пример 2.** Определите влияние факторов на объем розничного товарооборота. Исходные данные представлены в таблице 5.2.

**Исходные данные для оценки влияния факторов  
на объем розничного товарооборота**

<b>Показатели</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1 Розничный товароборот, тыс. руб.	97120	99563	+2443
2 Среднегодовое количество рабочих мест, ед.	50	52	+2
3 Количество рабочих дней в году	262	258	-4
4 Продолжительность рабочего дня, час	7,8	7,7	-0,1
5 Среднечасовой товароборот на одно рабочее место, руб.	950,48	963,79	+13,31

Среднечасовой товароборот на одно рабочее место в данном случае определяется путем деления объема розничного товарооборота на все перечисленные факторы (среднегодовое количество рабочих мест, количество рабочих дней в году, продолжительность рабочего дня). Округление не применялось с целью повышения точности результатов факторного анализа. В данном случае фактором, связанным с обеспеченностью основными фондами, является количество рабочих мест, а фактором, отражающим использование основных фондов, – среднечасовой товароборот на одно рабочее место.

С целью определения влияния факторов на объем розничного товарооборота составим мультипликативную факторную модель (модель производства) (см. формулу 5.3).

$$РТО = Кр.м. \times Д \times П \times \overline{РТО} \text{ час}, \quad (5.3)$$

где РТО – объем розничного товарооборота;

Кр.м. – среднегодовое количество рабочих мест;

Д – количество рабочих дней в году;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

$\overline{РТО}$  час – среднечасовой товароборот на одно рабочее место.

Используя данную факторную модель, найдем влияние факторов на изменение объема розничного товарооборота методом абсолютных разниц (см. табл. 5.3).

Таблица 5.3

**Влияние факторов на изменение объема розничного товарооборота за отчетный период (метод абсолютных разниц)**

Показатель	Обозначение	Механизм расчета	Результат, тыс. руб.
1 Влияние изменения среднегодового количества рабочих мест	$\Delta РТО_{кр.м.}$	$\Delta Кр.м. \times Д_0 \times По \times \overline{РТО}_{часо}$	+3885
2 Влияние изменения количества рабочих дней в году	$\Delta РТО_д$	$Кр.м \times \Delta Д \times По \times \overline{РТО}_{часо}$	-1542
3 Влияние изменения средней продолжительности рабочего дня	$\Delta РТО_п$	$Кр.м \times Д_1 \times \Delta П \times \overline{РТО}_{часо}$	-1275
4 Влияние изменения среднечасового товарооборота на одно рабочее место	$\Delta РТО_{\overline{РТО} час}$	$Кр.м \times Д_1 \times П_1 \times \Delta \overline{РТО}_{час}$	+1375
5 Общее влияние всех факторов на изменение объема розничного товарооборота	$\Delta РТО$	$\Delta РТО_{кр.м.} + \Delta РТО_д + \Delta РТО_п + \Delta РТО_{\overline{РТО} час}$	+2443

Согласно данным таблицы 5.3, на изменение объема розничного товарооборота повлияли следующие факторы:

1) увеличение среднегодового количества рабочих мест на два места привело к росту объема розничного товарооборота на 3885 тыс. руб.;

2) уменьшение количества рабочих дней в году способствовало снижению объема розничного товарооборота на 1542 тыс. руб.;

3) сокращение продолжительности рабочего дня обусловило уменьшение объема розничного товарооборота на 1275 тыс. руб.;

4) положительно повлиял рост среднечасового товарооборота на одно рабочее место, за счет которого объем розничного товарооборота был увеличен на 1375 тыс. руб.;

5) общее влияние всех факторов привело к увеличению розничного товарооборота на 2443 тыс. руб.;

6) росту розничного товарооборота способствовали рост обеспеченности основными фондами и повышение эффективности их использования.

### **5.3 Анализ оптового товарооборота**

**Оптовый товарооборот** представляет собой реализацию товаров крупными партиями предприятиям розничной торговли и общественного питания для последующей перепродажи населению, промышленным и другим предприятиям и учреждениям – для производственных целей и вне рыночного потребления.

**Основной целью анализа торговой деятельности оптовых предприятий** является выявление, изучение и мобилизация резервов развития товарооборота, улучшение обслуживания покупателей, совершенствование товародвижения.

Многие оптовые предприятия наряду с оптовой занимаются розничной реализацией товаров, следовательно, возникает необходимость определения и анализа общего (валового) товарооборота, включающего оптовую и розничную реализацию товаров.

Торговая деятельность оптовых предприятий характеризуется степенью выполнения плана и динамикой оптового товарооборота. В процессе анализа необходимо определить степень выполнения плана по общему объему оптовой реализации товаров и ее динамику за ряд лет.

Затем анализируется состав и структура товарооборота по различным признакам. При изучении оптового товарооборота по формам

товародвижения выделяют складской и транзитный товарооборот с участием и без участия в расчетах.

Транзитная форма наиболее экономична, особенно без участия в расчетах оптового звена. Транзит обеспечивает минимальные издержки, значительно сокращает время обращения, то есть ускоряет оборачиваемость товаров, способствует сохранению их качества. Однако транзитную форму реализации не всегда можно применить.

Например, товары сложного ассортимента требуют подсортировки, преобразования производственного ассортимента в торговый, для чего необходим их предварительный завоз на оптовые склады. Удельный вес складского и транзитного оборотов зависит от различных факторов: конъюнктуры рынка, финансово-экономических интересов поставщиков и покупателей, уровня цен и тарифов на складские и транзитные услуги, степени специализации промышленного производства и предприятий розничной торговли, условий их снабжения и расчетов, ассортимента поставляемых товаров, состояния материально-технической базы оптовой торговли (от наличия складских помещений) и др.

Оптовый товарооборот изучают также по товарным группам и товарам аналогично розничному товарообороту, а также по отдельным покупателям. В данном случае проверяется выполнение договоров поставки по объему, количеству, ассортименту, качеству товаров, срокам их отгрузки, условиям транспортировки и др.

Особое внимание уделяется совершенствованию товародвижения от производителя до потребителя. В настоящее время актуальной является логистика, которая призвана решать данные вопросы.

Затем в процессе анализа **определяется влияние следующих факторов на объем оптового товарооборота:**

- 1) обеспеченность и использование товарных ресурсов;
- 2) обеспеченность и использование трудовых ресурсов;
- 3) состояние, развитие и использование материально-технической базы.



Анализ влияния данных групп факторов осуществляется аналогично анализу в розничной торговле. Но если в розничной торговле одним из важных факторов является использование трудовых ресурсов и качество обслуживания, то в оптовой торговле приоритет занимают наличие и поступление качественных товарных ресурсов, состояние материально-технической базы и эффективность товародвижения.

#### **5.4 Анализ издержек обращения торгового предприятия**

**Издержками обращения** называются затраты по доведению товаров от производителя до потребителя (покупателя), выраженные в денежной форме, то есть это затраты, связанные с товародвижением.

К издержкам обращения в торговле относятся:

- расходы на железнодорожные и прочие перевозки;
- расходы на оплату труда; расходы на аренду и содержание зданий;
- амортизация основных средств; расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку;
- расходы на торговую рекламу;
- проценты за пользование кредитами и займами;
- прочие расходы.

Издержки обращения являются одним из важнейших качественных показателей деятельности торговых предприятий. За счет снижения издержек обращения выявляется резерв экономии денежных средств, которые могут быть направлены на самые различные цели.

Анализ издержек обращения проводится на основе двух основных показателей: уровня издержек обращения и затратноотдачи.

**Уровень издержек обращения** определяется отношением суммы издержек обращения к товарообороту и выражается в процентах. Положительно характеризуется снижение уровня издержек обраще-

ния, которое свидетельствует о повышении эффективности предприятий торговли.

**Затратоотдача** определяется отношением товарооборота к сумме издержек обращения и выражается в денежных единицах. Рост затратоотдачи означает повышение эффективности использования различных ресурсов.

Анализ издержек обращения начинают с изучения динамики издержек обращения и товарооборота в абсолютной сумме, а также уровня издержек обращения и затратоотдачи.

**Пример 3.** Проанализируйте динамику издержек обращения торгового предприятия за период. Исходные данные представлены в таблице 5.4.

Согласно данным таблицы 5.4, за анализируемый период товарооборот возрос на 1644 тыс. руб., издержки обращения возросли на 391 тыс. руб. Уровень издержек обращения увеличился на 0,26% при одновременном снижении затратоотдачи на 15 коп. Данная тенденция является отрицательной для торгового предприятия, так как свидетельствует о нерациональном использовании ресурсов, о снижении эффективности их использования.

Таблица 5.4

*Исходные данные для анализа издержек обращения торгового предприятия*

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Абсолютное отклонение
1 Сумма товарооборота, тыс. руб.	65230	66874	+1644
2 Сумма издержек обращения, тыс. руб.	8580	8971	+391
3 Уровень издержек обращения, %	13,15	13,41	+0,26
4 Затратоотдача, руб.	7,60	7,45	-0,15

Далее проводится анализ состава и структуры издержек обращения, выполнения плана и динамики отдельных статей расходов.

Сначала анализируются условно-переменные и условно-постоянные расходы, затем проводится постатейный анализ расходов.

На заключительном этапе анализа издержек обращения определяются причины допущенного перерасхода или экономии, выявляются резервы снижения издержек обращения.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислите и охарактеризуйте основные направления управленческого анализа деятельности торговых предприятий.

2. Дайте определение понятию «розничный товароборот».

3. Перечислите и охарактеризуйте основные направления управленческого анализа розничного товароборота.

4. Перечислите основные группы факторов, оказывающих влияние на объем розничного товароборота. Приведите формулы их расчета.

5. Дайте определение понятию «оптовый товароборот».

6. Перечислите основные группы факторов, оказывающих влияние на объем оптового товароборота. Приведите формулы их расчета.

7. Дайте определение понятию «издержки обращения».

8. Перечислите основные показатели, используемые при проведении управленческого анализа издержек обращения. Приведите формулы их расчета.

### ***Задания для самоконтроля***

1. Проанализируйте выполнение плана по поступлению товара в разрезе отдельных товарных групп и по источникам поступления в ООО «Славянка» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 5.5.

**Исходные данные для оценки выполнения плана по поступлению товара  
в разрезе отдельных товарных групп и по источникам поступления  
в ООО «Славянка»**

Наименование товарных групп	Поступление то- варов, тыс. руб.			В том числе					
	план	отчет	процент выполнения плана	По заключенным договорам, тыс. руб.			За счет местных ресурсов, тыс. руб.		
				план	отчет	процент вы- полнения плана	план	отчет	процент вы- полнения плана
1 Швейные то- вары	5623	5682	...	5123	5186	...	...	...	...
2 Трикотажные изделия	3211	3205	...	...	...	...	985	946	...
3 Обувь	4560	4752	...	4455	4555	...	...	...	...
4 Итого	...	...	...	...	...	...	...	...	...

2. Проанализируйте динамику и выполнение плана по труду, а также влияние трудовых факторов на объем розничного товарооборота в ООО «Славянка». Исходные данные представлены в таблице 5.6.

