



The connecting-link between accounting and taking of management decisions is determined in the article. The system approach to analysis of the enterprise activity is described.

И. И. ЧВАНЬКОВА, РУП «БМЗ»

УДК 658.012

АНАЛИЗ КАК ОСНОВА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Стратегия управления заключается в выборе и обосновании политики привлечения и эффективного размещения ресурсов (в том числе финансовых средств) коммерческой организации, тактика управления — в конкретизации поставленных целей в виде системы планов и их ресурсного обеспечения по различным параметрам (временному, материально-техническому, информационному, кадровому и т.д.). В зависимости от горизонта планирования состав и структура используемых или планируемых к использованию ресурсов существенно различаются. Так, если весь объем ресурсов на каждом уровне управления условно принять за единицу, то на стратегическом уровне ($T > 1$ года) большая доля будет приходиться на финансовые ресурсы, напротив, на оперативном уровне (определяется продолжительностью технологии производственного процесса и учетного цикла) — на материальные и трудовые ресурсы.

Анализ — это связующее звено между учетом и принятием управленческих решений, поэтому является основным компонентом бескризисного развития хозяйствующего субъекта.

Анализ и планирование являются одними из важнейших функций управления, без них невозможно принятие никаких управленческих решений ни на одном предприятии. Под управлением понимается систематическое, сознательное, целенаправленное воздействие на процесс общественного труда или иной деятельности, направленное на достижение конкретной цели путем наиболее эффективного использования финансовых, материальных, трудовых и других ресурсов.

Система управления воздействует на управляемый объект посредством общих функций, взаимосвязь и взаимодействие которых образуют замкнутый цикл управления.

Отнесение анализа к функциям управления обусловлено рядом обстоятельств:

- анализ проводится на всех уровнях управления во всех подразделениях хозяйствующего субъекта и во всех звеньях народного хозяйства;

- анализ строится на единой методологической основе, что дает возможность вырабатывать общие подходы к организации и проведению анализа в различных отраслях, регионах, что позволяет проводить сравнения и аналогии между субъектами, а также делать аналитические обобщения на макроэкономическом уровне.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности — необходимый элемент в системе функций управления предприятием, поскольку без него не могут реализовываться и многие другие функции, в первую очередь связанные с принятием управленческих решений.

Базой для проведения любого анализа являются исходные данные, касающиеся деятельности анализируемого объекта. Данные следует подвергать обработке и только тогда они станут управленческой информацией, пригодной для принятия решений. Особенно подчеркивают роль неформальных методов принятия решений в нестандартных ситуациях американские специалисты по управлению: «Оптимальная стратегия не может быть рассчитана на логарифмической линейке. По существу, результаты анализа следует расценивать как один из видов информации, необходимый руководителю для принятия решения», — считает Ч. Хитч.

«Возможно, вы не обретете богатства, используя всю доступную и полезную информацию, однако, несомненно то, что вы потеряете все, если не будете этого делать» (Дж. Трейнор).

На РУП «Белорусский металлургический завод» был создан отдел аналитики консолидированной деятельности, затем переименован в группу стратегического планирования и контроля, в деятельность которой входит сбор и обработка

достоверных данных не только производственных, но и финансовых, хозяйственных, материально-технических, также поступает информация из подразделений завода по качеству, проектированию, разработке и освоению технологий. На основе анализа собранных данных выявляются причины и доводятся до ведущих специалистов завода предложения по устранению негатива в деятельности предприятия.

Компетентное управление прогрессивным развитием РУП «БМЗ» в текущей и среднесрочной хозяйственной деятельности немыслимо без постоянного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

При проведении анализа финансово-хозяйственной деятельности необходимо прежде всего определить конкретные цели проведения каждой из процедур. Пользователей информации можно условно разделить на две группы — внешних и внутренних. Основной принцип — это доступ к информационным потокам предприятия. Внутренние пользователи, проводя анализ или контролируя его проведение, могут (в меру своей компетентности, разумеется) получать любую информацию, касающуюся текущей деятельности и перспектив предприятия. Внешним пользователям приходится довольствоваться лишь сведениями из официальных источников (прежде всего из бухгалтерской отчетности) и строить свои выводы на информации. Анализ является необходимой основой для принятия управленческих решений. Внешние аналитики и пользователи информации, полученной в результате анализа, преследуют весьма различные цели. Так, кредиторы (банки и финансовые организации) и контрагенты (поставщики, покупатели, подрядчики, партнеры по совместной деятельности), проводя анализ финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта, хотя в первую очередь знать, можно ли с ним иметь дело, каковы его положение на рынке и перспективы дальнейшей деятельности, не грозит ли ему банкротство. Государственные контролирующие органы (налоговые, таможенные, статистические) проводят анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий для проверки выполнения ими требований законодательства в областях, относящихся к их компетенции.

