



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Под редакцией профессора **В. И. Бариленко**

*Рекомендовано Учебно–методическим отделом  
высшего образования в качестве учебника для студентов,  
обучающихся по экономическим направлениям  
и специальностям*

*Рекомендовано УМО вузов России по образованию  
в области финансов, учета и мировой экономики  
в качестве учебника для студентов, обучающихся  
по направлению «Экономика» (уровень бакалавриата)*

**книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2018**

**Авторы:**

**Бариленко Владимир Иванович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа Департамента учета и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации — общая редакция, предисловие, гл. 1, 5, 6, 10;

**Бердников Виктор Вячеславович** — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического анализа Департамента учета и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации — гл. 2, 13;

**Ефимова Ольга Владимировна** — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа Департамента учета и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации — гл. 8, 9, 12;

**Сергеева Галина Васильевна** — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономического анализа Департамента учета и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации — гл. 3, 4, 7, 9, 11;

**Керимова Чинара Вагифовна** — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономического анализа Департамента учета и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Рецензенты:**

*Адамов Н. А.* — доктор экономических наук, профессор, генеральный директор Института исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка;

*Карзаева Н. Н.* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономического анализа и аудита Российского государственного аграрного университета — МСХА им. К. А. Тимирязева.

**Бариленко, В. И.**

Б24 Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. И. Бариленко. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 455 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-534-00713-8

В издании рассматриваются содержание и роль комплексного анализа хозяйственной деятельности в управлении коммерческими организациями. Раскрывается методика анализа различных аспектов деятельности предприятий и ее результатов, комплексной оценки эффективности и стоимости бизнеса.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Адресуется студентам, обучающимся по программам подготовки бакалавров в рамках направлений «Экономика» и «Менеджмент». Рекомендуются слушателям программ повышения квалификации и переподготовки кадров, специалистам экономических служб организаций производственной сферы.*

УДК 657.6(075.8)  
ББК 65.053я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

© Бариленко В. И., Бердников В. В.,  
Ефимова О. В., Сергеева Г. В.,  
Керимова Ч. В., 2014

ISBN 978-5-534-00713-8

© ООО «Издательство Юрайт», 2018

# Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>8</b>
<b>Глава 1. Сущность комплексного анализа и его роль в управлении бизнесом .....</b>	<b>11</b>
1.1. Значение и задачи комплексного анализа хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики .....	12
1.2. Классификация показателей комплексного анализа, факторов и резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.....	18
1.3. Организация комплексного анализа на предприятии.....	27
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>35</i>
<b>Глава 2. Значение и роль комплексного анализа в процессе планирования и мониторинга исполнения бизнес-планов .....</b>	<b>37</b>
2.1. Комплексный экономический анализ в обосновании перспективных бизнес-моделей и разработке стратегических планов развития бизнеса.....	38
2.2. Использование сбалансированной системы показателей и карт стратегических показателей при формировании и мониторинге реализации стратегических планов .....	42
2.3. Аналитические приемы обоснования и мониторинга параметров исполнения бизнес-планов .....	45
2.4. Аналитические процедуры в разработке и мониторинге исполнения бюджетов.....	51
2.5. Применение панелей индикаторов в оперативном планировании и мониторинге.....	57
2.6. Аналитические процедуры разработки и реализации производственных программ .....	58
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>63</i>
<b>Глава 3. Маркетинговый анализ в системе управления предприятием .....</b>	<b>65</b>
3.1. Задачи маркетингового анализа и обоснование максимально возможного объема продаж.....	66
3.2. Анализ конкурентоспособности продукции (работ, услуг) предприятия .....	69
3.3. Оптимизация ассортимента продукции (товаров, работ), структуры продаж и производства.....	77

3.4. Аналитические инструменты формирования ценовой политики .....	80
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	83
<b>Глава 4. Анализ продаж продукции (товаров, работ, услуг) .....</b>	<b>85</b>
4.1. Система показателей и измерителей объема продаж .....	86
4.2. Анализ динамики выручки от продаж и факторов, ее определяющих .....	88
4.3. Анализ ассортимента и оценка динамики структуры продаж .....	95
4.4. Анализ качества продукции и потерь от брака .....	99
4.5. Анализ соотношения «продажи — затраты — прибыль» и прикладные аспекты использования его результатов .....	104
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	110
<b>Глава 5. Анализ технико-организационного уровня предприятия и других условий его хозяйственной деятельности .....</b>	<b>111</b>
5.1. Техничко-организационный уровень предприятия, задачи его анализа и система показателей .....	112
5.2. Анализ технического, технологического, организационного и управленческого уровня предприятия .....	116
5.3. Анализ социальных условий и экологического развития предприятия .....	122
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	125
<b>Глава 6. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования .....</b>	<b>126</b>
6.1. Общая характеристика трудовых ресурсов предприятия и задачи их анализа .....	127
6.2. Анализ использования рабочего времени .....	132
6.3. Анализ производительности труда .....	136
6.4. Анализ использования средств, направляемых на оплату труда .....	145
6.5. Анализ влияния трудовых показателей на объем производимой продукции .....	151
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	153
<b>Глава 7. Анализ эффективности использования внеоборотных активов и инвестиционной деятельности предприятия .....</b>	<b>154</b>
7.1. Оценка эффективности использования внеоборотных активов .....	155

7.2. Концептуальные основы инвестиционного анализа и методы оценки эффективности инвестиционной деятельности .....	163
7.3. Методы обоснования ставки дисконтирования .....	174
7.4. Характеристика инвестиционных рисков и способов их снижения .....	178
7.5. Аналитическое обоснование инвестиционного бюджета.....	182
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>183</i>
<b>Глава 8. Анализ эффективности использования оборотных активов .....</b>	<b>185</b>
8.1. Оборотные активы предприятия и их роль в процессе кругооборота капитала.....	185
8.2. Оценка эффективности использования оборотных активов .....	189
8.2.1. Анализ эффективности использования запасов.....	192
8.2.2. Анализ эффективности управления дебиторской задолженностью .....	199
8.2.3. Анализ эффективности управления краткосрочными финансовыми вложениями и денежными средствами .....	203
8.2.4. Анализ эффективности управления денежными средствами .....	206
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>209</i>
<b>Глава 9. Анализ формирования и использования интеллектуального капитала предприятия .....</b>	<b>210</b>
9.1. Понятие и сущность интеллектуального капитала. Связь интеллектуального капитала и стоимости предприятия.....	210
9.2. Механизм взаимодействия элементов интеллектуального капитала.....	213
9.3. Информационная база анализа интеллектуального капитала.....	217
9.4. Показатели, используемые для анализа интеллектуального капитала.....	219
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>223</i>
<b>Глава 10. Анализ расходов и себестоимости продукции (работ, услуг) .....</b>	<b>225</b>
10.1. Состав расходов организации.....	226
10.2. Характеристика показателей себестоимости, их взаимосвязи с эффективностью использования ресурсов и прибылью.....	227

10.3. Анализ затрат на один рубль продукции .....	228
10.4. Анализ себестоимости по статьям и элементам затрат ...	232
10.5. Анализ прямых материальных затрат .....	238
10.6. Анализ комплексных статей затрат .....	243
10.7. Определение резервов снижения себестоимости продукции.....	245
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>246</i>
<b>Глава 11. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия .....</b>	<b>247</b>
11.1. Характеристика состава и структуры финансовых результатов.....	248
11.2. Моделирование и анализ абсолютных показателей прибыли.....	254
11.3. Анализ показателей рентабельности и факторов, их определяющих.....	282
11.4. Аналитические методы оценки экономической прибыли предприятия, доходности акций и прогнозирования их курсовой стоимости .....	300
11.5. Анализ распределения и использования прибыли.....	305
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>308</i>
<b>Глава 12. Анализ финансового состояния предприятия.....</b>	<b>310</b>
12.1. Понятие финансового состояния предприятия и задачи его анализа .....	311
12.2. Информационная база анализа финансового состояния .....	312
12.3. Методы анализа финансового состояния предприятия.....	314
12.4. Этапы и процедуры анализа финансового состояния предприятия.....	315
12.5. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия и их анализ .....	320
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>336</i>
<b>Глава 13. Комплексная оценка эффективности использования экономического потенциала и стоимости бизнеса .....</b>	<b>337</b>
13.1. Комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности (российский и зарубежный опыт).....	338
13.2. Комплексная оценка эффективности бизнеса на базе показателей стоимости компании.....	351
13.3. Сравнительная рейтинговая оценка эффективности деятельности компаний на основе бенчмаркинга .....	363
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>371</i>