**Исходные данные для оценки влияния трудовых факторов  
на объем розничного товарооборота в ООО «Славянка»**

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период.		Отклонение от предыдущего периода		Отклонение от плана	
		план	факт	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
1 Розничный товарооборот, тыс. руб.	85420	87000	87250	...	...	...	...
2 Среднесписочная численность всех работников, чел.	228	232	230	...	...	...	...
2.1 в том числе продавцы	89	94	92	...	...	...	...
3 Удельный вес продавцов в общей численности торговых работников, %	...	...	...	...	...	...	...
4 Среднегодовой оборот на одного торгового работника, руб.	...	...	...	...	...	...	...
5 Среднегодовой оборот на одного продавца, руб.	...	...	...	...	...	...	...

3. Проанализируйте влияние факторов использования торговых площадей на объем розничного товарооборота в ООО «Славянка» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7

**Исходные данные для оценки влияния факторов на объем розничного товарооборота в ООО «Славянка»**

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
1 Розничный товарооборот, тыс. руб.	12356	11526	...
2 Торговая площадь, кв. м	250	200	...
3 Количество рабочих дней в году	282	278	...
4 Продолжительность рабочего дня, час	7,9	7,8	...
5 Среднечасовой товарооборот на один кв. м	...	...	...

4. Проанализируйте динамику издержек обращения ООО «Соло» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 5.8.

Таблица 5.8

**Исходные данные для анализа динамики издержек обращения ООО «Соло»**

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Абсолютное отклонение
1 Сумма товарооборота, тыс. руб.	86990	91230	...
2 Сумма издержек обращения, тыс. руб.	12652	10112	...
3 Уровень издержек обращения, %	...	...	...
4 Затратоотдача, руб.	...	...	...

5. Определите влияние структуры товарооборота на издержки обращения в ООО «Соло» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 5.9.

Таблица 5.9

*Исходные данные для оценки влияния структуры товарооборота на издержки обращения в ООО «Соло»*

Товарные группы	Объем товарооборота, тыс. руб.		Структура товарооборота, %		Сумма издержек при объеме товарооборота и уровне издержек предыдущего периода		Сумма издержек при объеме товарооборота отчетного периода и уровне издержек предыдущего периода	
	предыдущий период	отчетный период	предыдущий период	отчетный период	тыс. руб.	в % к товарообороту	тыс. руб.	в % к товарообороту
1 Швейные товары	23650	22653	...	...	5890	...	...	...
2 Трикотажные изделия	21200	22541	...	...	4520	...	...	...
3 Обувь	5698	5745	...	...	4785	...	...	...
4 Итого	...	...	...	...	...	...	...	...

6. Проанализируйте влияние факторов на фонд заработной платы в ООО «Соло» за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 5.10.

**Исходные данные для оценки влияния факторов на фонд заработной платы  
в ООО «Соло»**

<b>Показатели</b>	<b>Предыдущий период</b>	<b>Отчетный период</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>
1 Объем розничного товарооборота, тыс. руб.	32150	39620	...
2 Фонд заработной платы, тыс. руб.	1549	1642	...
3 Среднесписочная численность продавцов, чел.	74	72	...
4 Среднегодовой оборот на одного продавца, руб.	356988	359874	...
5 Среднегодовая заработная плата одного продавца, руб.	18420	18560	...



## **6 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ**

### **6.1 Сущность и особенности анализа деятельности предприятий связи**

В настоящее время в век информатизации, связь имеет огромное значение для экономики как российской, так и мировой. Без связи не будут развиваться рыночные отношения, так как будет затруднительно найти нужного поставщика или покупателя и т. д. Связь является неотъемлемой частью инфраструктуры рынка, основой экономики информационного общества.

Отрасль связи предоставляет всем отраслям общественного производства и населению услуги по сбору, обработке, передаче и доставке информации. Услуги связи включают почтовую и курьерскую деятельность, а также деятельность по передаче звука, изображения, данных и прочей информации через системы кабельной, спутниковой связи, включая связь телефонную и телеграфную.

**Российский телекоммуникационный рынок состоит из трех основных сегментов:**

- 1) фиксированной связи (связь, регулируемая государством, то есть обычная стационарная телефонная и телеграфная сеть);
- 2) мобильной связи (например, на данный момент особую популярность занимают операторы мобильной связи Билайн, МТС, Мегафон);
- 3) Интернета (имеет особое значение в рыночных условиях вследствие удобства данной сети и обширности получения информации).

**Особенности рынка связи:**

- 1) продукция связи не имеет вещественной формы, она представляет собой конечный результат передачи информации от отправителя к получателю;
- 2) услуги связи являются неосвязаемыми, неотделимыми, несохраняемыми. Следовательно, продукция связи не может храниться в запасе, изыматься из производства и поступать в сферу обращения

для реализации (то есть этапы от начального канала передачи информации до конечного канала ее получения неразрывны);

3) в структуре производственных ресурсов наибольший удельный вес занимают основные фонды (более 90%). Это связано с тем, что для передачи информации требуется установка целого комплекса устройств (возведение станций сотовой связи);

4) предоставление услуг связи характеризуется неравномерной по времени нагрузкой, обусловленной ритмом жизни населения. В связи с этим в период спада часть мощностей предприятия связи простаивает, следовательно, предприятия связи должны стремиться к оптимальному соотношению объемов мощностей, затрат.

**Основной задачей анализа** предприятий связи является поиск решений по увеличению объема предоставляемых услуг, оптимизации затрат при одновременном повышении качества услуг.

Анализ деятельности предприятий связи может проводиться по следующим направлениям:

1) анализ технико-организационного уровня и маркетингового плана (анализ текущей ситуации на рынке связи, условий лицензии, стандартов связи, разработка маркетинговых проектов по привлечению клиентов и др.);

2) анализ продукции предприятий связи;

3) анализ финансовых результатов, рентабельности и финансового состояния предприятий связи;

4) обобщение результатов и принятие управленческих решений по разработке мероприятий по улучшению деятельности.

В качестве **источников информации** для анализа могут использоваться: бизнес-план, техническая и лицензионная документация, результаты маркетинговых исследований, данные бухгалтерской и статистической отчетности.

## 6.2 Стоимость услуг предприятий связи

Специфической характеристикой услуг связи является неразрывность процесса передачи информации от отправителя к получателе-

лю. Следовательно, объем валовой продукции на предприятиях связи будет равен объему товарной и реализованной продукции.

Объем произведенных услуг связи характеризуется объемом доходов, полученных от оказания этих услуг. Рассмотрим методику анализа продукции предприятий связи на примере операторов сотовой связи.

**Доход от основной деятельности оператора сотовой связи складывается:**

1) из доходов от продажи первоначального пакета, включающего абонентское оборудование и подключение к сети (SIM-карта, мобильный номер, тариф);

2) из доходов от периодических услуг (абонентской платы, детализации счета, голосовой почты, переадресации, определителя номера и др.);

3) из доходов от обмена (роуминг, то есть предоставление услуг абонентам одного оператора на территории другого).

На начальном этапе анализа изучается состав, структура и динамика доходов оператора сотовой связи. Затем анализируется качественный состав абонентской базы, которая складывается из активных и заблокированных коммерческих абонентов (при положительном и отрицательном балансе соответственно), служебных и льготных абонентов.

В процессе анализа определяется:

1) коэффициент оттока абонентов (отношение оттока абонентов к количеству активных абонентов);

2) коэффициент, отражающий долю заблокированных абонентов (отношение заблокированных абонентов к количеству всех абонентов).

Рост данных коэффициентов свидетельствует о негативных изменениях в качественном составе абонентской базы. Далее проводится оценка общего количества обмена, то есть трафика. Трафик включает в себя общее количество минут, задействованных всеми активными коммерческими абонентами в течение анализируемого периода. Единица обмена представляет собой количество минут на одного

абонента в среднеприведенный день с учетом рабочих и выходных дней.

Понятие приведенного дня используется вследствие неравномерности нагрузки по рабочим и выходным дням, рассчитывается с помощью коэффициента приведения (см. формулу 6.1). Коэффициент приведения определяется как отношение количества минут в выходные дни к количеству минут в рабочие дни в месяце.

$$D_{\text{прив}} = D + K_{\text{прив}} \times B, \quad (6.1)$$

где  $D_{\text{прив}}$  – количество приведенных дней в месяце;

$D$  – количество рабочих дней;

$K_{\text{прив}}$  – коэффициент приведения;

$B$  – количество выходных дней.

Соответственно, общее количество минут в месяц можно определить с помощью мультипликативной модели (см. формулу 6.2).

$$T = K \times D_{\text{прив}} \times \text{Мин}, \quad (6.2)$$

где  $T$  – общий объем трафика в месяц;

$K$  – количество абонентов;

$\text{Мин}$  – количество минут на одного абонента в среднеприведенный день.

**Пример 1.** Проанализируйте динамику объема трафика оператора сотовой связи и влияние факторов на его изменение за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1

**Исходные данные оценки влияния факторов на изменение объема трафика оператора сотовой связи**

Показатели	Отчетный период		Абсолютное отклонение
	Июнь	Июль	
1 Количество абонентов, тыс. чел.	58	62	+4
2 Количество рабочих дней	22	23	+1
3 Количество выходных дней	8	8	0
4 Коэффициент приведения	1,1	1,2	+0,1
5 Количество приведенных дней в месяце	30,8	32,6	+1,8
6 Количество минут на одного абонента в среднеприведенный день	20	22	+2
7 Общий объем трафика за месяц, тыс. мин	35728	44466,4	+8738,4

Данные таблицы 6.1 свидетельствуют о положительной динамике общего объема трафика за два месяца. Так, общее количество минут за анализируемый период возросло на 8738,4 тыс. мин. Рост трафика был обусловлен расширением абонентской базы на 4 тыс. чел.; увеличением рабочих дней на один день; увеличением количества минут на одного абонента в среднеприведенный день на две минуты.

Влияние факторов на объем трафика определим с помощью полученных данных таблицы 6.1 методом абсолютных разниц. (см. табл. 6.2)

Таблица 6.2

**Влияние факторов на изменение общего объема трафика за отчетный период (метод абсолютных разниц)**

Показатель	Обозначение	Механизм расчета	Результат, тыс. мин
1	2	3	4
1 Влияние изменения количества абонентов	$\Delta T_k$	$\Delta K \times D_{\text{приво}} \times \text{Мино}$	+2464

1	2	3	4
2 Влияние изменения количества приведенных дней в месяце	$\Delta T_{\text{дприв}}$	$K1 \times \Delta D_{\text{прив}} \times \text{Мино}$	+2232
3 Влияние изменения количества минут на одного абонента в среднеприведенный день	$\Delta T_{\text{мин}}$	$K1 \times D_{\text{прив}} \times \Delta \text{Мин}$	+4042,4
4 Общее влияние всех факторов на изменение объема трафика за месяц	$\Delta T$	$\Delta T_{\text{к}} + \Delta T_{\text{дприв}} + \Delta T_{\text{мин}}$	+8738,4

На основе данных таблицы 6.2 можно сделать следующие выводы:

1) за анализируемый период увеличение количества абонентов на 4 тыс. чел. привело к положительному росту объема трафика на 2464 тыс. мин;

2) увеличение количества приведенных дней в месяце способствовало увеличению объема трафика на 2232 тыс. мин;

3) за счет увеличения количества минут на одного абонента в среднеприведенный день на две минуты объем трафика возрос на 4042,4 тыс. мин;

4) влияние всех факторов способствовало увеличению объема трафика на 8738,4 тыс. мин.