При проведении аналитических процедур весьма значима бухгалтерская отчетность для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, многоаспектна и может быть рассмотрена как в рамках теории бухгалтерского учета и финансов, так и с позиции практикующих бизнесменов и специалистов. Прежде всего следует отметить, что концепция составления и публикации отчетности является краеугольным камнем системы национальных стандартов бухгалтерского учета в большинстве эко-

номически развитых стран. Любое предприятие в той или иной степени постоянно нуждается в дополнительных источниках финансирования. Найти их можно на рынках капитала. Привлечь потенциальных инвесторов и кредиторов возможно лишь путем объективного информирования их о своей финансово-хозяйственной деятельности, т.е. в основном с помощью своей отчетности. Насколько привлекательны опубликованные финансовые результаты, текущее и перспективное финансовое состояние предприятия, настолько высока и вероятность получения дополнительных источников финансирования.

Приоритетная роль бухгалтерской отчетности как основного средства коммуникации проявляется в том, что ее цели и требования, к ней предъявляемые, являются краеугольным камнем при разработке концептуальных основ теории бухгалтерского учета, получивших достаточно широкую известность в англоязычных странах Запада. Значительный вклад в их формализацию внесли такие известные западные теоретики, как У. Патон, Г. Свини, А. Литлтон и др.

Одно из основных достоинств бухгалтерской отчетности как средства коммуникации — ее аналитические возможности. Анализ годового отчета компании входит в число основных разделов текущей деятельности финансовых служб предприятия. Важность его предопределяется тем обстоятельством, что в условиях рыночной экономики бухгалтерская отчетность хозяйствующих субъектов, являющаяся, по сути, единственным средством коммуникации, достоверность которого весьма высока и при определенных условиях подтверждена независимым аудитом, становится важнейшим элементом информационного обеспечения анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Системный подход к анализу деятельности экономических единиц подразумевает понимание того, что каждая такая единица представляет собой сложную систему элементов, объединенных множеством связей как друг с другом, так и с внешней средой. Нельзя анализировать тот или иной аспект деятельности предприятия изолированно, это следует делать только с учетом системных связей.

На промышленном предприятии это могут быть производственная, сбытовая, финансовая, управленческая и снабженческая подсистемы.

На втором этапе вырабатывается система показателей, наилучшим образом характеризующая различные функции и подсистемы предприятия, а также критерии оценки и пороговые величины, позволяющие относить полученные значения показателей к успешным или неудачным.

Третий этап в системном подходе, пожалуй, наиболее важен — в ходе него выявляются взаимосвязи подсистем предприятия и показатели,

характеризующие эти связи. Как влияет эффективность деятельности отдела поставок на финансовый результат предприятия? Почему изменение организационной структуры предприятия приводит к улучшению качественных или количественных показателей производства? Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия нельзя признать полным, если взаимосвязи всех этих подсистем не выявлены и не описаны.

Системный подход подразумевает полное и достоверное описание анализируемого объекта. Полноту здесь не следует понимать буквально: необязательно проводить всеобъемлющий анализ всех видов активности предприятия одновременно, поскольку это не всегда целесообразно. В зависимости от целей такой работы достаточно рассмотреть отдельные стороны деятельности предприятия, приняв при этом во внимание все факторы и элементы, которые могут повлиять на конечные выводы и которые имеют существенное значение для разработки рекомендаций на будущее. Анализ

должен давать достоверную картину развития и деятельности экономического субъекта. Именно системный подход к анализу финансово-хозяйственной деятельности дает наиболее объективную основу для принятия управленческих решений.

На РУП «БМЗ» основным методом обеспечения качественного менеджмента в организации работ является мониторинг исполнения бизнес-плана. Он заключается в доведении экономической службой завода до каждого руководителя структурного подразделения в виде задания как система целевых показателей. Далее группа стратегического планирования и контроля контролирует исполнение бизнес-плана и осуществляет мониторинг путем проверки на месте выполнения работ и получение результата. На основе полученных данных подготавливаются аналитические материалы для выбора оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой текущей деятельности и разработкой стратегических планов.