<b>Практикум</b> .....	<b>373</b>
Глава 1. Сущность комплексного анализа и его роль в управлении бизнесом .....	373
Глава 2. Значение и роль комплексного анализа в процессе планирования и мониторинга исполнения бизнес-планов.....	374
Глава 3. Маркетинговый анализ в системе управления предприятием.....	380
Глава 4. Анализ продаж продукции (товаров, работ, услуг) .....	383
Глава 5. Анализ технико-организационного уровня предприятия и других условий его хозяйственной деятельности.....	387
Глава 6. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования .....	391
Глава 7. Анализ эффективности использования внеоборотных активов и инвестиционной деятельности предприятия.....	395
Глава 8. Анализ эффективности использования оборотных активов .....	397
Глава 9. Анализ формирования и использования интеллектуального капитала предприятия .....	400
Глава 10. Анализ расходов и себестоимости продукции (работ, услуг).....	403
Глава 11. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.....	407
Глава 12. Анализ финансового состояния предприятия .....	409
Глава 13. Комплексная оценка эффективности использования экономического потенциала и стоимости бизнеса.....	411
<b>Список литературы</b> .....	<b>415</b>
<b>Приложение 1</b> .....	<b>417</b>
<b>Приложение 2</b> .....	<b>421</b>
<b>Приложение 3</b> .....	<b>423</b>
<b>Приложение 4</b> .....	<b>429</b>
<b>Приложение 5</b> .....	<b>431</b>

## Предисловие

Издание предназначено для методического обеспечения учебного процесса при реализации образовательных программ подготовки бакалавров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». Цель изучения содержащихся в нем вопросов состоит в получении системного представления о комплексном подходе к оценке хозяйственной деятельности современного коммерческого предприятия, методах аналитического обоснования управленческих решений. В результате должны быть обеспечены:

- формирование глубокого понимания экономической сущности и методики исчисления показателей, комплексно характеризующих хозяйственную деятельность, взаимной связи между этими показателями и определяющими их факторами;
- выработка способности формировать информационную базу для решения задач комплексного анализа хозяйственной деятельности;
- получение навыков адекватного выбора специальных приемов и методов анализа, осуществления аналитических процедур и проведения самостоятельных аналитических исследований;
- развитие навыков формирования выводов по результатам проведенного анализа, составления аналитических заключений и разработки рекомендаций по мобилизации выявленных резервов и повышению эффективности хозяйственной деятельности.

«Комплексный анализ хозяйственной деятельности» относится к вариативной части профессионального цикла дисциплин подготовки бакалавров. Он может быть выделен в качестве самостоятельного учебного курса или его изучение может быть предусмотрено в рамках других аналитических курсов. Но в любом случае результатом освоения этой



дисциплины должно быть формирование у студентов компетенций, позволяющих комплексно анализировать процессы и результаты хозяйственной деятельности коммерческих организаций, выявлять резервы ее улучшения, выделять проблемы бизнеса и оценивать, в каком порядке их нужно решать.

Изучив дисциплину, студент должен:

***знать***

- сущность комплексного анализа хозяйственной деятельности и его роль в управлении бизнесом;
- задачи и содержание комплексного анализа хозяйственной деятельности, принципы его организации;
- методологию комплексного анализа хозяйственной деятельности коммерческой организации;
- принципы использования результатов анализа для оценки деятельности коммерческих организаций и выработки управленческих решений;

***уметь***

- ставить конкретные задачи анализа, подбирать необходимые для их решения методические приемы и исходную информацию;
- использовать на практике инструментарий системного комплексного анализа экономической деятельности организаций;
- выявлять резервы возможного улучшения всех сторон деятельности организации;
- формулировать выводы по результатам анализа и обосновывать соответствующие управленческие решения;

***владеть***

- способностями определять последовательность осуществления аналитических работ и распределения обязанностей по их выполнению;
- навыками самостоятельных аналитических исследований хозяйственной деятельности;
- способностями выявлять и анализировать проблемные ситуации, определять аналитическую базу для нахождения путей решения проблем бизнеса;
- навыками аргументированного формулирования решений, принимаемых по результатам анализа, и обеспечения мер по контролю их исполнения.

Учебник «Комплексный анализ хозяйственной деятельности» может также служить руководством и справочным изданием для руководителей и практических работников

экономических служб коммерческих организаций, аудиторов и других заинтересованных лиц. Наряду с изложением методик анализа, традиционно применяемых в экономической работе, предлагаются и новые подходы, основанные на идеологии бизнес-анализа.

В конце учебника прилагаются основные формы финансовой отчетности, служащие важным источником информации для проведения анализа (приложения 1–5).

# Глава 1

## СУЩНОСТЬ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

***знать***

- содержание, значение и задачи комплексного анализа хозяйственной деятельности;
- сущность системного подхода к изучению экономики предприятия как основы комплексного анализа;
- принципы формирования системы показателей комплексного анализа;
- особенности организации комплексного анализа и использования его результатов в управлении бизнесом;

***уметь***

- охарактеризовать задачи организации комплексного анализа на предприятии;
- выделять наиболее важные показатели для анализа деятельности предприятия и последовательность осуществления комплексного анализа;
- определять порядок распределения обязанностей при организации комплексного анализа и использования его результатов в управлении;

***владеть***

- навыками постановки задач организации комплексного анализа;
- приемами формирования общей блок-схемы комплексного анализа;

- методикой формирования частных и обобщающих показателей эффективности хозяйственной деятельности, поиска резервов ее повышения.
- 

## **1.1. Значение и задачи комплексного анализа хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики**

Как известно, термин «анализ» буквально означает разложение объекта исследования на составные элементы, позволяющее глубже изучать внутренние присущие этому объекту характеристики. Поэтому под **анализом** в широком смысле принято понимать способ изучения явлений природы или общественной жизни, базирующийся на разделении целого на отдельные элементы, исследовании их параметров, взаимных связей и зависимостей. При этом анализ выступает в диалектическом единстве с противоположным понятием «синтез», подразумевающим объединение ранее расчлененных составных элементов исследуемого объекта в единое целое<sup>1</sup>.

Чем сложнее объект исследования, тем важнее комплексность его анализа; ведь не выделив и не изучив какие-то его существенные элементы и связи, мы не сможем синтезировать его полноценный обобщающий образ. Так, при изучении деятельности современного предприятия необходимо учитывать ее отраслевые и региональные, экономические, технико-технологические, организационно-правовые, социальные и экологические аспекты. Нельзя игнорировать влияние на эту деятельность рыночного окружения, государственного регулирования, политической ситуации в стране и состояния мировой экономики.

Следует отметить, что комплексный подход к исследованию всех аспектов хозяйственной деятельности предприятий как экономических субъектов является характерной особенностью и реальным конкурентным преимуществом отечественной школы экономического анализа. За рубежом более распространен тематический, локальный подход к ана-

---

<sup>1</sup> Барнгольц С. Б., Мельник М. В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2003.

лизу отдельных бизнес-процессов, отдельных параметров деятельности и соответствующих групп показателей. Лишь в последние годы там начинают получать развитие аналитические методики, предусматривающие комплексное изучение нескольких характеристик бизнеса (сбалансированная система показателей, панели управления и т.п.).

Современный комплексный анализ ориентирован на взаимосвязанное изучение всех существенных условий осуществления бизнеса, всех его сторон, всех сегментов и подразделений. Цель такого анализа — целостное понимание и оценка деятельности предприятия в целом, выявление имеющихся проблем и недостатков, обоснование мер по улучшению этой деятельности на основе оптимизации всех ее сторон.

Комплексный анализ является одной из важнейших функций управления любой коммерческой организацией. Его проведение носит не только ретроспективный характер. Комплексный анализ должен предварять выработку новых управленческих решений, экономически обосновывать их и служить базой для оперативного, тактического и стратегического планирования.

В условиях цивилизованных рыночных отношений возрастает роль комплексного экономического анализа как средства управления бизнесом в интересах не только его собственников, но и общества в целом. В последние годы традиционная проблематика комплексного анализа хозяйственной деятельности все теснее переплетается с задачами нового для нас направления аналитической работы — так называемого бизнес-анализа.

Длительное время в нашей стране комплексный анализ в основном был ориентирован на потребности текущего управления предприятиями как производственно-хозяйственными технологическими комплексами в рамках централизованной плановой системы и государственной собственности на средства производства. Однако в условиях рыночной экономики хозяйственная деятельность на уровне коммерческих организаций осуществляется в форме предпринимательской деятельности, понимаемой как инициативная деятельность людей, направленная на их личное обогащение при помощи создания общественно необходимых благ и услуг. Подобная деятельность должна не только удовлетворять потребности самих предпринимателей, но и соответствовать требованиям многочисленных заинтересованных лиц.

В практике бизнес-анализа таких заинтересованных лиц принято называть **стейкхолдерами**. Буквальное значение этого термина происходит от английского слова *stakeholder* — владелец доли и в узком смысле означает то же, что и *shareholder* — акционер, участник. Но в самом распространенном, широком смысле стейкхолдеры — это отдельные лица или их группы, а также организации, на которые влияет компания и от которых она зависит<sup>1</sup>.

К стейкхолдерам относятся собственники компаний, их менеджеры и исполнительный персонал, потребители продукции и услуг этой компании, ее поставщики и деловые партнеры, кредиторы и инвесторы, конкуренты, органы государственной и муниципальной власти, местные сообщества, средства массовой информации, общественные движения и политические партии, профессиональные организации. Для каждого отдельного предприятия круг ключевых для него стейкхолдеров может быть предельно конкретизирован.