Кроме данных факторов, на объем трафика оказали влияния **факторы второго порядка:**

- изменение количества рабочих и выходных дней;
- коэффициента приведения.

Сначала определим влияние данных факторов на изменение количества приведенных дней (в данном случае факторы будут являться факторами первого порядка) с помощью метода цепных подстановок (см. табл. 6.3).

**Влияние факторов на изменение количества приведенных дней  
за отчетный период (метод ценных подстановок)**

Показатель	Обозначение	Механизм расчета	Результат, приведенные дни
1 Количество приведенных дней в июне	Дприво	$D_0 + K_{\text{приво}} \times B_0$	30,8
2 Условное 1	Дпривусл1	$D_1 + K_{\text{приво}} \times B_0$	31,8
3 Условное 2	Дпривусл2	$D_1 + K_{\text{прив1}} \times B_0$	32,6
4 Количество приведенных дней в июле	Дприв1	$D_1 + K_{\text{прив1}} \times B_1$	32,6
5 Влияние изменения количества рабочих дней	$\Delta D_{\text{привд}}$	$D_{\text{привусл1}} - D_{\text{приво}}$	+1
6 Влияние изменения коэффициента приведения	$\Delta D_{\text{привкприв}}$	$D_{\text{привусл2}} - D_{\text{привусл1}}$	+0,8
7 Влияние изменения количества выходных дней	$\Delta D_{\text{привв}}$	$D_{\text{прив1}} - D_{\text{привусл2}}$	0
8 Общее изменение количества приведенных дней	$\Delta D_{\text{прив}}$	$\Delta D_{\text{привд}} + \Delta D_{\text{привкприв}} + \Delta D_{\text{привв}}$	+1,8

Согласно данным таблицы 6.3, количество приведенных дней за анализируемый период возросло на 1,8 за счет влияния следующих факторов:

- 1) увеличение рабочих дней обусловило увеличение количества приведенных дней на один день;
- 2) рост коэффициента приведения способствовал увеличению количества приведенных дней на 0,8;
- 3) не оказало влияния количество выходных дней, так как оно не изменилось.

Далее необходимо определить влияние на объем трафика изменения количества рабочих и выходных дней, а также коэффициента приведения (в данном случае факторы будут являться факторами второго порядка).

Чтобы определить влияние данных факторов на общий объем трафика, необходимо влияние изменения количества рабочих и выходных дней, а также коэффициента приведения (на изменение количества приведенных дней) умножить на количество абонентов в июле и количество минут на одного абонента в среднеприведенный день в июне (см. данные таблиц 6.2 и 6.3). Решение представлено в таблице 6.4.

Таблица 6.4

***Влияние факторов второго порядка на изменение общего объема трафика за отчетный период***

Показатель	Обозначение	Механизм расчета	Результат, тыс. мин
1 Влияние количества рабочих дней на общий объем трафика	$\Delta T_d$	$K1 \times \Delta D_{\text{привд}} \times \text{Мино}$	+1240
2 Влияние коэффициента приведения на общий объем трафика	$\Delta T_{\text{кприв}}$	$K1 \times \Delta D_{\text{привкприв}} \times \text{Мино}$	+992
3 Влияние количества выходных дней на общий объем трафика	$\Delta T_v$	$K1 \times \Delta D_{\text{привв}} \times \text{Мино}$	0
4 Общее влияние всех факторов на объем трафика	$\Delta T_{\text{дприв}}$	$\Delta T_d + \Delta T_{\text{кприв}} + \Delta T_v$	+2232

Данные таблицы 6.4 позволяют сделать следующие выводы:

- 1) увеличение количества рабочих дней привело к росту объема трафика на 1240 тыс. мин;
- 2) рост коэффициента приведения обусловил увеличение объема трафика на 992 тыс. мин;
- 3) количество выходных дней за отчетный период не изменилось, следовательно, не оказало никакого влияния;
- 4) общее влияние факторов на объем трафика составило 2232 тыс. мин, что совпадает с влиянием количества приведенных дней на объем трафика (см. табл. 6.2).



В процессе анализа необходимо уделить особое внимание структуре распределения трафика по направлениям: местная, междугородняя, международная связь; входящие, исходящие, исходящие на мобильные в сети оператора, исходящие на Москву и др.

Далее изучается тарифная политика в отношении услуг связи. Тарифная политика во многом способствует притоку клиентов, так как абонент, прежде всего обращает внимание не только на качество услуг связи, но и на их цены. Разнообразные тарифные планы операторов сотовой связи позволяют удовлетворить потребности различных социально-экономических групп людей.

Затем анализируется качество услуг связи и обслуживания абонентов. На данном этапе результаты анализа позволяют выявить положительные и отрицательные стороны в деятельности предприятий связи, то есть сильные и слабые стороны.

На следующем этапе проводится анализ себестоимости продукции связи. Под себестоимостью услуг связи понимаются выраженные в денежной форме затраты на все виды ресурсов, которые несут предприятия связи в процессе оказания услуг. Направления анализа себестоимости продукции связи соответствуют методике для промышленных предприятий, но при анализе необходимо учитывать специфичность состава затрат.

**К основным затратам относятся следующие:** расходы на аренду каналов, лизинговые и арендные платежи за оборудование сети, расходы на оплату радиочастотного ресурса и др.

В процессе анализа изучают полную себестоимость всех оказанных услуг (так как определить себестоимость каждой оказанной услуги затруднительно), а также себестоимость на один рубль доходов.

На заключительном этапе выявляются резервы снижения себестоимости, разрабатываются мероприятия по повышению эффективности деятельности, по улучшению финансового состояния предприятия связи.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите и охарактеризуйте основные направления анализа деятельности предприятий связи.
2. Перечислите основные источники информации для проведения управленческого анализа деятельности предприятий связи.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы управленческого анализа продукции предприятия связи.
4. Из каких составляющих складывается доход от основной деятельности оператора сотовой связи?
5. Приведите формулы расчета следующих показателей:
  - «коэффициент оттока абонентов»;
  - «коэффициент, отражающий долю заблокированных абонентов»;
  - «коэффициент приведения»;
  - «общий объем трафика».
6. Перечислите факторы первого и второго порядков, которые влияют на объем трафика. Представьте формулы их расчета.

### **Задания для самоконтроля**

1. Проанализируйте влияние факторов на объем трафика оператора сотовой связи «Сотолит» за 2015 г. Исходные данные представлены в таблице 6.5.

Таблица 6.5

#### **Исходные данные для оценки влияния факторов на объем трафика оператора сотовой связи «Сотолит»**

Показатели	Отчетный период		Абсолютное отклонение
	Январь	Февраль	
1	2	3	4
1 Количество абонентов, тыс. чел.	65	70	...
2 Количество рабочих дней	...	...	...
3 Количество выходных дней	...	...	...

1	2	3	4
4 Коэффициент приведения	1,125	1,1	...
5 Количество приведенных дней в месяце	...	...	...
6 Количество минут на одного абонента в среднеприведенный день	20	18	...
7 Общий объем трафика за месяц, тыс. мин	...	...	...

2. Проанализируйте структуру распределения трафика оператора сотовой связи «Сотолит» по направлениям за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 6.6.

Таблица 6.6

*Исходные данные для анализа структуры распределения трафика оператора сотовой связи «Сотолит»*

Направление обмена	Количество, тыс. мин	Доля в общем объеме, %
1 Местная связь	31250	...
2 Исходящие на мобильные в сети оператора	20 960	...
3 Исходящие на центр региона и на других операторов связи	11025	...
4 Исходящие в другие города региона	160	...
5 Исходящие на Москву	114	...
6 Междугородняя связь	207	...
7 Международная связь	280	...
8 Перенаправление вызова (роуминг)	730	...
9 Итого	...	...

3. Проведите свот-анализ операторов сотовой связи по Оренбургской области. Разработайте систему критериев оценки. Выявите наиболее конкурентоспособные предприятия связи.

## **7 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТА**

### **7.1 Сущность и особенности анализа деятельности предприятий транспорта**

Транспорт является частью экономической деятельности, которая связана с увеличением степени удовлетворения потребностей людей при помощи изменения географического положения товаров и людей. Он может доставлять сырье к местам, где потребители могут их лучше использовать.

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.

Транспортной отрасли присущи определенные особенности, которые необходимо учитывать при проведении анализа:

1) специфика транспорта как сферы экономики заключается в том, что он сам не производит продукцию, а только участвует в ее создании, обеспечивая производство сырьем, материалами, оборудованием и доставляя готовую продукцию потребителю. Транспорт создает условия для формирования местного и общегосударственного рынка;

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) единая транспортная система включает разные виды (железнодорожный, автомобильный (в том числе автобусный, таксомоторный), трамвайный, троллейбусный, авиационный, трубопроводный, морской и речной транспорт, метрополитены), каждый из которых выполняет определенную функцию в соответствии со своими технико-экономическими особенностями, провозной способностью, географическими и историческими особенностями развития;

4) 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;

5) основными активными средствами труда являются транспортные средства; производство – фондоемкое.

**Цель анализа** производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий состоит в выявлении и оценке социально-экономических результатов всех сторон деятельности предприятия, вскрытии резервов использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также в подготовке и повышении обоснованности стратегических и текущих управленческих решений.

**Основные задачи** анализа производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий нацелены на следующие моменты:

- объективная всесторонняя оценка результатов функционирования предприятия и его подразделений;
- выявление закономерностей и тенденций развития производства, возможностей совершенствования системы управления и определение эффективности принимаемых решений;
- оценка степени использования производственных ресурсов, состояния техники, технологии, организации производства, труда и управления с точки зрения их влияния на эффективность и качество работы автотранспортного предприятия и его подразделений;

- выявление факторов, влияющих на конечные показатели деятельности автотранспортного предприятия, классификация их по месту, продолжительности и характеру воздействия;
- прогнозирование ожидаемых результатов, подготовка материалов для принятия управленческих решений;
- разработка и контроль за осуществлением мероприятий, направленных на более эффективное использование ресурсов, распространение передового опыта, ликвидацию негативных явлений и причин плохой работы транспортного предприятия.

**Методика анализа** деятельности автотранспортных предприятий, предполагает следующие направления работы:

- 1) оценка качества и достоверности исходной информации,
- 2) общее ознакомление с производственно-хозяйственной деятельностью и финансовым состоянием предприятия,
- 3) анализ выполнения плана и динамики перевозок:
  - общий анализ выполнения плана и динамики перевозок грузов,
  - анализ технико-эксплуатационных показателей,
  - факторный анализ влияния технико-эксплуатационных показателей на выполнение плана по перевозке грузов,
  - анализ выполнения плана перевозок пассажиров автобусами (маршрутными такси),
  - оперативный анализ хода выполнения плана перевозок,
  - анализ качества перевозок;
- 4) анализ выполнения плана технического обслуживания и ремонта подвижного состава:
  - анализ выполнения плана технического обслуживания,
  - анализ выполнения плана по ремонту автомобилей,
  - оперативный анализ выполнения плана технического обслуживания и эксплуатационного ремонта.
- 5) анализ технического развития и организации производства;
- 6) анализ использования материальных ресурсов:
  - анализ расхода топлива и материалов на эксплуатацию подвижного состава,

- анализ расхода материалов на ремонт автомобилей,
- анализ выполнения плана организационно-технических мероприятий по экономии топлива и материалов;
- 7) анализ труда и заработной платы;
- 8) анализ показателей повышения экономической эффективности производства;
- 9) анализ себестоимости перевозок:
  - анализ общей суммы затрат на эксплуатацию подвижного состава,
  - анализ влияния на себестоимость изменения затрат и объема выполненной работы,
  - анализ доли переменных, постоянных расходов и доли заработной платы водителей в себестоимости;
- 10) анализ прибыли и рентабельности предприятия;
- 11) анализ выполнения мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов:
  - анализ охраны воздушного бассейна,
  - анализ охраны и рационального использования водных ресурсов;
- 12) обобщение резервов и разработка путей их освоения.

