

## ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ТАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

**Давыдова В.В.**

*Доцент, кандидат экономических наук, кафедра экономического анализа и учета  
ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

**Третьякова Е.И., Яськина Ю.П.**

*Студентки 4 курса специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

В статье раскрыты теоретические и методологические подходы к осуществлению оперативного анализа на предприятии и предложены возможные пути совершенствования проведения данного вида анализа для успешного функционирования предприятий в сложившихся рыночных условиях.

### ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ, ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

Переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению: на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости управления. Экономическая среда в настоящее время крайне нестабильна. Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы. Для обеспечения управляемости таких систем необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней сред предприятий.

В этих условиях особое значение приобретает информация, обработанная методами экономического анализа, и значительное внимание уделяется оценке результатов деятельности предприятия и финансового состояния предприятия в рамках итогового анализа. Но, как справедливо отмечает профессор А.Д. Шеремет «хозяйственная деятельность предприятия не только многогранна по содержанию, но и различна по временным интервалам, в течение которых достигаются производственные и социально-экономические цели. Для достижения оперативных целей и решения оперативных задач выделены три основных периода (интервала): долгосрочное, или перспективное, управление

производством с периодом 3-5 и более лет, в течение которого достигаются стратегические цели; текущее управление с интервалом 1-3-6-9 и 12 месяцев, обеспечивающее решение текущих задач или достижение текущих целей; краткосрочное, или оперативное, управление производством с интервалом в час, смену, сутки, неделю, декаду (другой, больший или меньший масштаб времени внутри месяца)<sup>1</sup>».

Оперативность анализа – это, прежде всего, своевременность выявления и исследования краткосрочных изменений, происходящих в экономических процессах, которые либо угрожают вывести управляемую систему из заданного направления и темпа развития, либо сигнализируют о появлении дополнительных резервов, позволяющих быстро перевести ее на более эффективный режим функционирования.

Цель оперативного экономического анализа – оперативная экономическая оценка краткосрочных изменений в производственных процессах относительно заданной программы развития соответствующей управляемой экономической системы и обеспечение ее эффективного функционирования.

Оперативный анализ деятельности предприятия достаточно хорошо освещался в специальной литературе в 70-е – 80-е года 20 века. За последнее время существенных публикаций на эту тему практически не было. Изучение специальной и методической литературы по данной теме показало, что различные авторы придерживаются относительно одинаковых определений оперативного анализа. Но есть и те, которые приравнивают данный вид анализа к текущему. Так, А. И. Алексеева трактует оперативный анализ как «текущий анализ хозяйственной деятельности организации, основанный на систематическом наблюдении и изучении хода выполнения планового задания на день, неделю, декаду, сезон для оперативного управления хозяйственными процессами<sup>2</sup>».

Но следует отметить, что оперативный анализ отличается от текущего тем, что он максимально приближен по времени к моменту совершения хозяйственных операций и основывается на данных первичного учета, непосредственного наблюдения за процессами хозяйственной деятельности. А

проведенный в короткие сроки текущий анализ оперирует усредненными обобщенными результатами взаимного влияния множества краткосрочных изменений, происшедших относительно текущего момента за более длительный период, и в связи с этим не может использоваться для оперативного регулирования хозяйственных процессов.

Таким образом, особенностью оперативного анализа является то, что он осуществляется в системе оперативного управления производством, то есть до окончания месяца, когда ещё отсутствуют фактическая информация за отчетный месяц и ежедневные положительные и отрицательные отклонения от норм взаимно не погашены в месячной отчетности.

По нашему мнению, наиболее полно содержание оперативного анализа отражает следующее определение: «Оперативный анализ представляет собой систему постоянного изучения (мониторинга) выполнения плановых заданий с целью быстрого вмешательства в необходимых случаях в процесс производства для обеспечения непрерывного и эффективного функционирования хозяйственного комплекса».

Существуют различные подходы по поводу определения объектов оперативного анализа и периодичности его проведения. В качестве объектов предлагаются: общие показатели себестоимости продукции, прямые затраты, технико-экономические факторы, отклонения от норм по элементам затрат, производство, отгрузка и реализация продукции, использование рабочей силы, прибыль и рентабельность, платежеспособность. В процессе анализа каждый из показателей детализируется и дополняется частными. В отношении периодичности проведения оперативного анализа мнения варьируют от часов (смены, суток) до месяца.

Важно подчеркнуть, что главной целью оперативного анализа является не документирование отклонений от стандартов, а недопущение этих отклонений. Стандарты расходов в значительной мере предопределяется программой и целью деятельности предприятия. Но отклонения всё-таки возникают. Возникшие отклонения в расходе производственных ресурсов должны анализироваться

своевременно и быстро. Ежедневные отклонения должны представляться управляющим рано утром следующего дня. Еженедельные – управляющим на первый же день новой недели. Анализ ежемесячных отклонений должен занимать первое место среди срочных работ в конце каждого месяца.

Анализ отклонений имеет практическую ценность, а не проводится просто ради «исторического» интереса. Эффективный оперативный анализ отклонений включает в себя три этапа:

1. обнаружение отклонений и установление их размера как в натуральных измерителях, так и в денежной оценке;
2. установление причин, вызвавших эти отклонения;
3. распределение ответственности.

И если анализ будет включать в себя только два первых этапа, то его эффективность, как важного инструмента управления, по этой причине значительно снизится.