Современный комплексный анализ на основе идеологии бизнес-анализа призван изучать требования стейкхолдеров к деятельности предприятия и сопоставлять их с фактически достигнутыми параметрами этой деятельности. В случае выявления разрывов между желаемым и реальным положением дел анализ должен оценить эти разрывы и обосновать пути их ликвидации за счет конкретных изменений в бизнесе. Эти изменения могут быть связаны не только с корректировками отдельных бизнес-процессов, но и с выполнением масштабных инвестиционных проектов, внедрением новых технологий и организационных решений, освоением новых видов продукции. Бизнес-анализ призван обосновывать направления инновационного развития компании, формируя новые или совершенствуя существующие виды ее деловой активности.

Поэтому и комплексный анализ должен теперь ориентироваться не только на потребности текущего управления хозяйственной деятельностью компаний, но и на необходимость объективного обоснования мер управления изменениями бизнеса. А сама инновационная деятельность компаний должна рассматриваться как важный объект комплексного анализа.

---

<sup>1</sup> Основы бизнес-анализа : учеб. пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. М. : КноРус, 2014.

До настоящего времени в центре внимания аналитиков находились в основном вопросы анализа деловой активности предприятий и оценки эффективности их работы на товарных рынках. Однако успешность бизнеса в современной экономике все больше определяется ситуацией на финансовых рынках, продуманностью операций предприятий на этих рынках, их инвестиционной привлекательностью, стабильностью и укреплением их рыночных позиций. Все большее значение приобретают оценки эффективности деятельности предприятий, даваемые на организованном фондовом рынке посредством ценообразования эмитируемых ими ценных бумаг. Формируемая на фондовом рынке рыночная стоимость компаний становится важнейшим ориентиром при выборе тактических и стратегических управленческих решений. Поэтому в круг задач комплексного анализа неизбежно должны входить задачи изучения биржевых курсов акций и рыночной капитализации компаний.

Долгосрочная устойчивость функционирования современных компаний немислима без решения социальных и экологических проблем, поэтому и эти аспекты деятельности должны входить в сферу комплексного анализа.

В эпоху экономики, основанной на знаниях, важнейшими факторами обеспеченности конкурентоспособности любой коммерческой организации становятся формирование и эффективное использование интеллектуального капитала. Очевидно, что задачи анализа интеллектуального капитала должны стать важнейшим компонентом системы комплексного анализа.

Ориентация всех видов деятельности предприятий на требования товарных и финансовых рынков обуславливает возникновение нетрадиционных для отечественного комплексного анализа хозяйственной деятельности задач, выполняемых до сих пор в основном в рамках маркетинга, финансового менеджмента и финансового инжиниринга. Высокая степень изменчивости как самой деятельности предприятий, так и внешней среды ее осуществления предопределяет особое значение оперативного анализа, позволяющего непосредственно в ходе хозяйственных процессов оценивать характер изменений на рынке, действие позитивных и негативных факторов, своевременно формировать рекомендации по выработке корректирующих действий и тактики работы предприятий. В совокупности с предварительным перспективным анализом и последующим итоговым

анализом оперативный анализ способен обеспечить реальную комплексность аналитического обоснования управленческих решений.

Всеми чертами комплексного анализа должен обладать и долгосрочный стратегический анализ, увязывающий исследования внешней и внутренней сред компании с ее миссией и бизнес-моделью. При этом экономические процессы, составляющие хозяйственную деятельность предприятия, невозможно правильно оценить без увязки с общими тенденциями развития национальной и мировой экономики.

Необходимым условием реализации задач комплексного анализа деятельности коммерческой организации в условиях неустойчивого рыночного окружения являются исследование предпринимательских рисков и аналитическое обоснование мер по предотвращению рискованных ситуаций, их нейтрализации и минимизации негативных последствий.

Из перечисленного видно, что комплексный экономический анализ — важнейшая функция управления деятельностью современного предприятия. Его роль в системе управления предприятием схематично представлена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Роль комплексного анализа в системе управления коммерческой организацией**

Значением, содержанием и целью комплексного анализа определяются и стоящие перед ним задачи. Для достижения



поставленной цели при проведении комплексного анализа, как правило, решаются следующие основные задачи:

- экономическое обоснование стратегии развития предприятия, его бизнес-планов и инвестиционно-инновационных проектов;
- оценка хода реализации стратегии, планов и проектов, подведение итогов их выполнения;
- оценка экономического потенциала предприятия, его обеспеченности материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, а также эффективности их использования;
- анализ формирования, состояния и использования интеллектуального капитала предприятия;
- анализ рыночного положения компании и ее маркетинговой политики;
- анализ производственно-сбытовой, инвестиционной и финансовой деятельности;
- анализ доходов от продаж и прочих доходов;
- анализ расходов организации и себестоимости ее продукции;
- анализ финансовых результатов деятельности и рентабельности;
- выявление и измерение резервов возможного увеличения прибыли и роста рентабельности предприятия;
- аналитическое обоснование мероприятий по мобилизации выявленных резервов и оценка реального их выполнения;
- анализ социальных и экологических аспектов деятельности предприятия, обеспечивающих перспективную устойчивость его развития;
- комплексная оценка эффективности и стоимости бизнеса;
- изучение всего круга сторон бизнеса, отбор ключевых стейкхолдеров, анализ и обобщение их требований;
- выявление бизнес-проблем на основе сопоставления требований ключевых стейкхолдеров и фактических параметров бизнеса в целях аналитического обоснования направлений его инновационного развития;
- прогнозирование и оценка вариантов будущего развития предприятия.

Реализация поставленных задач предполагает осуществление как текущего и итогового, так и предварительного анализа. Не все из этих задач в настоящее время в достаточной мере решаются на практике. Но рационально организованный комплексный анализ хозяйственной деятельности способен обеспечить их решение, являясь важным инструментом управления предприятием, направленным на повышение его эффективности и обоснование принимаемых управленческих решений.

## **1.2. Классификация показателей комплексного анализа, факторов и резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности**

Характерной особенностью метода отечественного экономического анализа является использование системы показателей, комплексно характеризующих хозяйственную деятельность предприятия и условия ее осуществления. Формируются эти показатели в процессе учета (бухгалтерского финансового и управленческого, статистического, налогового, оперативно-технического), в процессах бизнес-планирования, нормирования, инвестиционного проектирования, биржевых торгов, маркетинговых исследований и изучения требований стейкхолдеров компании. Многие показатели формируются непосредственно в ходе самого анализа и конструируются в зависимости от целей его проведения.

Каждый экономический показатель имеет определенное значение и конкретное аналитическое значение. Если эти показатели рассматривать изолированно друг от друга, то становится ясно, что многие из них страдают известной ограниченностью. Но комплексный анализ предполагает взаимосвязанное и системное изучение всей совокупности многочисленных показателей деятельности компании. Для их упорядочения все показатели, используемые в комплексном анализе, можно сгруппировать в соответствии с его задачами и последовательностью осуществления. Подобная классификация показателей представляет собой своеобразную информационную модель деятельности предприятия. Такая модель включает в себя совокупность блоков показателей, приведенных на рис. 1.2.

**Первый блок** показателей должен включать характеристики внешней среды, в которой функционирует компания. Это показатели макроэкономической ситуации, рыночного положения компании, ее конкурентной среды на товарных и финансовых рынках. Важны также показатели социально-политических и природно-климатических условий осуществления деятельности этой компании.

**Второй блок** показателей призван охарактеризовать организационно-правовую форму компании и ее технико-организационный уровень. Для этого необходимы показатели статуса компании, формы собственности и распределения прав на эту собственность, реестра акционеров, структуры органов управления, видов осуществляемой деятельности и другие показатели, отражающие положения уставных и учредительных документов.

Раскрывая исходные условия деятельности компании, показатели данного блока должны характеризовать ее производственные мощности, обеспеченность основными фондами, материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Особого внимания требуют показатели, характеризующие интеллектуальный потенциал компании.



**Рис. 1.2. Классификация показателей комплексного анализа деятельности коммерческой организации<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д.* Теория экономического анализа : учебник / под ред. М. И. Баканова. М. : Финансы и статистика, 2009.

Центральное место среди показателей второго блока занимают индикаторы научно-технического уровня производства и инновационной активности компании, уровня организации производства и труда, параметры оценки уровня управления и в том числе всех видов экономической работы.

**Третий, четвертый и пятый блоки** показателей ориентированы на характеристики трех основных видов деятельности компании:

1) финансовой деятельности, связанной с формированием и использованием капитала;

2) операционной (текущей) деятельности, связанной с получением выручки в результате производства и продаж продукции, работ, товаров или услуг;

3) инвестиционной деятельности, связанной с приобретениями и продажами внеоборотных активов, с долгосрочными финансовыми вложениями.

Поскольку настоящий учебный курс ориентирован на изучение студентами бакалавриата комплексного анализа функционирования производственного предприятия, на рисунке более подробно показаны группы показателей, характеризующих в основном его операционную деятельность.