Необходимо отметить, что при проведении анализа деятельности воздушного, железнодорожного, морского (речного) транспорта общая схема с некоторой долей условности может использоваться, однако необходимо учитывать специфику каждого вида перевозок.

**Источниками информации** являются план перевозок и отчет о его выполнении, сведения о движении списочного состава автомобильного парка, плановые и отчетные данные об уровне технико-эксплуатационных показателей, данные оперативного учета и статистической отчетности.

## **7.2 Общая оценка финансово-хозяйственной деятельности автотранспортного предприятия**

Оценка состояния предприятия транспорта необходима на предварительном этапе для получения общего представления о его деятельности. Перечень основных экономических показателей транспортного предприятия 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.

Необходимо отметить, что приведенные показатели, по возможности, должны быть конкретизированы и, в зависимости от специализации транспортного предприятия, дополнены. Так, например, для предприятия, осуществляющего пассажирские перевозки, целесообразно проанализировать общий пассажирооборот, долю пассажирского транспорта в общем транспортном парке, среднюю вместимость транспортных средств и др.

Финансовое состояние автотранспортного предприятия оценивается по общим направлениям (состав, структура и динамика имущества и источников его формирования; финансовая устойчивость; ликвидность и платежеспособность; деловая активность). Но, так как в составе имущества автотранспортного предприятия преобладают внеоборотные активы (около 80%), общие нормы финансовых коэффициентов, характерные для промышленных предприятий, в данном случае применяться не могут.

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



**Основными задачами анализа перевозок грузов и пассажиров являются:**

- 1) общая оценка выполнения плана перевозок и изменений в натуральных, стоимостных и относительных измерителях;
- 2) по перевозке грузов – определение степени удовлетворения потребностей клиентуры по номенклатуре перевозимых грузов и срокам их доставки;
- 3) по перевозке пассажиров – изучение количества и качества перевозок по видам, маршрутам и регулярности;
- 4) оценка изменения технико-эксплуатационных показателей и выявление причин, воздействующих на характеристики транспортного процесса;
- 5) изучение силы и направленности влияния отдельных факторов на выполнение объемных показателей;
- 6) исследование потерь и выявление резервов роста объемов перевозок;
- 7) оперативный контроль за перевозочным процессом, расчет динамики и ритмичности перевозок;
- 8) разработка комплекса организационно-технических мероприятий по повышению конкурентоспособности автотранспортного предприятия на рынке автотранспортных услуг, улучшению их количества и качества.

Таким образом, общие направления анализа выполнения плана перевозок таковы:

- 1) при перевозке грузов – оценка выполнения заданного объема перевозок как в целом, так и по договорной клиентуре и срокам автомобильных перевозок; при перевозке пассажиров автобусами – оценка выполнения плана по количеству перевезенных пассажиров и выполненным пассажиро-километрам в целом по АТП и видам перевозок (городские, пригородные, междугородные, международные); при перевозке пассажиров автомобилями-такси – оценка выполнения плана по количеству выполненных платных километров пробега;
- 2) оценка влияния отдельных факторов на выполнение заданного объема перевозок;

- 3) изучение потерь и резервов роста объема перевозок;
- 4) разработка организационно-технических мероприятий по использованию резервов и устранению потерь.

**Пример 1.** При анализе выполнения плана перевозок грузов первоначально характеризуют общие итоги выполнения заданий по объему перевозок, транспортной работе и числу отработанных авто-часов (табл. 7.1).

Таблица 7.1

***Выполнение объема перевозок и грузооборота за год***

<b>Показатель</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение</b>	<b>Темп роста (снижения), %</b>
Объем перевозок,	240,00	235,20	-4,80	98,0
Грузооборот, тыс.	8112,00	8118,30	6,30	100,1
Число отработанных авто-часов	58410	58990	580	101,0

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. Закономерным является непрерывное увеличение транспортной работы. Однако снижение роста показателей не всегда свидетельствует об ухудшении работы предприятия, а может являться следствием изменения численности автомобилей, структуры автомобильного парка, расстояния перевозок и некоторых других причин.

Наряду с изучением динамики объема перевозок по годам анализируется динамика выполнения перевозок в течение года (например, по состоянию на сентябрь). 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 невыполнение 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.

Результаты работы парка подвижного состава любого автотранспортного предприятия оцениваются системой технико-эксплуатационных показателей, характеризующих количество и качество этой работы. Их можно условно разделить на две большие группы.

С помощью **технико-эксплуатационных показателей первой группы** оценивают степень использования подвижного состава. Они являются как бы первичными характеристиками транспортного процесса и включают следующие **показатели**:

- коэффициенты технической готовности и выпуска автомобилей на линию;
- грузоподъемность подвижного состава;
- коэффициенты статического и динамического использования грузоподъемности;
- средний пробег с грузом за езду и среднее расстояние перевозки;
- коэффициент использования пробега;
- продолжительность работы автомобиля в наряде и простоя при погрузочно-разгрузочных работах;
- среднюю техническую и среднюю эксплуатационную скорости движения.

**Вторая группа показателей** объединяет результативную информацию: число поездок, общий пробег и пробег с грузом, число

отработанных авточасов, объем перевозок и грузооборот (транспортная работа).

После анализа уровня технико-эксплуатационных показателей 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, пассажиро-километрах и платных километрах пробега зависит, главным образом, от списочного состава автомобильного парка (его количества и структуры) и эффективности его использования,

Объем грузовых перевозок сначала определяют по каждой марке автомобиля отдельно.

Часовая выработка одного автомобиля зависит от среднетехнической скорости коэффициента использования пробега, грузоподъемности по отчету, коэффициента статического использования грузоподъемности, среднего пробега с грузом за езду по отчету, времени простоя под погрузкой-разгрузкой за поездку.

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

Первоначально проводят сравнение общих базисных итогов и отчетных данных о числе перевезенных пассажиров и пассажирообороте, оценивая влияние выполнения задания на отдельных маршрутах на общие результаты предприятия. Далее проводят анализ соответствия маршрутному расписанию автобусов.

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 транспортного предприятия 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 всего предприятия.

При проведении анализа рассчитываются коэффициенты ритмичности и аритмичности.

Анализ выполнения перевозок обязательно должен включать анализ их качества. Постоянное повышение качества транспортного обслуживания вместе с ростом объемов перевозок положительно сказывается на конкурентоспособности автотранспортного предприятия на рынке транспортных услуг.

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).

Пассажирские перевозки в зависимости от назначения должны обладать следующими свойствами:

- надежность транспортного обслуживания, которая характеризуется движением строго по расписанию (точность, частота, регулярность);
- комфортность, удобство подхода и удобство поездки;
- безопасность перевозки;
- скорость и приемлемая стоимость поездки.

Выбор анализируемых свойств может проводиться по результатам опроса независимых экспертов и заинтересованных лиц, а выяв-

ленные свойства должны соответствовать интересам стратегического и текущего развития автотранспортного предприятия.

Качество перевозок следует анализировать по отдельным ездукам, водителям, дням, маршрутам, обслуживаемой клиентуре и т. д.

По итогам анализа должны быть разработаны мероприятия, позволяющие освоить выявленные резервы увеличения объемов перевозок.

### **7.3 Анализ технического обслуживания**

Эффективная и высококачественная работа автотранспортного предприятия 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.

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

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

**Капитальный ремонт** 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 автотранспортного предприятия. Система профилактического технического обслуживания предусматривает несколько видов технического обслуживания: ежедневное – ЕД, первое – ТО-1 и второе – ТО-2. Они характеризуются определенной периодичностью, перечнем типичных операций, определяющих трудоемкость того или иного вида технического обслуживания.

**Цель анализа выполнения плана технического обслуживания** – выявление причин, мешающих своевременно и качественно выполнять все виды обслуживания, и разработка конкретных мероприятий, направленных на устранение недостатков, повышение качества обслуживания, выявление резервов лучшего использования производственной базы и изыскание путей ее совершенствования.

Предварительно производится анализ выполнения норм пробега до ТО-1 и ТО-2. Периодичность технического обслуживания устанавливается с учетом типа подвижного состава и категории условий эксплуатации. Соблюдение принятых в автотранспортном предприятии норм пробега до технического обслуживания является залогом правильной организации профилактического обслуживания подвижного состава.

На следующем этапе анализируется выполнение количества технического обслуживания различных видов путем сравнения отчетного и планового количества технического обслуживания по всем группам автомобилей автотранспортного предприятия в эксплуатации: грузовым, автобусам, легковым и автомобилям хозяйственного назначения.

Далее внимание уделяется выполнению текущего ремонта. Количество текущего ремонта планом не предусматривается. Поэтому при анализе необходимо определить количество поданных и выполненных заявок, приходящихся на один списочный автомобиль, выявить объем текущего ремонта, рассчитать затраты на 1000 или на 1 км пробега и сравнить их с плановыми, а также с аналогичными от-

четными данными за предыдущий квартал, год или в динамике за ряд предыдущих лет.

Необходимо отметить, что анализ трудовых затрат на текущий ремонт проводить весьма сложно, так как большая часть таких ремонтов выполняется при техническом обслуживании.

Одним из главных условий, обеспечивающих повышение качества проведения работ технического обслуживания и позволяющих обеспечить ритмичность производства зон (цехов) профилактики, является строгая регламентация эксплуатационных ремонтов, выполняемых при техническом обслуживании, особенно при ТО-2. Исходя из этого условия совместно с техническим обслуживанием целесообразно выполнять только те операции текущего ремонта, которые имеют малую трудоемкость и технологически связаны с работами технического обслуживания.

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

Систематическому повышению качества технического обслуживания и текущего ремонта и своевременному их выполнению способствуют оперативный анализ и контроль.

Основными объективными показателями, характеризующими качество технического обслуживания и ремонта 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.

Сокращение указанных потерь времени – одна из основных задач каждодневного и еженедельного анализа. Строгий учет и анализ позволяют обеспечить контроль качества проведения технического обслуживания и ремонта автомобилей. Для повышения эффективности анализа учет желательно проводить по каждому случаю заезда автомобиля на ремонт или обслуживание.

#### **7.4 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 предприятий 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 и рациональному использованию природных ресурсов определяют процент выполнения запланированных мероприятий, своевременность их реализации, сравнивают фактический и ожидаемый эффекты. В результате проведения экологического анализа должны быть выявлены не только факторы воздействия на окружающую среду, но и размер затрат на устранение отрицательных последствий.