Толчком развития оперативного анализа стало применение современных средств связи и программных продуктов, позволяющих организовать исследование (мониторинг) результатов деятельности предприятия и использования производственных ресурсов. Так, в работе М.И. Баканова подчеркивается, что «в настоящее время термин «мониторинг» наиболее часто употребляется и практически заменил термин «оперативный учет и анализ», хотя это не синонимы. Мониторинг – лишь форма снятия данных о ходе производства, а оперативный анализ – методика наблюдения, т. е. изменение какого-то показателя отслеживается, что является эталоном оценки уровня показателя и т. д. <sup>3</sup>» Из этого следует, что оперативный анализ представляет собой не только изучение данных о показателях, но и прослеживание их изменений, отклонений, анализ причин и поиск методов их локализации и распространения.

Оперативный анализ должен проводиться с минимальным отставанием по времени от анализируемого хозяйственного процесса. На современном уровне развития компьютерной техники данные обрабатываются не позднее начала следующего дня, что необходимо для принятия управленческих решений.

Поскольку факторы, оказавшие отрицательное влияние, могут воздействовать краткосрочно, возможна их нейтрализация положительными факторами, появившимися в следующие дни. В этой ситуации факторы могут быть не установлены или установлены несвоевременно, а возможность их устранения в будущем упущена. Так, например, проводя оперативный анализ себестоимости выпускаемой продукции, необходимо проводить анализ прямых затрат ежедневно, так как эти издержки имеют точную адресность и факторы, их определяющие, могут приводить к изменению затрат ежедневно. В то же время анализ косвенных затрат, по нашему мнению, необходимо проводить исходя из их функциональной направленности. Изменение затрат на амортизацию зависит в первую очередь от движения основных средств, поэтому анализ следует проводить в связи с планами модернизации и обновления оборудования в цехах.

Идеология выделения «контрольных точек» в анализе затрат разработана коллективом кафедры анализа хозяйственной деятельности Московского финансового института (Б.И. Майданчик, Я.Г. Любинецкий и др.) применительно к теории жизненного цикла изделия, однако общие её принципы вполне применимы и в исследуемой нами области. Мы считаем, что на предприятии нужно создавать такие системы «контрольных точек», связанные с выполнением отдельных видов работ и формирование накладных расходов. Таким образом, станет возможным дорабатывать временную модель их оперативного анализа, которая будет эффективно соответствовать процессу управления на предприятии.

При проведении целевых анализов для выделения, квалификации и оценки факторов, влияющих на отклонения, и разработки мероприятий по их ликвидации целесообразно привлекать не только экономистов, но и технических работников, рабочих и служащих.

Для рационализации проведения целевых анализов необходимо разработать набор стандартных типовых программ, раскрывающих содержание и методику проведения анализа по каждому их виду.

Оперативный анализ на предприятии, на наш взгляд, должен осуществляться в автоматизированном режиме. Под этим подразумевается, что

должна быть разработана (если её нет) специальная компьютерная программа для осуществления анализа, с помощью которой будут осуществляться сбор необходимой суточной информации, её обработка по определенному алгоритму и выдача на печать данных в виде выходных форм. При этом фактические суточные данные результатов каждого вида производственно-хозяйственной и финансовой деятельности должны сопоставляться с нормами или нормативами, утвержденными руководством предприятия.

На наш взгляд, топ-менеджеру предприятия должны представляться распечатанные с компьютера (лучше ежедневно) выходные формы, в которых в обобщающем виде приводятся результаты осуществленного оперативного анализа. Каждому же руководителю производственного (или хозяйственного) подразделения должна представляться соответствующая форма, распечатанная на компьютере, с оперативными данными по прямым расходам, которые имели место в его подразделении.

Для принятия своевременного и необходимого управленческого решения топ-менеджеру очень важно понять, почему за рассматриваемые сутки, например, уменьшился объем выпуска готовой продукции; или какие, почему и в каком подразделении возросли издержки, что привело в конечном счете к увеличению себестоимости готовой продукции, выпущенной предприятием. Что толку в этой информации, если она поступит к руководителю «на стол» спустя неделю или в конце месяца.

Нужно ежедневно искать пути и способы «расшивки» узких мест – в этом и состоит суть управления процессами производства, снабжения, сбыта и т. д. Для своевременного принятия необходимого управленческого решения топ-менеджеру нужно конкретно знать, где (т. е. в каком цеху или службе) и почему за предыдущие сутки образовались «узкие» места. Поэтому в выходной форме приводятся суточные обобщенные данные, как сработало каждое производственное и финансово-хозяйственное подразделение предприятия.

Совершенствование оперативного анализа должно идти, по нашему мнению, в направлении увязки предварительного, текущего анализа со стадиями

процесса управления. Это обеспечит непрерывность анализа и управления, взаимосвязь технико-экономических факторов по предприятию и его структурным подразделениям. Соблюдение принципов непрерывности управления позволит, с одной стороны, своевременно контролировать плановое задание, регулировать уровень и структуру показателей и, с другой стороны, воздействовать на факторы, обеспечивающие эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Управленческий учет / Учеб. Пособие / Под ред. А. Д. Шеремета. М.:ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с.
2. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. Пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. – М.: КНОРУС, 2007. – 672 с.
3. *Баканов, М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д.* Теория экономического анализа: Учебник / Под ред. М.И. Баканова. – 5 изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2006. 536 с.