**Шестой блок** состоит из показателей использования основы производственного потенциала предприятия — его основных фондов. В этом блоке присутствуют показатели обеспеченности предприятия основными фондами, их структуры, движения и обновления, обобщающие показатели фондоотдачи. Главную роль здесь играют показатели эффективности использования активной части основных производственных фондов — машин и оборудования, загрузки их парка, использования времени их работы и мощности.

**Седьмой блок** — это показатели использования материальных ресурсов, включающие характеристики материально-технического обеспечения производства, запасов, номенклатуры и расхода материалов, материалоотдачи, материалоемкости продукции и т.п.

**Восьмой блок** включает показатели использования труда, обеспеченности трудовыми ресурсами и использования численности персонала, рабочего времени, трудоемкости продукции и производительности труда. Традиционно к этому блоку относят также показатели оплаты труда и других форм его стимулирования, соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

**Девятый блок** должен содержать крайне важные в эпоху экономики, основанной на знаниях, показатели, характеризующие использование интеллектуального капитала компании. Это параметры использования объектов интеллектуальной собственности, человеческого, структурного и социального капиталов.

**Десятый блок** состоит из показателей производства и продаж продукции, работ или услуг. Здесь важны характеристики объема и ассортимента выпускаемой продукции, ее качества и ритмичности производства, отгрузки и выполнения договоров поставок, продаж и достаточности их объема для обеспечения безубыточности работы предприятия. В этом блоке присутствуют также показатели, характеризующие резервы возможного увеличения выпуска продукции и выручки от ее продаж за счет лучшего использования всех ресурсов предприятия. К той же группе могут быть отнесены и показатели прочих доходов этого предприятия.

**Одиннадцатый блок** образуется показателями расходов предприятия и себестоимости его продукции. В центре этого блока показатели, необходимые для анализа производственных затрат по экономическим элементам и калькуляционным статьям, видам изделий и производственным процессам, степени зависимости от изменений объема производства и продаж.

**Двенадцатый блок** может быть наполнен показателями деловой активности компании на основе выручки от продаж, отражающими эффективность использования ее активов, различных видов внеоборотных и оборотных средств, собственных и заемных ресурсов.

**Тринадцатый блок** включает абсолютные и относительные показатели финансовой результативности предприятия — показатели прибыли и рентабельности. Они позволяют оценивать и исследовать прибыль от продаж и прочие финансовые результаты, прибыль до налогообложения и чистую прибыль, нераспределенную прибыль и совокупный финансовый результат периода, рентабельность производства и продаж, предприятия в целом, отдельных сегментов его деятельности и видов продукции, рентабельность собственного капитала.

**Четырнадцатый блок** — это показатели, характеризующие финансовое состояние компании, ее финансовую независимость и платежеспособность, риск потенциального банкротства, движение денежных потоков. В последнее время все

большее значение приобретают также показатели рыночной капитализации компании, динамики курсов эмитируемых ею ценных бумаг, прибыли на акцию, соотношения «цена/доход», дивидендной политики и совокупной доходности акционеров.

**Пятнадцатый блок** показателей призван отражать характеристики социальных и экологических аспектов деятельности компании, необходимые для целей анализа возможностей ее устойчивого развития.

**Шестнадцатый блок** представлен показателями обобщающих комплексных оценок эффективности деятельности компании. Набор таких показателей определяется спецификой исследуемых предприятий, конкретными целями анализа и различными методиками проведения комплексных оценок.

Разумеется, такая классификация может рассматриваться лишь как примерная, так как комплексный анализ хозяйственной деятельности — это управленческий анализ и его методика (в том числе набор и группировка используемых показателей) зависит исключительно от потребностей управления конкретной организацией, она не может регламентироваться сверху и определяется каждой компанией самостоятельно.

Все явления и процессы в экономике предприятия, а также отражающие их показатели обусловлены воздействием широкого круга самых разнообразных факторов. Важнейшими задачами комплексного анализа являются выявление этих факторов, измерение и интерпретация их влияния. Для качественного выполнения подобных задач большое значение имеет классификация факторов.

В практике экономического анализа под факторами принято понимать условия, причины и движущие силы, воздействующие на те или иные показатели. В зависимости от целей анализа возможны самые разнообразные классификации таких факторов. Однако наибольшее значение имеет группировка всех факторов на *внутренние*, зависящие от деятельности изучаемого предприятия, и *внешние*, которые предприятие не может контролировать, так как не в состоянии оказывать на них сколько-нибудь существенное влияние. Такой подход позволяет более объективно оценивать результаты деятельности предприятий и выявлять реальные резервы повышения ее эффективности.

Из каждой группы факторов важно выделять *основные* факторы, оказывающие решающее воздействие на анализируемые показатели, и *второстепенные*, оказывающие незначительное влияние. В зависимости от конкретных обстоятельств один и тот же фактор может быть либо основным, либо второстепенным. Правильность выделения главных факторов на основе измерения влияний всего их многообразия определяет результативность анализа.

Особое значение для комплексного анализа не только текущей деятельности, но и процессов развития предприятия имеет выделение групп интенсивных и экстенсивных факторов. К *интенсивным* факторам относятся факторы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов компании и совершенствованием их качественных характеристик. А *экстенсивные* факторы характеризуют рост масштабов вовлекаемых в хозяйственный оборот ресурсов, ликвидацию их потерь и фактов непроизводительного использования.

В каждой из этих групп могут быть выделены инновационные факторы, связанные:

- с внедрением новой техники, прогрессивных технологий и материалов, проектно-конструкторских решений;
- освоением производства принципиально новых изделий, диверсификацией деятельности;
- использованием новых организационных и финансовых решений, совершенствованием бизнес-процессов и бизнес-моделей;
- выходом на нетрадиционные рынки.

В анализе принято также выделять *количественные* факторы, выражающие экстенсивные, количественные характеристики исследуемых процессов, и *качественные* факторы, определяемые внутренними качествами изучаемых объектов или эффективностью использования количественно измеряемых ресурсов. Несмотря на то что качественные факторы сами имеют количественное выражение, они отражают не экстенсивные, а интенсивные характеристики исследуемых явлений.

Исходя из специфики вовлекаемых в бизнес ресурсов, комплексный анализ предполагает выявление воздействия на результаты деятельности предприятия факторов, связанных с использованием трудовых ресурсов и интеллектуального капитала, основных фондов, материальных (в том числе природных) и финансовых ресурсов.

В ряде случаев принципиальное значение имеет выделение групп *объективных* факторов, не зависящих от воли и желаний людей, и *субъективных*, чье действие определяется решениями конкретных людей, организаций или органов власти. Для аналитических целей полезно разграничение факторов на *общие*, действующие на все предприятия страны, отрасли или региона, и *специфические*, характерные лишь для данного предприятия либо выделенной группы предприятий. Аналитическую ценность представляет также группировка факторов по времени их воздействия — на *постоянные*, оказывающие свое влияние непрерывно на протяжении всего исследуемого периода, и *периодические*, проявляющиеся лишь на конкретных отрезках времени.

При проведении анализа возможно выделение *прямых* факторов, непосредственно оказывающих свое воздействие на изучаемый показатель, либо *косвенных*, действующих на этот показатель опосредованно, через свое влияние на другие взаимосвязанные параметры деятельности компании. По этому принципу могут быть выделены факторы первого, второго, третьего и последующих порядков.

Экономический анализ оперирует количественными характеристиками изучаемых явлений и процессов. Поэтому все многообразие факторов, оказывающих воздействие на хозяйственную деятельность, можно также разделить на *измеримые* (поддающиеся количественной оценке) и *неизмеримые* (не допускающие количественного измерения) факторы. Задача аналитика состоит в том, чтобы минимизировать число неизмеримых факторов при помощи различных способов количественных оценок их проявлений (экспертных балльных оценок, приемов вербального анализа и пр.).

Факторный анализ призван решить две равноценные задачи — обеспечить максимально полный охват всех факторов, оказывающих влияние на хозяйственную деятельность предприятия, и выявить круг основных факторов, объективно отражающих эффективность этой деятельности и позволяющих дать оценку такой эффективности.

В каждом конкретном случае классификация факторов определяется задачами анализа. На основе выбора различных классификационных признаков можно осуществлять моделирование факторной системы предприятия, позволяющее решать задачи поиска путей повышения эффективности бизнеса. При этом классификация факторов может служить базой и для анализа резервов роста эффективности.



В экономической работе приняты две интерпретации понятия «резервы». Первая из них предполагает рассмотрение резервов как временно не используемых ресурсов, находящихся на хранении и предназначенных для удовлетворения потребности в них в будущем или при наступлении непредвиденных обстоятельств (мобилизационные резервы производственных мощностей, запасы материалов, финансовые резервы для хеджирования рисков и пр.). Вторая интерпретация трактует резервы как неиспользованные в данный момент возможности повышения эффективности бизнеса за счет лучшего использования ресурсов (резервы повышения производительности труда, увеличения выпуска продукции и продаж, снижения себестоимости, роста рентабельности и т.п.).