При анализе охраны и рационального использования водных ресурсов особое внимание уделяется применению прогрессивных направлений водопотребления и водоотделения для сокращения за-

бора воды из естественных подземных и поверхностных источников, расширению систем оборотного и повторно-последовательного водоснабжения, снижению потерь воды, прекращению сброса загрязненных сточных вод и их полную очистку.

Анализ 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 фактически поступающей в автотранспортное предприятие показывает потери при его транспортировке. Эти потери должны быть, по возможности, минимальными. Поступающая в автотранспортное предприятие вода («водопотребление») используется для собственных целей на производственные нужды, хозяйственно-бытовые и коммунальные нужды работников автотранспортного предприятия, а также для передачи другим предприятиям.

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 очищенной воды, вторично используемой в производстве, а также 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 автотранспортного предприятия 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 автотранспортные предприятия 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 технического обслуживания и текущего ремонта, 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, а также уточнить «неблагополучные» зоны, цеха, участки и рабочие места.

Анализ токсичности отработавших газов должен проходить в неразрывной связи с анализом технического состояния автомобильного парка, уровня организации технического обслуживания и ремонта. Снижению токсичности отработавших газов, кроме того, способствует внедрение автомобильных газовых нейтрализаторов, перевод автомобилей на дизельное и газообразное топливо. Перераспределение перевозок автомобилями с применением прогрессивных ви-

дов топлива, учет дорожных условий при планировании перевозок также приводят к снижению отрицательного влияния автомобильного транспорта на экологию городов.

Аналізу следует подвергать не только сумму вредных веществ или отдельных ингредиентов в отработанных газах, но и их совместное влияние на человека. Экологически анализ, проводимый в автотранспортных предприятиях, является составной частью общегосударственной программы контроля за состоянием окружающей среды.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислите основные задачи и направления анализа производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий.

2. Дайте общую оценку экономического и финансового состояния автотранспортных предприятий.

3. Перечислите цели, задачи и особенности анализа технической службы.

4. Перечислите показатели первой и второй групп, позволяющие оценить степень использования подвижного состава. Приведите формулы их расчета.

5. Какие факторы влияют на изменение величины часовой выработки одного автомобиля?

6. Дайте определение понятию «структурные сдвиги».

7. В чем заключается сущность анализа охраны природы и использования природных ресурсов?

### ***Задания для самоконтроля***

1. По данным таблицы 7.2 рассчитать прибыль от перевозок в целом и на 1 т/км, доходную ставку 1 т/км и себестоимость 1 т/км. Сделать выводы.

**Исходные данные для расчета расчёта прибыли и оценки влияния факторов по представленным показателям**

<b>Показатель</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Абсолютное отклонение (+, -)</b>	<b>Выполнение плана, %</b>
1 Приведенные т/км, млн	15 217	15 310		
2 Доходы от перевозок, млн руб.	5 169 589	5 208 134		
3 Расходы по перевозкам, млн руб.	4 774 900	4 766 857		
4 Прибыль от перевозок, млн руб.				
5 Доходная ставка на 1 т/км, руб.				
6 Себестоимость на 1 т/км,				
7 Прибыль на 1 т/км, руб.				

2. По данным таблицы 7.2 дайте оценку выполнения плана по показателям, характеризующим объем перевозок, доходы отделения дороги, расходы и полученную прибыль.

3. По данным таблицы 7.2 определите влияние основных факторов на величину прибыли от перевозок. Сделать выводы.

## **8 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА (НА ПРИМЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА)**

### **8.1 Сущность и особенности анализа деятельности предприятий сервиса**

Сервисные виды экономической деятельности весьма разнообразны и обширны, например: парикмахерские услуги, услуги программного обеспечения, консалтинг и др. Предприятия сервиса обладают специфическими особенностями:

1) важную роль играет «человеческий фактор», так как услуги осуществляются людьми;

2) услуга может не иметь вещественной формы, например, прическу невозможно осязать;

3) в данной отрасли понятие «незавершенное производство» предусматривает то, что услуга находится на стадии исполнения; понятие «готовая продукция» означает уже оказанную услугу;

4) как правило, предприятия сервиса используют упрощенную форму налогообложения и бухгалтерского учета и др.

Вследствие разнородности предприятий сервиса и вида предоставляемых услуг, формирование единой методики анализа весьма затруднительно. Поэтому рассмотрим примерную методику анализа предприятий сервиса на примере туристического бизнеса.

### **8.2 Сущность туристической деятельности и основные направления анализа деятельности туристических фирм**

Туристический бизнес в настоящее время получил широкое развитие, все большую популярность приобретают туристические услуги и в России. Деятельность туристических фирм имеет особенности, свойственные только этому бизнесу, которые необходимо учитывать при анализе:

1) результатом туристического производства является туристический продукт, под которым понимается право на тур, предназначенное для реализации клиентам (туристам). Необходимо заметить, что туром называется комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги;

2) в туристическом бизнесе выделяют туроператорскую и турагентскую деятельность. Под туроператорской деятельностью понимается деятельность по формированию, продвижению и реализации туристического продукта (предусматривает наличие собственных производственных площадей – гостиниц, санаторно-курортных комплексов). Турагентская деятельность – это деятельность по продвижению и реализации туристического продукта (турагент является посредником при продвижении турпродукта от производителя к потребителю);

3) спрос на туристическую деятельность зависит от времени года, то есть, как правило, наибольший спрос наблюдается летом в период с июля по сентябрь);

4) особое значение имеет качество предоставляемых услуг, которое определяет успех развития туристического бизнеса.

Анализ деятельности туристических фирм может проводиться по следующим основным направлениям:

1) анализ себестоимости и прибыли от продаж туристического продукта;

2) анализ операций с клиентами и качества предоставляемых услуг;

3) анализ эффективности использования имеющихся ресурсов;

4) обобщение результатов, выявление резервов и разработка мероприятий по улучшению деятельности.

Основные **источники информации** для анализа: данные бухгалтерского учета и отчетности, статистическая отчетность и др.

### 8.3 Анализ операций с клиентами туристической фирмы

В коммерческой деятельности предприятий туристического бизнеса применяются различные приемы и подходы, ориентированные на улучшение финансовых результатов. Многие турфирмы для привлечения постоянных клиентов практикуют для них систему скидок.

Такая система должна, с одной стороны, предусматривать размер скидки, достаточный для заинтересованных клиентов в постоянном пользовании услугами данной фирмы, а с другой – не допустить увеличения скидки, до уровня, снижающего прибыль предприятия. Для определения результата от данного уровня скидки нужно рассчитать, насколько эффективно для турфирмы будет введение системы скидок.

За счет привлечения дополнительных клиентов от применения скидки фирма получит дополнительную выручку (см. формулу 7.1):

$$\Delta B = \Delta K \times p - \Delta e, \quad (7.1)$$

где  $\Delta K$  – количество дополнительных клиентов, пользующихся услугами данной фирмы из-за скидки для постоянных клиентов;

$p$  – цена тура на одного человека;

$\Delta e$  – сумма скидок, предоставленных постоянным покупателям.

Она определяется следующим образом (см. формулу 7.2):

$$\Delta e = (K \times p \times e\%) : 100, \quad (7.2)$$

где  $K$  – общее количество клиентов фирмы;

$e\%$  – уровень скидки для клиентов, повторно купивших путевку у данной фирмы.

Прирост прибыли за счет предоставления скидки постоянным клиентам определяется следующим образом (см. формулу 7.3):



$$\Delta\Pi = \Delta B - \Delta VC, \quad (7.3)$$

где  $\Delta VC$  – увеличение переменных затрат в связи с обслуживанием дополнительных клиентов, которое определяется как произведение количества дополнительных клиентов на величину переменных затрат на одного клиента.

Чтобы определить уровень скидок или необходимое количество прироста постоянных клиентов для получения планируемого прироста прибыли, необходимо будет решить следующее уравнение с одной неизвестной (см. формулу 7.4):

$$\Delta\Pi = \Delta K \times p - \Delta e - \Delta VC. \quad (7.4)$$

В качестве неизвестной переменной в этом уравнении следует принять искомый показатель (фактор).

Уровень снижения цены за счет увеличения скидки клиентам, максимально обеспечивающий спрос и рост прибыли, можно определить на основе анализа нормы прибыли.

Методика анализа экономии затрат на основе соотношений возможного и фактического объема продаж основана на предположении, что постоянные затраты (FC), не изменяющиеся в связи с объемом производства, состоят из холостых, неиспользуемых в производственном процессе (FCхол), и полезных затрат (FCпол) (см. формулу 7.5):

$$FC = FC_{\text{пол}} + FC_{\text{хол}}. \quad (7.5)$$

Полезные затраты можно рассчитать по формуле (см. формулу 7.6):

$$FC = (Q_{\text{факт}} \times FC) : Q_{\text{max}}, \quad (7.6)$$

где  $Q_{\text{факт}}$  – фактическое количество произведенных услуг;  
 $Q_{\text{max}}$  – максимально возможное.  
Холостые затраты будут равны (см. формулу 7.7):

$$FC_{\text{хол}} = ((Q_{\text{max}} - Q_{\text{факт}}) \times FC) : Q_{\text{max}}. \quad (7.7)$$

В качестве максимального количества произведенных услуг можно принять полный объем продаж ( $B$ ), а фактическое количество произведенных услуг будет равным разности между полным объемом продаж и дополнительной выручкой за счет привлечения дополнительных клиентов от снижения скидки (см. формулу 7.8):

$$Q_{\text{факт}} = B - \Delta B. \quad (7.8)$$

Таким образом, от предоставления скидок постоянным клиентам на цену путевки предприятие туристического бизнеса может достичь экономического эффекта в виде дополнительной выручки и дополнительной прибыли, исключая холостые затраты.

#### **8.4 Анализ использования туроператором собственных или арендованных основных средств**

В туроператорской деятельности может возникнуть вопрос: стоит ли расширять собственные площади для размещения отдыхающих или лучше использовать арендованные помещения. Для решения этой задачи необходимо произвести ряд расчетов. Стоимость проживания дополнительного контингента в арендуемых помещениях определяется следующим образом (см. формулу 7.9):

$$C = p \times q, \quad (7.9)$$

где  $p$  – стоимость койко-суток при аренде;  
 $q$  – количество койко-суток.

Себестоимость использования собственной площади (СС) можно выразить через постоянные (FC) и удельные переменные затраты на койко-сутки (VСед) (см. формулу 7.10):

$$CC = FC + V_{\text{Сед}} \times q. \quad (7.10)$$

Приравняв стоимость и себестоимость, получим уравнение, из которого можно будет найти пороговое количество койко-суток (q), когда расходы на арендованные помещения совпадают с себестоимостью использования собственных площадей. При реализации выше этого количества за год более экономичным будет расширение собственных площадей, а при меньшей потребности для контингента туроператору более выгодно их арендовать.

В гостиничном и туристическом бизнесе широко используется транспорт. Среди транспортных средств могут быть собственные автобусы или транспорт сторонних организаций. В зависимости от ситуации эффективность эксплуатации собственных автобусов может отличаться от эффективности привлеченных как с положительной, так и с отрицательной разницей, поэтому выбор приобретения собственных или использования привлеченных автобусов в туризме требует тщательного обоснования.