Именно вторая трактовка резервов, предполагающая их рассмотрение как неких разрывов между достигнутым и возможным (т.е. более высоким) уровнями эффективности, и используется в практике комплексного анализа хозяйственной деятельности. В рамках такого подхода могут быть выделены два варианта поиска возможных резервов улучшения работы. Первый из них исходит из существующей бизнес-модели компании и ее уже имеющегося производственного потенциала. Направлениями поиска резервов в этом случае является выявление возможностей ликвидации имеющихся недостатков, потерь, простоев, нерациональных организационных решений, непроизводительных расходов, излишних отходов и т.д. Очевидно, что подобные резервы, будучи весьма значительными на большинстве отечественных предприятий, все же носят ограниченный характер. Даже их полная мобилизация не сможет обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности в условиях интеграции нашей страны в мировую хозяйственную систему.

Второй вариант поиска резервов ориентирован на изучение возможностей внедрения более производительной техники, передовых технологий, прогрессивных проектно-конструкторских решений, принципиально новых материалов, освоение новых изделий, диверсификацию деятельности компании, модификацию ее бизнес-модели и выбор оптимальных вариантов рыночной политики. Таким образом, резервы в данном случае связываются с инновационной активностью компании и при этом они носят практически неисчерпаемый характер.

В зависимости от целей анализа на каждом уровне управления экономикой можно выделить глобальные, общегосударственные, отраслевые, региональные или внутрихозяйственные резервы<sup>1</sup>. По признаку времени возможной реализации они могут быть разделены на безвозвратно упущенные, неиспользованные текущие и перспективные резервы.

Резервы могут быть сгруппированы и в соответствии с принятой на предприятии классификацией важнейших факторов повышения эффективности деятельности. Так, для анализа текущих возможностей улучшения производственной деятельности чаще всего используется группировка резервов по трем простым моментам труда. При этом выделяют резервы, связанные с улучшением использования трудовых ресурсов (живого труда), материальных ресурсов (предметов труда) и основных фондов (средств труда). Однако для действительного увеличения выпуска продукции необходимо сбалансированное сочетание всех трех компонентов производственной деятельности. Поэтому выделяют и реальный «комплектный» резерв возможного роста производства, который лимитируется минимальной суммой из выявленных резервов по каждой из указанных трех групп. Такой резерв, для мобилизации которого уже в настоящее время достаточно и трудовых ресурсов, и материалов, и основных средств, можно считать реальным текущим резервом. Более масштабные резервы, мобилизация которых требует либо привлечения дополнительной рабочей силы, либо расширения производственной базы или вовлечения в оборот дополнительных материальных ресурсов, должны рассматриваться как перспективные резервы.

Все резервы, связанные с вовлечением в производство дополнительных ресурсов, ликвидацией фактов их производительных потерь или с увеличением времени их использования, носят преимущественно экстенсивный характер. Резервы интенсивного типа связаны с лучшим использованием имеющихся ресурсов за счет совершенствования их качественных характеристик, оптимизации бизнес-процессов, внедрения технологических и продуктовых инноваций.

В зависимости от способов выявления резервы принято также делить на явные и скрытые. Явные резервы представляют собой очевидные потери, простои, убытки и перерас-

---

<sup>1</sup> Барнгольц С. Б., Мельник М. В. Указ. соч.

ходы. Такие резервы нетрудно выявить по данным табельного, оперативно-технического, бухгалтерского управленческого и финансового учета. При этом даже явные резервы могут быть разделены на безусловные и условные. К безусловным резервам относят недостачи и потери материальных ценностей в результате порчи и хищений, потери от брака, простои и прогулы, присужденные к уплате штрафы и т.п. Явные, но условные резервы связаны с возможностями недопущения и ликвидации перерасходов всех видов ресурсов по сравнению с установленными нормами или с показателями аналогичных предприятий. Выявление таких резервов осуществляется на основе несложного сравнительного анализа.

Поиск скрытых резервов требует проведения более глубокого анализа. Они могут быть связаны с возможностями оптимизации договорной и ассортиментной политики компании, диверсификацией ее деятельности, использованием передового опыта. Наиболее характерными путями мобилизации скрытых резервов повышения эффективности являются технологические, продуктовые и организационные инновации.

В работе по выявлению резервов важно соблюдать принципы выделения узких мест, ограничивающих возможности роста, и ведущих звеньев, создающих условия для повышения эффективности бизнеса компании в целом. Разумеется, организация и методика поиска и мобилизации реальных резервов улучшения работы коммерческих организаций в решающей степени зависят от специфики каждой из таких организаций и принятой стратегии ее развития.

### **1.3. Организация комплексного анализа на предприятии**

В условиях рыночных отношений комплексный анализ деятельности предприятия носит преимущественно внутрихозяйственный управленческий характер. И поскольку управление бизнесом в первую очередь ориентировано на интересы собственников и руководства компаний, действующего от имени собственников, то и сам управленческий комплексный анализ также в основном направлен на удовлетворение требований собственников и менеджмента. Лишь в последние годы под влиянием идей бизнес-анализа аналитики начинают изучать требования и иных заинтересован-

ных сторон. Но в любом случае характерными особенностями комплексного анализа являются отсутствие какой-либо внешней регламентации, использование всех источников информации, включая и закрытые для внешних пользователей конфиденциальные данные, составляющие коммерческую тайну компаний. Следовательно, и сама организация управленческого комплексного анализа, и результаты его проведения, как правило, также носят конфиденциальный характер. Однако логически обусловленная последовательность осуществления комплексного анализа предполагает выделение трех его основных организационных этапов.

**Первый этап.** На этом подготовительном этапе по данным уставных и учредительных документов должна быть дана предварительная характеристика организационно-правовой формы и структуры предприятия, целей и видов его деятельности, преобладающей региональной и отраслевой специфики. Выявляется круг ключевых заинтересованных сторон, определяются и документируются их требования к показателям деятельности предприятия. На основании анализа бизнес-планов, финансовой и статистической отчетности оцениваются основные показатели операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Конструируется информационная модель формирования этих показателей и основных определяющих их факторов. Затем эта модель используется для построения общей блок-схемы проведения комплексного анализа. Составляется план аналитических работ, определяются методика и график их проведения, намечаются состав основных исполнителей и распределение обязанностей между ними.

**Второй этап.** Этот основной этап посвящен детальному анализу показателей деятельности предприятия в соответствии с намеченным планом. Как правило, такой анализ состоит из нескольких блоков.

*Блок 1.* Оценка рыночного положения предприятия и его конкурентного окружения при помощи методов маркетингового анализа. Для публичной компании особое значение имеет при этом оценка котируемости эмитируемых ею ценных бумаг на организованном фондовом рынке и динамики курсов этих бумаг. При помощи сопоставления требований ключевых стейкхолдеров с фактическими значениями соответствующих показателей определяются бизнес-проблемы и обосновываются пути их решения.

*Блок 2.* Анализ организационно-технического уровня предприятия, социальных и природных условий его деятельности. В ходе такого анализа изучают показатели научно-технического уровня производства, инновационности и качества продукции, уровня организации производства и труда, рациональности системы управления (в том числе состояния всех видов экономической работы), развития внешнеэкономических связей, показатели социальной сферы, природопользования и природоохранной деятельности.

*Блок 3.* Анализ производственной мощности предприятия и основы его производственного потенциала — основных производственных фондов. Оценка эффективности использования основных производственных фондов. Анализ прочих внеоборотных активов и инвестиционной деятельности компании.

*Блок 4.* Анализ материально-технического обеспечения предприятия и использования материальных ресурсов.

*Блок 5.* Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и использования труда. Анализ производительности труда и его оплаты. Оценка эффективности использования средств, направляемых на оплату труда.

*Блок 6.* Анализ производства (продукции, работ, услуг) и продаж. Выявление влияния различных факторов на объем производства и продаж, сводный подсчет резервов их возможного роста. Анализ прочих доходов компании.

*Блок 7.* Анализ формирования и использования интеллектуального капитала. Оценка влияния использования интеллектуального капитала на результаты деятельности компании.

*Блок 8.* Анализ расходов предприятия и себестоимости продукции. Анализ взаимосвязи показателей себестоимости, объема продаж и прибыли.

*Блок 9.* Анализ показателей прибыли и рентабельности. Подсчет резервов возможного увеличения прибыли и повышения рентабельности.

*Блок 10.* Анализ величины, структуры и динамики авансированного капитала (активов и пассивов баланса). Анализ рыночной капитализации компании.

*Блок 11.* Анализ деловой активности компании на базе показателей оборачиваемости активов.

*Блок 12.* Анализ финансового состояния и его устойчивости, платежеспособности и риска потенциального банкротства. Анализ движения денежных потоков.

*Блок 13. Обобщающая комплексная оценка эффективности бизнеса и определение рейтинга компании*<sup>1</sup>.

**Третий этап.** На завершающем третьем этапе по итогам углубленного анализа показателей всех блоков, всех условий и сторон хозяйственной деятельности необходимо сформировать обобщающую комплексную оценку эффективности бизнеса и определить рейтинг компании. Причем подобные оценки могут быть построены с позиций различных групп стейкхолдеров анализируемой организации. На этом же этапе должны быть осуществлены сводка резервов повышения эффективности ее деятельности и разработка комплекса мер по их мобилизации и разрешению ранее выявленных проблем. Здесь же целесообразно определить формы контроля фактической реализации намеченных по результатам анализа мер.