Расходы предприятия при использовании автотранспорта стороннего предприятия определяется следующим образом (см. формулу 7.11):

$$P = C \times \text{ПО}, \quad (7.11)$$

где C – цена 1 км перевозки стороннего предприятия;

ПО – пассажирооборот.

Необходимо отметить, что выбор того или иного решения об использовании площадей и транспорта может быть сделан на основе графического метода.

## 8.5 Анализ эффективности использования гостиничных площадей

Наибольший удельный вес в структуре основного капитала в гостинично-туристической индустрии занимают здания – более 70%. Международный и отечественный опыт свидетельствует о том, что туристические компании чаще всего не являются собственниками помещений и офисов, в которых работают. Как правило, часть основного капитала, относимого к зданиям, арендуется, поэтому в оценке эффективности использования основных средств особое внимание следует уделить эффективности использования площадей гостинично-туристического хозяйства и анализу влияния факторов на ее изменение.

Для более полного и точного анализа эффекта от использования площадей их следует разделить на предоставляемые клиенту (гостиничные номера, другие площади, используемые для питания, отдыха и развлечений туристами), занимаемые персоналом турфирмы и используемые для управления гостинично-туристической деятельностью.

Исходя из этого, можно выделить **три категории площадей гостинично-туристической индустрии:**

- **располагаемая площадь (ПР)** – площадь, которую имеет фирма;
- **производственная площадь (Ппр)** – площадь, на которой осуществляется обслуживание контингента (площади гостиниц, подразделений общественного питания и развлечений в санаториях, пансионатах);
- **площадь, занятая контингентом (Пзк)**, – часть производственной площади, предназначенной непосредственно для отдыхающих и занятой оборудованием, предназначенным для непосредственного использования контингентом (гостиничные номера, залы предприятий общепита, концертные залы и др.).

На основе этой классификации определяют **структурные показатели использования площадей**:

- 1) коэффициент занятости производственной площади:  $\text{Пзк/Ппр}$ ;
- 2) коэффициент занятости располагаемой площади производственной площадью:  $\text{Ппр/Пр}$ ;
- 3) коэффициент занятости располагаемой площади контингентом.

Рассчитанные коэффициенты сравнивают в динамике. Увеличение их значений при прочих равных условиях свидетельствует об улучшении состава площадей.

О степени рациональности использования площадей гостиничного хозяйства и туризма можно судить по показателю объема реализации и выпуска турпродукта, приходящегося на единицу площади. Величину реализации (выпуска) туристского продукта на  $1 \text{ м}^2$  площади рассчитывают в динамике по каждой из категорий классификации площадей организации.

Можно также определить объем продаж на одно рабочее место (объем продаж / количество рабочих мест работающего персонала).

Это позволяет методами факторного анализа определить влияние на отдачу располагаемой площади следующих **факторов**:

- отдача площади, непосредственно занятой контингентом;
- соотношение площади, занятой контингентом, и производственной площади (занятость производственной площади);
- соотношение производственной площади и располагаемой площади (занятости располагаемой площади производственной площадью).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислите специфические особенности предприятия сервиса.

2. Перечислите основные источники информации, используемые при проведении управленческого анализа предприятий сервиса.

3. Причислите и охарактеризуйте основные направления анализа деятельности туристических фирм.

4. Перечислите основные особенности деятельности туристических фирм, которые необходимо учитывать при проведении управленческого анализа.

5. Приведите формулы расчета следующих показателей:

– «прирост прибыли за счет предоставления скидки постоянным клиентам»;

– «холостые затраты»;

– «полезные затраты»;

– «себестоимость использования собственной площади»;

– «коэффициент занятости производственной площади»;

– «коэффициент занятости располагаемой площади производственной площадью».

6. Перечислите и охарактеризуйте факторы, оказывающие влияние на отдачу располагаемой площади.

7. В чем заключается сущность анализа выбора туроператором собственной или арендованной площади, а также собственного или привлеченного транспорта для турпоездки.

### ***Задания для самоконтроля***

1. Определите влияние на изменение рентабельности продаж фирмы-турагента «Леон-тур» следующих факторов: товарооборота, валового дохода, издержек обращения за отчетный период. Исходные данные представлены в таблице 8.1.

**Исходные данные для оценки влияния факторов  
на рентабельность продаж турагента «Леон-тур»**

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
1 Выручка (нетто) от реализации туристических путевок без НДС	15620	17856
2 Себестоимость реализации турпродукта (покупная стоимость)	10200	10950
3 Валовой доход	...	...
4 Коммерческие расходы	2300	2250
5 Прибыль (убыток) от реализации	...	...

2. Фирма-турагент «Леон-тур» собирается реализовать десять оставшихся путевок в Турцию по стоимости за путевку 30 тыс. руб. Согласно данным статистики, при продаже обычных путевок реализуется 20% от их общего количества, а при продаже «горящих путевок» спрос возрастает, и реализуется 50% путевок. Определите, выгодно ли фирме продавать оставшиеся путевки как «горящие», если их стоимость составляет 15 тыс. руб.?

3. Определите конкурентные позиции туристических фирм на рынке определенного города или области (выбирается самостоятельно). Разработайте систему критериев оценки.

## Тесты для самопроверки

**1. Понятия «финансовый анализ» и «управленческий анализ» соотносятся следующим образом:**

- а) финансовый анализ является частью управленческого анализа;
- б) управленческий анализ является частью финансового анализа;
- в) управленческий и финансовый анализы являются одинаковыми понятиями.

**2. Пользователями результатами управленческого анализа являются:**

- а) коммерческие банки;
- б) поставщики и подрядчики;
- в) руководство предприятия;
- г) конкуренты.

**3. Финансовый цикл торговой компании характеризуется отсутствием стадии:**

- а) приобретения;
- б) производства;
- в) оплаты.

**4. Наибольший удельный вес в структуре активов торговой компании составляют:**

- а) основные средства;
- б) оборотные средства;
- в) нематериальные активы.

**5. Основной капитал торговой фирмы составляет:**

- а) инфраструктура;
- б) рабочие машины и оборудование;
- в) здания и сооружения.



**6. Прямые расходы торговой компании составляют:**

- а) транспортные расходы;
- б) материальные расходы;
- в) коммерческие расходы.

**7. Какие из перечисленных тенденций в структуре источников финансирования не являются характерными для торговой компании:**

- а) низкая величина уставного капитала;
- б) высокий удельный вес долгосрочных источников финансирования;
- в) высокий удельный вес кредиторской задолженности.

**8. Сегментами бизнеса торговой компании являются:**

- а) эффективность торговой деятельности и финансы;
- б) инвестиции и финансы;
- в) инвестиции и рынки.

**9. Валовая маржа торговой компании определяется как:**

- а) отношение выручки от реализации и торговой наценки;
- б) произведение выручки от реализации и торговой наценки;
- в) сумма выручки от реализации и торговой наценки.

**10. Относительная экономия издержек обращения торговой компании определяется путем:**

- а) вычитания издержек обращения отчетного периода из произведения удельных издержек и выручки базисного периода;
- б) сложения издержек обращения отчетного периода и произведения удельных издержек и выручки базисного периода;
- в) деления издержек обращения отчетного периода на произведение удельных издержек и выручки базисного периода.

**11. Выручка от реализации торговой компании определяется как:**

- а) производство рабочих активов и оборачиваемости активов;
- б) частное рабочих активов и оборачиваемости активов;
- в) разность рабочих активов и оборачиваемости активов.

**12. Какое из следующих утверждений, описывающих сущность принципа сопоставления выгод – издержек, неверно:**

- а) любой уровень запасов генерирует определенную величину издержек;
- б) различные категории издержек отличаются по функциональной зависимости от изменения уровня запасов;
- в) оптимизация издержек достигается в точке, где величина запасов минимальна.

**13. Формализация (количественное выражение) косвенных и вероятностных издержек и расчет функций затрат (то есть зависимости поведения различных категорий издержек при увеличении или уменьшении уровня запасов) проводится на:**

- а) первой стадии анализа и оптимизации уровня запасов;
- б) второй стадии анализа и оптимизации уровня запасов;
- в) третьей стадии анализа и оптимизации уровня запасов.

**14. Определение минимума функции совокупных затрат на всем интервале допустимых значений для тех уровней запасов, которые предприятие в состоянии содержать при имеющихся и практически имеющихся источниках финансирования проводится на:**

- а) первой стадии анализа и оптимизации уровня запасов;
- б) второй стадии анализа и оптимизации уровня запасов;
- в) третьей стадии анализа и оптимизации уровня запасов.

**15. Определение функции совокупных затрат путем суммирования функций затрат по различным категориям издержек осуществляется на:**

- а) первой стадии анализа и оптимизации уровня запасов;
- б) второй стадии анализа и оптимизации уровня запасов;
- в) третьей стадии анализа и оптимизации уровня запасов.

**16. К издержкам, которые находятся в прямо пропорциональной зависимости от уровня запасов, относятся:**

- а) издержки цены поставки;
- б) издержки возможной потери прибыли;
- в) издержки потери процента.

**17. К издержкам, которые находятся в обратно пропорциональной зависимости от уровня запасов, относятся:**

- а) складские издержки;
- б) издержки цены поставки;
- в) издержки по страхованию запасов.

**18. Какую особенность нельзя отнести к предприятиям сферы услуг:**

- а) повышенная роль человеческого фактора;
- б) неотделимость услуги от ее производителя;
- в) значительный удельный вес основных средств в структуре имущества.

**19. Отсутствием какой из стадий характеризуется финансовый цикл предприятий сферы услуг:**

- а) приобретение;
- б) оказание услуги;
- в) оплата.

**20. Определение оптимальной численности персонала предприятий сферы услуг, исходя из прогнозируемого объема продаж присуще методу:**

- а) бюджетирования с нулевой точки;
- б) приоритетно-приростного планирования;
- в) нормирования.

**21. Определение оптимальной численности персонала предприятий сферы услуг исходя из долгосрочного тренда рыночного спроса присуще методу:**

- а) бюджетирования с нулевой точки;
- б) приоритетно-приростного планирования;
- в) нормирования.

**22. Управленческий анализ – это:**

- а) раздел экономического анализа;
- б) составная часть управленческого анализа
- в) все вышеперечисленное.

**23. Основная цель управленческого анализа:**

- а) изучение прошлой, текущей и будущей деятельности бизнеса;
- б) прогнозирование доходов, расходов и финансовых резервов при выборе хозяйственной тактики;
- в) все выше перечисленное.

**24. Управленческий анализ как самостоятельный элемент управленческого учета оптимизирует:**

- а) соотношение «расходы и доходы»;
- б) соотношение «простые расходы – прибыль»;
- в) соотношение «расходы – доходы» на этапе предварительного управления бизнесом.

**25. Из нижеперечисленных постоянными расходами являются:**

- а) материалы, использованные при производстве продукции
- б) арендная плата за производственные площади;
- в) заработная плата рабочих сборочной линии;
- г) амортизационные отчисления на производственное оборудование.

**26. Организация решила арендовать новый станок. Плата за аренду рассматривается как затраты:**

- а) переменные;
- б) постоянные;
- в) полупеременные.

**27. Для того чтобы обеспечить эксплуатацию оборудования, оператору выплачивается основной оклад плюс небольшая сумма, определяемая количеством единиц изготовленного продукта. В этом случае общая стоимость работы операторов классифицируется как затраты:**

- а) переменные;
- б) постоянные;
- в) полупеременные.

**28. Какое из следующих утверждений является верным:**

- а) все прямые затраты являются переменными;
- б) переменные затраты являются регулируемыми, а постоянные – нерегулируемыми;
- в) безвозвратные затраты не принимаются в расчет при подготовке информации для принятия решений.

**29. Организация может выплачивать операторам одинаковые оклады. При этом она будет использовать один станок, когда объем производства низкий, два станка – при увеличении объема производства, три станка, если объем производства достигает пика. Это означает, что общая стоимость работы операторов в этом случае будет относиться к затратам:**

- а) переменным;
- б) постоянным;
- в) полупостоянным.

**30. Метод высшей и низшей точек основывается только на:**

- а) одном наблюдении;

- б) двух наблюдениях;
- в) трех наблюдениях;
- г) большом количестве наблюдений.

**31. Внутри масштабной базы постоянные затраты на единицу продукции:**

- а) постоянны при различных объемах производства;
- б) увеличиваются с увеличением объема производства;
- в) уменьшаются с увеличением объема производства.

**32. В рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении деловой активности организации:**

- а) остаются неизменными;
- б) постепенно уменьшаются;
- в) возрастают;
- г) не зависят от деловой активности.

**33. Метод высшей и низшей точек предназначен для:**

- а) минимизации затрат;
- б) разделения условно-постоянных затрат на постоянную и переменную составляющие;
- в) оптимизации производственных результатов;
- г) всего вышеперечисленного.

**34. Совокупные постоянные затраты организации – 3000 руб., объем производства  $m$  – 500 ед. изделий. При объеме производства в 400 ед. изделий постоянные затраты составят:**

- а) 2 000 руб. в сумме;
- б) 3 000 руб. в сумме;
- в) 7,5 руб. на единицу;
- г) верны второй и третий ответы;
- д) ни один ответ не верен.

**35. Метод корреляции является более точным и более трудоемким в сравнении с методом высшей и низшей точек. Это утверждение является:**

- а) верным;
- б) неверным.

**36. В краткосрочном и стратегическом анализе переменные и постоянные расходы организации классифицируются по-разному. Это утверждение является:**

- а) верным;
- б) неверным.

**37. Из чего складывается стоимость запасов предприятия?**

- а) Стоимость оформления заказа на поставку товара плюс стоимость товара;
- б) стоимость товара;
- в) стоимость товара плюс стоимость последующего хранения;
- г) стоимость оформления заказа на поставку товара плюс стоимость последующего хранения плюс стоимость товара.

**38. Какой из ниже перечисленных факторов относится к внешним факторам?**

- а) Себестоимость продукции;
- б) спрос на рынке;
- в) необходимость покрытия долгосрочных капитальных вложений;
- г) трудоемкость производства.

**39. В каких условиях целесообразно использовать метод переменных затрат?**

- а) Стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции в компании, одинакова;
- б) стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции в компании, разная;

- в) отношение переменных затрат к производственным расходам разное для каждого вида продукции;
- г) нетрудоемкое производство.

**40. Какой важный плюс есть в методе валовой прибыли?**

- а) Нет необходимости рассчитывать желаемую величину прибыли;
- б) не нужно определять производственные затраты на единицу;
- в) нет необходимости деления затрат на постоянные и переменные;
- г) нет необходимости определять коммерческие, административные расходы.

**41. Что нужно сделать, чтобы метод рентабельности продаж был эффективным?**

- а) Правильно определить используемые активы;
- б) правильно распределить затраты по единицам продукции;
- в) объединить постоянные и переменные затраты.

**42. Чему будет равен критический объем, если цена реализации – 6 руб., переменные затраты на единицу – 4 руб., постоянные затраты за период – 100 руб.:**

- а) 50 ед.;
- б) 100 ед.;
- в) 80 ед.

**43. Переменные затраты на единицу – 4 руб., постоянные затраты за период – 100 руб. Определите, какую необходимо установить цену реализации, чтобы, продав 100 ед. продукции, получить прибыль в сумме 300 руб.:**

- а) 8 руб.;
- б) 10 руб.;
- в) 5 руб.



**44. Решение о целесообразности принятия дополнительного заказа при условии неполной загрузки производственных мощностей основывается на информации о:**

- а) производственной себестоимости;
- б) полной себестоимости;
- в) переменной себестоимости;
- г) в каждом конкретном случае решение принимается индивидуально.

**45. Точка безубыточности в физических единицах может быть определена путем деления величины постоянных затрат на:**

- а) цену реализации на единицу продукции;
- б) маржинальный доход на единицу продукции;
- в) переменные расходы на единицу продукции;
- г) ни один ответ не верен.

**46. Повышенные цены реализации единицы продукции:**

- а) повысят точку безубыточности;
- б) понизят точку безубыточности;
- в) ни один ответ не верен.

**47. Компания производит изделия А и Б в количестве 70 000 и 30 000 ед. соответственно. Цена реализации изделия А – 6 руб., изделия Б – 12 руб. Удельные переменные расходы по изделию А – 2 руб., по изделию Б – 4 руб. Предприятию выгоднее:**

- а) изделие А;
- б) изделие Б;
- в) оба изделия в равной степени.

**48. Выберите из нижеперечисленного правильное утверждение:**

- а) при приближении объема продаж к минимально допустимому (точке безубыточности) показатель операционного рычага растет;

б) при последующем увеличений объема продаж показатель прибыли растет очень интенсивно, но запас финансовой прочности мал, то есть положение фирмы не стабильно;

в) при удалении от текущего объема продаж в сторону увеличения запас финансовой прочности высок, но показатель операционного рычага мал;

г) верны все утверждения.

**49. Из нижеперечисленных утверждений выберите верное:**

а) при прочих равных условиях снижение постоянных расходов ведет к снижению запаса финансовой прочности и росту операционного рычага;

б) при прочих равных условиях увеличение постоянных расходов ведет к снижению запаса финансовой прочности и росту операционного рычага;

в) при прочих равных условиях увеличение постоянных расходов ведет к увеличению запаса финансовой прочности и операционного рычага;

г) ни одно утверждение не верно.

**50. Выберите верное утверждение. В случае, когда часть постоянных затрат переходит в состав переменных (при неизменности их общей суммы):**

а) прибыль организации не меняется;

б) точка безубыточности переходит на меньший уровень;

в) запас финансовой прочности возрастает;

г) операционный рычаг снижается;

д) верны все утверждения.

**51. Применение трансфертных цен возможно в условиях:**

а) централизованной структуры управления;

б) децентрализованной структуры управления.

**52. Порядок установления цен, принятый в организации:**

- а) влияет на ее конечный результат;
- б) не влияет на ее конечный результат.

**53. Целью трансфертного ценообразования является:**

- а) оптимизация налогообложения организации;
- б) совершенствование ее организационной структуры;
- в) оценка результатов деятельности сегментов бизнеса;
- г) стимулирование менеджеров организации к принятию эффективных управленческих решений;
- д) верны ответы «в» и «г».

**54. Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Определите прибыль предприятия при производстве 12 000 изделий:**

- а) 45 000 руб.;
- б) 36 000 руб.;
- в) 50 000 руб.;
- г) ни один ответ не верен.

**55. Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Определите маржинальный доход предприятия при производстве 12 000 изделий:**

- а) 95 000 руб.;
- б) 118 000 руб.;
- в) 108 000 руб.;
- г) ни один ответ не верен.

**56. Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Определите маржинальный доход предприятия при производстве 3000 изделий:**

- а) 95 000 руб.;
- б) 27 000 руб.;
- в) 108 000 руб.;
- г) ни один ответ не верен.

**57. Инвестор имеет 1 520 000 руб. Он хочет положить их на 6 месяцев под 144% годовых. Какую сумму инвестор получит через полгода?**

- а) 3 320 600 руб.;
- б) 1 918 200 руб.;
- в) 2 614 400 руб.;
- г) 4 114 800 руб.

**58. Выручка от реализации организации составит 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Прибыль организации будет равна:**

- а) 29 тыс. руб.;
- б) 35 тыс. руб.;
- в) 40 тыс. руб.;
- г) 45 тыс. руб.

**59. Цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб. Сколько единиц продукции обеспечат получение прибыли в размере 120 руб.:**

- а) 100 ед.;
- б) 50 ед.;
- в) 40 ед.;
- г) ни один ответ не верен.

**60. Цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб. Если организация планирует реализовать 50 изделий, то прибыль составит:**

- а) 100 руб.;
- б) 180 руб.;
- в) 90 руб.;
- г) ни один ответ не верен.

**61. Чему будет равен критический объем, если цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб.:**

- а) 50 ед.;
- б) 100 ед.;
- в) 20 ед.;
- г) ни один ответ не верен.

**62. Найдите валовую прибыль. Объем реализации продукции – 234 567 руб. Себестоимость реализованной единицы – 27 руб. Реализовано 6750 шт.**

- а) 45 346 руб.;
- б) 23 489 руб.;
- в) 63 457 руб.;
- г) 5 237 руб.

**63. Какой должна быть минимальная величина процентной ставки, чтобы инвестор, имеющий 250 000 руб., через 4 года мог получить 4 000 000 руб.?**

- а) 140 %;
- б) 160 %;
- в) 180 %;
- г) 100 %.

**64. Время доставки товара от поставщика составляет 5 рабочих дней при шестидневной рабочей неделе. Количество рабочих дней в году – 312. Объем реализации товара – 6400 ед. в год. Рассчитайте объем продажи товара за 5 дней, в течение которых осуществляется поставка заказа:**

- а) 5 ед.;
- б) 6 ед.;
- в) 4 ед.

**65. Определите цену на основе рентабельности продаж. Переменные производственные затраты на единицу – 32 руб. Постоянные общепроизводственные расходы на единицу – 14 руб. Коммерческие расходы на единицу – 7 руб. Процент наценки – 67%.**

- а) 35,51 руб.;
- б) 21,44 руб.;
- в) 79,10 руб.;
- г) 88,51 руб.

**66. Предприятие изготавливает электролампы. Удельные переменные расходы составляют 50 руб. Совокупные постоянные издержки – 1 млн руб. Цена продажи электроламп рассчитывается исходя из их полной себестоимости, увеличенной на 10%-ю наценку. Какова цена реализации электроламп при объеме производства 100 000 шт.?**

- а) 70 руб.;
- б) 66 руб.;
- в) 58 руб.;
- г) 75 руб.

**67. Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Определите его себестоимость и ставку покрытия при выпуске и продаже 12 000 шт.:**

- а) 12 руб. и 7 руб. соответственно;
- б) 7 руб. и 11 руб. соответственно;
- в) ни один ответ не верен.

**68. Организация изготавливает и реализует один вид продукции. Постоянные затраты в течение года – 18 млн руб., переменные прямые расходы на единицу – 800 руб., договорная цена единицы продукции – 1700 руб. Для того чтобы выпуск этой продукции был оправданным, объем реализации должен составить:**

- а) 1000 ед.;
- б) 20000 ед.;
- в) не менее 20 000 ед.;
- г) не более 20 000 ед.;
- д) ни один ответ не верен.