Следует отметить, что конфигурация выделяемых блоков и особенности организации комплексного анализа в каждом конкретном случае определяются индивидуальной спецификой каждого предприятия и информационными потребностями управления им. Однако очевидно, что организация такого сложного дела должна подчиняться определенным принципам.

Так, комплексный характер анализа и охват им всех аспектов деятельности компании предполагает невозможность полной централизации всех аналитических работ и обязательность их выполнения на всех уровнях управления при наличии координирующего органа, единой методологии и единого плана их проведения.

Важным принципом организации действенного анализа является четкое распределение обязанностей по выполнению конкретных аналитических работ между отдельными ответственными исполнителями в границах их компетенций. От этого зависят исключение дублирования подобных работ различными службами, более рациональное использование профессионального потенциала и рабочего времени специалистов, обеспечение своевременности и достаточной полноты анализа.

Очевиден принцип экономической целесообразности анализа. Осуществление достаточного для целей управления качественного и всестороннего анализа требует немалых затрат. Поэтому необходимо концентрировать силы на

---

<sup>1</sup> *Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. Указ. соч.*

главных направлениях аналитических исследований, избегая излишне подробного изучения деятельности второстепенных участков, стремясь минимизировать расходы за счет оптимизации процедур сбора, передачи, хранения, обработки и изучения данных при помощи применения современных информационных технологий и рациональных организационных решений.

Чрезвычайно важен принцип регламентации и унификации аналитических процедур в рамках исследуемой компании. Техническая сложность аналитической работы требует обеспечения ее исполнителей четкими методическими рекомендациями, которые позволяли бы получать именно ту информацию, которая необходима для выработки управленческих решений. Такая информация должна быть сопоставимой и сводимой для получения обобщающих оценок по компании в целом, значит, и процедуры получения всеми исполнителями аналогичных аналитических показателей должны быть идентичными. Применение компьютерных технологий еще острее ставит вопрос о типизации и формализации процедур постановки и решения аналитических задач.

Комплексный анализ предполагает участие в его проведении работников и руководителей всех функциональных и линейных подразделений предприятия. При этом каждое из таких подразделений призвано решать свои специфические аналитические задачи. Так, *топ-менеджмент* компании должен заниматься стратегическим перспективным анализом и подведением итогов аналитической работы всех участников ее проведения. На основе анализа сформулированной собственниками миссии компании, требований ее ключевых стейкхолдеров и выявленных резервов повышения эффективности руководство компании призвано определять пути ее инновационного развития.

*Финансовая бухгалтерия* на основе данных системного учета и финансовой отчетности призвана анализировать процессы формирования, изменений, размещения и использования капитала, расчеты с контрагентами и персоналом, денежные потоки, процессы образования и использования прибыли, финансовую устойчивость, платежеспособность и другие параметры финансового состояния предприятия. Чаще всего бухгалтерия включает службу налогового учета, в состав аналитических компетенций которой входит изучение процессов формирования и исполнения предприятием своих обязательств по платежам в бюджет. Учетно-финан-

совая служба обязана анализировать требования действующего законодательства и других нормативных актов в области бухгалтерского учета, налогообложения и финансовой отчетности.

*Управленческая бухгалтерия* систематически должна проводить предварительный, оперативный и последующий анализ затрат на производство и себестоимости выпускаемой продукции, обосновывать формирование оптимального ассортимента и оценивать его соблюдение, изучать влияние хода производства и продаж на прибыль предприятия. Аналитические функции управленческого учета связаны также с изучением требований планов стратегического развития компании и управленческих решений, принимаемых на высших уровнях ее управления.

*Планово-экономический отдел* отвечает за аналитическое обоснование бизнес-планов и инновационно-инвестиционных проектов, анализ хода и итогов выполнения этих планов и проектов, а также анализ формирования и исполнения бюджетов. Обычно он координирует аналитическую работу всех подразделений предприятия и обобщает результаты комплексного анализа его хозяйственной деятельности. При этом планово-экономическая служба должна исходить из результатов анализа требований, содержащихся в стратегии компании и в решениях вышестоящих органов управления.

*Функции производственного отдела* — анализ, формирование и выполнение производственной программы по объему, ассортименту, качеству продукции, ритмичности ее выпуска. Он должен оценивать общий технико-организационный уровень производства, анализировать производственные взаимоотношения подразделений, межцеховые поставки и услуги. Производственный отдел призван также рассматривать и анализировать связанные с выпуском продукции требования покупателей, деловых партнеров, транспортных и сбытовых органов.

*Отдел главного технолога* следит за соблюдением технологических регламентов, оценивает необходимость внедрения новых прогрессивных технологий и анализирует реальный ход их освоения. В сферу его полномочий входит разработка технически обоснованных норм расхода ресурсов, отходов и выхода готовой продукции, а также анализ фактического соблюдения этих норм. Отдел главного технолога должен также анализировать требования отечественного законодательства и международных стандартов в обла-



сти экологичности производства, соблюдение предельно допустимых норм выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду и других, связанных с применяемой технологией, вредных воздействий.

В обязанности *отдела главного механика* входят изучение обеспеченности предприятия производственным оборудованием и оценка его технического состояния, анализ хода его эксплуатации, выполнения календарных планов ремонтов и модернизации, качества и себестоимости ремонтов, производительности оборудования и полноты использования производственных мощностей. В сферу ответственности данной службы входит также анализ требований государственного контроля и технического регулирования в области безопасности используемого оборудования и его эксплуатационных параметров.

*Отдел главного энергетика* отвечает за анализ потребностей предприятия в электрической и тепловой энергии, фактического энергоснабжения и энергопотребления, потерь энергии, энергосбережения, эффективности использования мощности энергоустановок, договоров на поставки энергоресурсов, тарифов на энергию и т.п. Это функциональное подразделение обязано также анализировать соответствующие требования государственного технического регулирования и энергоснабжающих организаций.

*Отдел технического контроля* призван анализировать качество потребляемого сырья, комплектующих изделий и выпускаемой продукции, причины дефектов и брака, исправление забракованных изделий, рекламации покупателей, мероприятия по повышению качества продукции и производственных процессов, их соответствие лучшим мировым требованиям к качеству. Служба технического контроля обязана также изучать требования нормативного регулирования качества продукции и оказываемых услуг, запросы потребителей и качественные параметры аналогичной продукции важнейших конкурентов на отечественном и мировом рынках.

*Отдел снабжения* анализирует потребности предприятия в материально-технических ресурсах, предложения поставщиков, рыночные цены и условия доставки материалов, договорные условия поставок, заключение и фактическое выполнение договоров на поставку товарно-материальных ценностей (по срокам, объемам и размерам партий, номенклатуре и комплектности, качеству и т.п.), состояние склад-

ских запасов и потребление материалов в производстве, соблюдение норм отпуска материалов, транспортно-заготовительные расходы. В обязанности отдела снабжения входит также изучение требований поставщиков материальных ресурсов и комплектующих изделий, транспортных организаций и других участников системы материально-технического обеспечения деятельности предприятия.

*Отдел сбыта и маркетинга* изучает рынки сбыта продукции, спрос потребителей и предложения конкурентов, анализирует заключение и выполнение договоров с покупателями, работу дистрибьюторов и дилеров, запасы готовой продукции, взаимоотношения с заказчиками, конкурентоспособность продукции, ценовую и ассортиментную политику компании. Эта служба несет ответственность за анализ требований покупателей продукции и потребителей услуг предприятия, деловых партнеров, участвующих в сбыте выпускаемых изделий и их послепродажном обслуживании.

*Отдел труда и заработной платы* должен анализировать потребности предприятия в трудовых ресурсах и его реальную обеспеченность специалистами различных профессий, их квалификационный уровень, состав персонала по категориям, возрастам, полу и т.п. Этот отдел отвечает за анализ условий труда, состояния организации и охраны труда, техники безопасности, за нормирование трудовых затрат и выработки, изучение фактического соблюдения норм, анализ использования рабочего времени и производительности труда, трудовых расценок, уровней оплаты труда и расходования фонда заработной платы, оценку эффективности применяемых систем премирования. Отдел труда и заработной платы или служба управления персоналом призваны подвергать анализу требования законодательства, работников и профсоюзной организации, касающиеся оплаты труда, премирования, режима и условий труда, различных социальных аспектов.

*Юридический отдел* ответственен за анализ соблюдения компанией требований действующего законодательства и других нормативных актов, устава и учредительных документов, договорных условий. Он должен производить тщательный разбор всех случаев нарушения договорных обязательств, предъявления штрафных санкций, хозяйственных споров и конфликтных ситуаций. В сферу ответственности юридической службы входит анализ требований всех стейкхолдеров

компании, связанных с нормативным регулированием хозяйственной деятельности и договорными отношениями.