**69. Определите цену на основе рентабельности продаж. Переменные производственные затраты на единицу – 32 руб. Постоянные общепроизводственные расходы на единицу – 14 руб. Коммерческие расходы на единицу – 7 руб. Процент наценки – 67%.**

- а) 35,51 руб.;
- б) 21,44 руб.;
- в) 79,10 руб.;
- г) 88,51 руб.

## Словарь терминов

**Автоматизированное рабочее место (АРМ)** – профессионально ориентированная малая вычислительная система, предназначенная для автоматизации работ по экономическому управленческому анализу.

**Аддитивная модель** – это математическая модель, в которой результирующий показатель представлен в виде алгебраической суммы нескольких факторных показателей.

**Безубыточность (точка безубыточности)** – это такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков.

**Введенный в эксплуатацию строительный объект** – законченный строительный объект или пусковой комплекс, сданный заказчику по актам в установленном порядке.

**Графический метод** – это метод, который дает визуальное представление о том, как будут изменяться издержки и прибыль для всех возможных в действительности объемов производства (выполнения работ, оказания услуг), а также какие объемы необходимы для достижения безубыточности продаж и заданной величины прибыли.

**Детерминированный факторный анализ** – это методика исследования влияния факторов, связь которых с результирующим показателем носит функциональный характер, то есть результирующий показатель может быть представлен в виде произведения, частного или алгебраической суммы факторов.

**Животноводство** – это отрасль сельского хозяйства, занимающаяся разведением сельскохозяйственных животных для производства продуктов питания (молоко, мясо, яйца), сырья (шерсть, кожа), кормов (костная мука), органических удобрений.

**Заказчик** – юридическое или физическое лицо, принявшее на себя функции организатора и управляющего по строительству объекта, начиная от разработки технико-экономического обоснования (ТЭО) и заканчивая сдачей объекта в эксплуатацию или выходом объекта строительства на проектную мощность.



**Законченный строительный объект** – объект, по которому выполнены все работы, предусмотренные проектом, титульными списками и договорами с заказчиками.

**Застройщик** – юридическое или физическое лицо, обладающее правами на земельный участок под застройку. Он является землевладельцем.

**Зона безопасности (запас финансовой прочности)** – это показатель, отражающий, на сколько можно сократить объем продаж без риска получения убытков.

**Издержки обращения** – это затраты по доведению товаров от производства до потребителей (покупателей), выраженные в денежной форме.

**Капитальные вложения** – это затраты на сооружение новых и реконструкцию действующих основных фондов.

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

**Количественное выражение величины резерва** – это разность между возможным (прогноznым) уровнем изучаемого показателя и его фактической величиной на текущий момент времени.

**Коэффициент ритмичности** – это сумма фактических удельных весов товарооборота за каждый отчетный период, но не более их планового уровня.

**Коэффициент сменности** – показатель, характеризующий использование производственного оборудования, машин. Равен отношению отработанных машино-смен к отработанным машино-дням всеми установками.

**Кратная модель** – это математическая модель, в которой результативный показатель представлен в виде частного от деления одного фактора на величину другого.

**Маржа покрытия (маржинальная прибыль)** – разность между выручкой от реализации продукции, товаров и услуг и переменными затратами, приходящимися на реализованную продукцию.

**Маржинальный (предельный) анализ** – это анализ, который основывается на делении трудовых, материальных, финансовых ре-

сурсов и общей суммы постоянных и переменных затрат в зависимости от объема производства.

**Метод абсолютных разниц** – это метод, при использовании которого величина влияния факторов ( $\Delta$ ) рассчитывается умножением абсолютного прироста значения исследуемого фактора на плановый уровень факторов, которые находятся справа от него, и на фактический уровень факторов, расположенных слева от него в модели.

**Метод относительных разниц** – это метод, в котором используются относительные приросты факторных показателей, выраженные в виде коэффициентов или процентов.

**Метод цепных подстановок** – это метод, который позволяет определить влияние отдельных факторов на изменение величины результативного показателя путем постепенной замены планового (базисного) значения каждого факторного показателя на его фактическое значение.

**Мультипликативная модель** – это математическая модель, в которой результативный показатель представлен в виде произведения факторов.

**Объект управленческого анализа** – хозяйствующие субъекты экономики.

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

**Переменные затраты** – это затраты, которые зависят от объема производства и продажи продукции.

**Подрядный способ строительства** – это строительство, которое производится постоянно действующими специальными строительными и монтажными организациями – подрядчиками по договорам с заказчиком.

**Подрядчик (генеральный подрядчик)** – строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракту строительство объекта. Генеральный подрядчик по согласованию с заказчиком может привлекать на условиях субподряда к выполнению отдельных видов работ или строительства отдельных объектов или сооружений субподрядные строительные, монтажные специализированные организации. Ответственность за качество и сроки выполнения работ суб-

подрядными организациями перед заказчиком несет генеральный подрядчик.

**Постоянные затраты** – это затраты, которые не зависят от динамики объема производства и продажи продукции.

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

**Продуктивность животных** определяется количеством продукции, полученной от одной головы за соответствующий период времени.

**Проектировщик (генеральный проектировщик)** – проектная или проектно-изыскательская научно-исследовательская фирма, осуществляющая по договору или контракту с заказчиком разработку проекта объекта строительства. Генеральный проектировщик для разработки специальных разделов или проведения научных исследований может привлекать специализированные проектные или научно-исследовательские организации.

**Растениеводство** – это отрасль сельского хозяйства, занимающаяся возделыванием культурных растений (сельскохозяйственных культур) для обеспечения населения продуктами питания, животноводства – кормами, многих отраслей народного хозяйства – сырьем.

**Ритмичность** – равномерная реализация товаров в соответствии с графиком в объеме и ассортименте, предусмотренных планом.

**Розничный товароборот** – это сумма продаж товаров покупателям для личного потребления, за наличный расчет и в кредит, а также продажа товаров в порядке мелкого опта коллективным потребителям – предприятиям, учреждениям и организациям.

**Способ прямого счета** – это способ подсчета резервов экстенсивного характера при известной величине дополнительного привлечения или величины безусловных потерь ресурсов.

**Способ сравнения** – это способ подсчета величины резервов интенсивного характера, когда потери ресурсов или их экономия определяются в сравнении с установленными нормами их расхода на анализируемом предприятии или достигнутом уровнем на передовых предприятиях.

**Стохастический факторный анализ** – это методика исследования влияния факторов, взаимосвязь между которыми не полная, то есть вероятностная.

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

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

**Технико-организационное содержание производственного процесса** – это совокупность машинной технологии, действий людей, организационных способов.

**Техническое обслуживание (ТО)** – 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.

**Торговая деятельность** – это посредническая деятельность по продвижению товаров от производителя к потребителю. Торговая деятельность может осуществляться в оптовой и розничной форме, ее сфера довольно обширна и достаточно специфична.

**Турагент** – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющий на основании лицензии деятельность по продвижению и реализации туристского продукта.

**Туризм** – временные переезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в оздоровительных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного проживания.

**Туристский продукт** – право на тур, предназначенное для реализации туристу.

**Тур** – комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, предоставляемые, в зависимости от целей путешествия.

**Туроператорская деятельность** – это деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая на основании лицензии юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, именуемым туроператором.

**Управленческое решение** – результат управленческого анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели управления. Всякое управленческое решение по своей природе является прогнозным.

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

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

**Уровень аналитичности информации** – это степень ее соответствия требованиям и целям управленческого анализа.

**Уровень загрязнения** – это отношение фактического количества токсичных веществ к их нормативному значению.

**Уровень издержек обращения** – это отношение их суммы к товарообороту, выраженное в процентах.

**Факторный анализ** – это методика комплексного и системного изучения и измерения воздействия факторов на величину результативных показателей.

**Хозяйственные резервы** – возможности повышения эффективности деятельности организации на основе использования достижений научно-технического прогресса и передового опыта.

**Хозяйственный способ строительства** – это строительство, которое осуществляется собственными силами заказчика или инвестора.

**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.

## Библиографический список

1. Баянова, О. В. Управленческий анализ затрат на оплату труда в учетно-аналитической системе управления : монография / О. В. Баянова ; рец. : В. М. Шарапова, М. М. Трясцин, О. И. Хайруллина. – Пермь : Пермская ГСХА, 2012. – 114 с.
2. Гинзбург, А. И. Экономический анализ : учебник / А. И. Гинзбург. – М. : Питер, 2010. – 527 с.
3. Казакова, Н. А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Казакова. – Москва : Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2012. – 493 с.
4. Лысенко, Д. В. Экономический анализ : учебник / Д. В. Лысенко. – М. : ТК Велби : Проспект, 2010. – 376 с.
5. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для магистров / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева ; ред. Н. А. Никифорова. – Москва : Юрайт, 2013. – 442 с.
6. Система ГАРАНТ : электронный периодический справочник [Электронный ресурс]. – Электр. дан. (7162 Мб: 887 970 документов). – [Б. и., 199 -] (Договор № 746 от 01 января 2014 г.);
7. Смекалов, П. В. Экономический анализ в АПК : учебник / П. В. Смекалов, В. А. Смолянинов, Л. Н. Косякова. – СПб. : Проспект Науки, 2011. – 487 с.
8. Сурков, И. М. Экономический анализ деятельности сельскохозяйственных организаций : учебник / И. М. Сурков. – М. : КолосС, 2012. – 240 с.
9. ЭБС издательского центра «Лань» – «Ветеринария и сельское хозяйство», «Лесное хозяйство и лесоинженерное дело» (Договор № 60/13-ЕД от 22 ноября 2013 г.).
10. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации : учебник / ред. : Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. – М. : Юрайт, 2013. – 548 с.

11. Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ [www.Biblioonline.ru](http://www.Biblioonline.ru)» (Договор № 15/14 –ЕД от 08 апреля 2014 г.);

12. Электронная библиотечная система «Национальный цифровой ресурс «Рукопт». Коллекция «Электронная библиотека авторефератов диссертаций ФГБОУ ВПО РГАУ МСХА имени К. А. Тимирязева» (массив документов с 1992 года по настоящее время) (Договор № 67/14 – ЕД от 06 марта 2014 г.).

13. Электронный каталог библиотеки Пермской ГСХА [Электронный ресурс] : базы данных содержат сведения о всех видах лит., поступающей в 41 фонд библиотеки Пермской ГСХА. – Электрон. дан. (175 551 записей). – Пермь : [б. и., 2005]. Свидетельство о регистрации ЭР № 20164 от 03.06.2014г.

14. ConsultantPlus : справочно-поисковая система [Электронный ресурс]. – Электр. дан. (64 231 7651 документов) – [Б. и., 199 -]. (Договор № РДД 210/09 от 16 сентября 2009 г.);

*Учебное издание*

**Елена Александровна Мамина**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОТРАСЛЯХ**

*Учебно-методическое пособие*

Редактор  
**Е. В. Кондаева**

Редактор 2 категории  
**Г. А. Чумак**

Подписано в печать 14.06.2016 г.  
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 9,9.  
Тираж 300 (1 завод – 50) экз. Заказ \_\_\_\_\_ .

**Издательство Орского гуманитарно-технологического института  
(филиала) федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»**

**462403, г. Орск Оренбургской обл., пр. Мира, 15А**