*Подразделение, ответственное за работу компании на финансовых рынках*, обязано проводить систематический анализ ситуации на этих рынках, поведения биржевых курсов эмитируемых ценных бумаг и оценивать рыночную капитализацию компании, изучать изменения в реестре акционеров и взаимоотношения с держателями акций, аналитически обосновывать инвестиционные проекты и проспекты эмиссии ценных бумаг, оценивать ход их реализации. Эта служба обязана также анализировать требования акционеров, фондовых бирж, банков и других финансовых институтов, законодательного регулирования финансовых рынков.

Руководители цехов и других линейных подразделений обязаны подвергать всестороннему анализу работу перечисленных подразделений и требования всех связанных с ними участков и служб компании.

Этот перечень примеров организационной декомпозиции задач комплексного анализа хозяйственной деятельности может быть продолжен. В каждом конкретном случае организация анализа зависит от специфики предприятия, его организационной структуры и применяемой системы управления. Однако очевидно, что только скоординированное совместное выполнение всех перечисленных аналитических работ может обеспечить полноценное управление деятельностью компании и выявление реальных резервов повышения ее эффективности.

## **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что понимается под комплексностью экономического анализа?
2. Какова роль комплексного анализа хозяйственной деятельности в системе управления коммерческой организацией?
3. Перечислите задачи, стоящие перед комплексным анализом хозяйственной деятельности.
4. В чем состоят отличия между управленческим анализом и внешним финансовым анализом?
5. Какие показатели необходимы для проведения комплексного анализа хозяйственной деятельности и на чем основывается их классификация?
6. Какие факторы оказывают воздействие на хозяйственную деятельность коммерческой организации?

7. Чем определяется классификация факторов, используемая в комплексном анализе?

8. Какие резервы повышения эффективности могут быть выявлены в ходе анализа?

9. Какие резервы улучшения работы носят ограниченный характер?

10. Чем определяется организация комплексного анализа хозяйственной деятельности компании и на каких принципах она должна строиться?

11. Какие могут быть выделены организационные этапы в процессе комплексного анализа?

12. Как должны быть распределены обязанности в ходе проведения комплексного анализа между подразделениями и службами компании?

## Глава 2

# ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И МОНИТОРИНГА ИСПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

***знать***

- роль и место экономического анализа в процессе разработки перспективных бизнес-моделей и стратегических планов развития организации;
- условия и принципы применения методов и приемов комплексного экономического анализа при разработке текущих, оперативных и стратегических плановых решений;
- аналитические подходы обоснования производственно-коммерческих программ организаций;

***уметь***

- формировать совокупности показателей в системы и на этой основе разрабатывать карты стратегических показателей;
- обосновывать основные параметры и проводить мониторинг исполнения бизнес-планов развития коммерческих организаций;
- осуществлять аналитическое обоснование целевых значений показателей;

***владеть***

- методикой обоснования и анализа и оценки отклонений исполнения плана-бюджета;
  - методикой сбалансированной системы показателей при формировании панелей управления для рабочих мест функциональных и линейных менеджеров.
-

## **2.1. Комплексный экономический анализ в обосновании перспективных бизнес-моделей и разработке стратегических планов развития бизнеса**

Планирование, наряду с учетом, анализом и контролем основных процессов и результатов финансово-хозяйственной деятельности организации, является важнейшей задачей эффективного управления. Система планирования в коммерческих организациях предполагает разработку и мониторинг исполнения планов, различных по срокам реализации, направленности и целям. Многообразию задач управления предусматривает реализацию стратегических, среднесрочных, текущих и оперативных, финансовых, инвестиционных и производственно-коммерческих, корпоративных, хозяйственных и внутривозможных планов.

Не вызывает сомнений, что формировать план лишь на основе интуиции невозможно. Поэтому качественное аналитическое обоснование параметров плановых заданий и создание системы планов (от стратегических планов развития до оперативных и рабочих) существенно повышает рыночную конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность организации, обеспечивая сбалансированность и устойчивость экономического роста бизнеса.

В современных условиях хозяйствования роль и значение аналитических методов и процедур при планировании основных показателей хозяйственной деятельности структурных подразделений, отдельных бизнес-процессов и организации в целом существенно повышается. Это связано с господствующей в бизнесе практикой управления по целям, при котором перед каждым объектом управления ставятся конкретные цели (финансовые, производственно-коммерческие, социальные, экологические и др.). Достижение этих целей (результативность) не должно вступать в противоречие с экономичностью и продуктивностью. В противном случае достижение целевых результатов может негативно сказаться на конкурентоспособности бизнеса и стать одним из факторов риска нарушения принципа непрерывности его деятельности<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Основы бизнес-анализа : учеб. пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. М. : КноРус, 2014.

Планирование, являясь одной из функций современного менеджмента, опирается на возможности аналитического обоснования взаимосвязей индикаторов состояния и развития бизнеса, позволяет установить логическую пространственно-временную соподчиненность целей, определить условия их достижения, разработать эффективные механизмы формирования ресурсов и преобразования (конверсии) этих ресурсов в результаты. Отказ от аналитически обоснованного планирования зачастую приводит к выработке ошибочных приоритетов и принятию неверных целей развития. Это, как следствие, переводит процесс управления на интуитивную основу, что особенно неприемлемо для крупного и среднего бизнеса, имеющего большое число заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

В зависимости от поставленных целей и разрабатываемых программ их достижения принято выделять стратегическое планирование, определяющее стратегию и механизмы развития, и оперативно-тактическое, разрабатывающее этапы достижения целей, регламенты и инструменты управления экономическим ростом в различных сферах деятельности.

При аналитическом обосновании и мониторинге исполнения планов наиболее широко применяются следующие методы: балансовый, нормативный, экономико-статистический и математического моделирования, бенчмаркинг и анализ отклонений.

Особое значение для разработки и реализации стратегических планов развития коммерческих организаций имеет аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей. Бизнес-модель компании в зарубежной и отечественной практике все чаще применяют в качестве инструмента формализации логики создания и распределения стоимости бизнеса в интересах его ключевых стейкхолдеров.

Под термином **бизнес-модель** мы понимаем совокупность последовательно и параллельно выполняемых идентифицируемых операций (бизнес-процессов), ориентированных на создание ценности для потребителей. В сущности, бизнес-модель осуществляет две важные функции: создает стоимость, а также потребляет часть этой стоимости. Первая функция требует определения ряда процессов (от заготовки сырья и привлечения других ресурсов до конечного потребителя), комбинация которых позволит создать новый продукт, или услугу со стоимостью большей стоимости затра-

ченных ресурсов, т.е. получением добавленной стоимости. Вторая функция связана с идентификацией и созданием критических факторов успеха (уникального ресурса, актива или операции) в пределах цепочки бизнес-процессов, в которых фирма имеет конкурентное преимущество.

Бизнес-модель ложится в основу разработки и корректировки параметров и регламентов основных бизнес-процессов, обеспечивая их сбалансированность, а также экономичность, продуктивность и результативность всей цепочки создания стоимости. Ее формирование требует аналитического обоснования механизмов и определения условий ее реализации (оценки внешней и внутренней экономической среды), а также системы аналитических показателей оценки ее работоспособности. Аналитические инструменты разработки и мониторинга уровня эффективности бизнес-моделей широко изучались в работах американских и европейских экономистов. Среди них: А. Сливотски, установивший влияние бизнес-модели на процесс сохранения и приумножения стоимости, Г. Шезбург, определивший важность инноваций в процессе мультиплицирования доходов компании, А. Остервальдер, Й. Пинье, структурировавшие типы воздействия на расходы и доходы как основу для увеличения прибыльности и стоимости бизнеса, и др<sup>1</sup>.

В процессе разработки и последующей корректировки бизнес-модели, направленной на поддержание ее конкурентоспособности, используются аналитические приемы и методы, приведенные в табл. 2.1.

Таблица 2.1

### Аналитические инструменты разработки и мониторинга бизнес-моделей

Фаза работ с бизнес-моделью	Аналитические инструменты и методы						
	Системный анализ	Динамический анализ	Стратегические карты показателей	Гибкие прогнозы	Сравнительный анализ	Анализ устойчивости	Монографический анализ
Анализ среды / оценка потенциальных рисков	А	ААА	АА	АА	ААА	АА	А

<sup>1</sup> Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора : пер. с англ. 3-е изд. М. : Альпина Пабlishер, 2012.



Фаза работ с бизнес-моделью	Аналитические инструменты и методы:						
	Системный анализ	Динамический анализ	Стратегические карты показателей	Гибкие прогнозы	Сравнительный анализ	Анализ устойчивости	Монографический анализ
Выработка видения и шаблона	AAA	A	AAA	A	AA	AA	AAA
Внедрение и тестирование	A	AA	AA	AAA	AA	AAA	AA
Наблюдение и оценка конкурентоспособности	AA	AA	AAA	AA	AAA	AA	A
Проведение корректирующих мероприятий	AA	AA	AA	AAA	A	AAA	AAA

Условное обозначение приоритетов: AAA — высокий приоритет, наиболее эффективный инструмент; AA — средний приоритет; A — низкий приоритет использования.

Для того чтобы планировать затраты и результаты и осуществлять контроль за бизнесом, проводят аналитическое обоснование шаблона бизнес-модели. При этом под шаблоном понимают графическое или иное формализованное выражение процесса последовательного создания и использования стоимости. Простейший шаблон бизнес-модели на примере компании, оказывающей услуги по хеджированию рисков срочных контрактов, приведен на рис. 2.1.

Шаблон позволяет формировать требования к каждому из этапов (процессов), определять ключевые показатели и их целевые значения для каждого из процессов, осуществлять их взаимоувязку посредством инструментов моделирования, подбирая ту или иную форму функциональной или стохастической взаимосвязи. Последнее чрезвычайно важно для оценки ожидаемой эффективности заключаемых сделок и разработки гибких регламентов бизнес-процессов и хозяйственных операций.

В настоящее время оценка действующей бизнес-модели, аналитическое обоснование более успешной бизнес-модели и ее практическое применение при разработке стратегии становятся одними из главных условий достижения устойчивого стратегического успеха бизнеса.

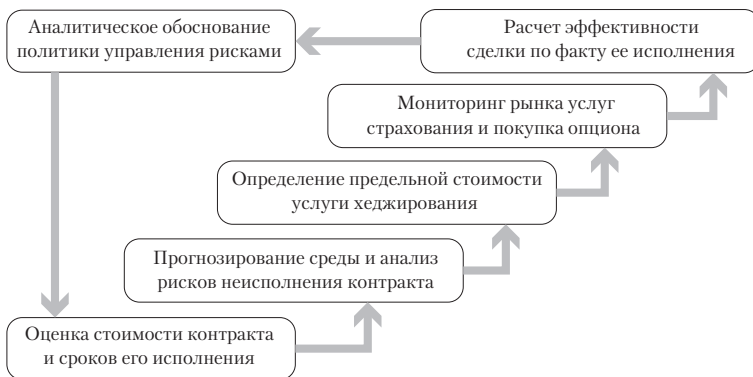


Рис. 2.1. Шаблон бизнес-модели компании, оказывающей услуги по хеджированию рисков

## 2.2. Использование сбалансированной системы показателей и карт стратегических показателей при формировании и мониторинге реализации стратегических планов

Организация, преследующая цели устойчивого развития и роста, должна разрабатывать и реализовывать стратегические планы. Стратегические планы представляют собой скоординированную во времени и пространстве систему мероприятий по достижению важнейших долгосрочных целей с определением этапов, условий и ресурсов, вовлекаемых организацией в ее бизнес-процессы. Стратегия должна охватывать различные аспекты развития компании — организационно-технологические, коммерческие и коммуникативные, финансовые, социально-экономические и экологические. Для идентификации целей в рамках каждого из аспектов и оценки их достижения в современной экономической практике широко используются сбалансированные системы показателей ССП (*balanced score cards, BSC*).

Под **сбалансированной системой показателей** понимают упорядоченную совокупность индикаторов планирования и мониторинга развития и состояния бизнеса, объединяемых общей логикой построения. Методология *BSC* была предложена в 1980-е гг. американскими экономистами Д. Нор-

тоном и Р. Капланом<sup>1</sup>. Исследуя опыт аналитической поддержки управленческих решений ведущих компаний мира, они отметили, что любой перекоп в пользу одного из приоритетов их развития (финансового, клиентского, процессно-технологического и социального) крайне негативно сказывается на стабильности экономического роста бизнеса.

В качестве решения этой проблемы авторами была предложена методология согласования целей в указанных перспективах управления развитием, предусматривающая применение системы показателей, структурируемых в так называемые стратегические карты (*strategy maps*). Процесс разработки и внедрения стратегических карт показателей включает следующие этапы: разработка и формализация стратегии; создание системы управленческого контроля; подбор адекватной состоянию и целям бизнеса информационно-аналитической системы; реализация ССП в контексте «обучающейся» организации. В связи с этим в рамках каждого из аспектов планирования и контроля (финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация бизнес-процессов, обучение и экономический рост) определяются стратегические цели. Затем устанавливаются условия их достижения, т.е. ключевые факторы успеха, и, наконец, идентифицируется система показателей оценки достижения стратегических целей в пределах определяемых перспектив развития<sup>2</sup>.

Так как каждый из включаемых в карту показателей получает свой алгоритм расчета, то на этой основе формируются конкретные требования к информационной базе для мониторинга реализации планов. Для каждого показателя, включаемого в состав карты, определяются целевые значения и пределы изменчивости, гарантирующие достижение поставленных перед компанией или его структурными подразделениями целей. Рекомендуется ограничивать число показателей, включаемых в перспективу управления, 4–7 индикаторами, не имеющими между собой функциональных связей<sup>3</sup>. На рис. 2.2 приведена принципиаль-

---

<sup>1</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003.

<sup>2</sup> Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. М. : Вильямс, 2004.

<sup>3</sup> Ольве Н.-Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем : пер. с англ. СПб. : Питер, 2005.

ная схема и наиболее часто используемый набор показателей стратегической карты. Применение методологии BSC в плано-аналитической практике обеспечивает:

- идентификацию целей в рамках каждой из перечисленных перспектив развития бизнеса;
- обоснование систем показателей, отражающих достижение целей, учитывающих специфику бизнеса компании и состояние экономической среды;
- определение временной динамики изменения каждого из определяемых показателей;
- конкретизацию требований к информационно-аналитической базе для мониторинга показателей и диагностики причин фиксируемых отклонений;
- моделирование динамики изменений значений ключевых показателей эффективности и обоснование направлений корректировки или целесообразности смены бизнес-модели.

Состав и целевые значения показателей, включаемых в стратегическую карту, должны систематически пересматриваться в связи с изменениями приоритетов развития или с корректировкой целей компании.

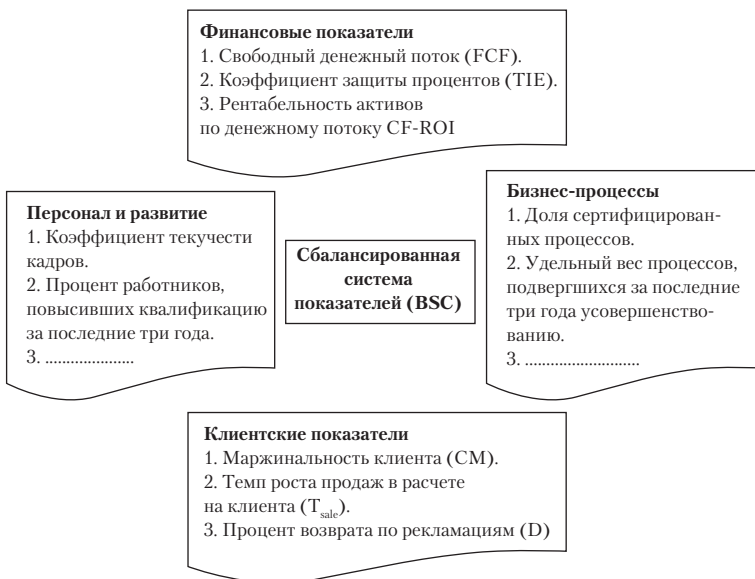


Рис. 2.2. Структура сбалансированной системы показателей (balanced score card, BSC)

### **2.3. Аналитические приемы обоснования и мониторинга параметров исполнения бизнес-планов**

Устойчивое развитие любой компании предопределяется наличием у нее набора компетенций, которые должны соответствовать критическим факторам успеха (*critical factors of success, CFS*) бизнеса. В процессе аналитического обоснования состава и параметров *CFS* необходимо исходить из требований стейкхолдеров в пределах конкретного сегмента бизнеса (клиентского, территориального, продуктового). В пределах сегмента по разным стадиям жизненного цикла бизнеса целесообразно определять регламенты бизнес-процессов, а также целевые характеристики их экономичности, продуктивности (производительности) и результативности. Определяемые по стадиям жизненного цикла бизнеса, целевые значения индикаторов, характеризующих операционную, инвестиционную и финансовую деятельность организации, представляют собой бизнес-план. Наличие бизнес-плана позволяет управленцам осуществлять контроль за деятельностью рыночного сегмента, своевременно обосновывать направленность и параметры корректирующих действий. При этом бизнес становится более прозрачным для внешних партнеров и кредиторов компании, а уход того или иного ключевого специалиста из компании перестает представлять угрозу для непрерывности ее бизнес-деятельности, так как новый сотрудник может быстро вникнуть в логику бизнеса и регламенты бизнес-процессов.

Традиционный бизнес-план предполагает наличие следующих разделов.

#### **1. Резюме**

#### **2. Команда (управленческий профиль, опыт, успехи)**

#### **3. Бизнес-модель**

3.1. Видение, миссия, ценности

3.2. Как работает бизнес-модель (описание и характеристика бизнес-процессов)

3.3. Ценностное предложение

3.4. Целевые рынки

3.5. Маркетинговый план

3.6. Ключевые ресурсы и виды деятельности

#### **4. Анализ внешнего окружения**

4.1. Состояние и перспективы экономики (PEST-анализ)

4.2. Анализ рынка и основных тенденций его развития (матрица BCG)