

3.10. МЕТОДИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Маняева В.А., к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и экономического анализа

*Самарский государственный
экономический университет*

Информационное пространство стратегического экономического анализа расходов организации включает в себя два блока: внешний и внутренний. Методика стратегического экономического анализа расходов организации осуществляется по направлениям: анализ внешних факторов, оказывающих влияние на уровень расходов и анализ расходов внутренней составляющей. В основе методики стратегического экономического анализа расходов по видам деятельности лежит анализ основных стадий цепочки создания ценности.

Цель стратегического экономического анализа расходов организации – это анализ внешней и внутренней среды для выявления сильных и слабых стороны хозяйствующего субъекта. На основании полученных данных производится формирование миссии, стратегии и стратегических целей в форме целевых комплексных программ. Кроме того, анализ данных стратегического управленческого учета и бюджетирования о расходах организации позволяет сформировать информацию для контроля за ходом выполнения стратегии и достижением стратегических целей и при необходимости внести корректировки в параметры стратегии.

Задачами стратегического экономического анализа расходов организации являются:

- анализ цикличности мировой и отечественной экономики, а также отдельной отрасли и территории и их влияние на уровень расходов организации;
- анализ перспектив развития хозяйствующего субъекта на основе выявления будущих тенденций, опасностей и возможностей, которые могут возникнуть на основе изменения внешней среды и их влияния на расходы организации;
- анализ позиций в конкурентной борьбе на рынках продаж продукции (услуг) и покупки ресурсов (технических, материальных, трудовых) для оптимизации расходов по приобретению ресурсов, а также формирование продажных цен исходя из допустимого уровня расходов на производство, продажу продукции и послепродажного обслуживания покупателей;
- сравнительный анализ перспектив расходов по видам деятельности с учетом жизненного цикла продукции и услуг;
- установление приоритетов в распределении ресурсов (технических, материальных, трудовых, финансовых) между бизнес-процессами хозяйствующего субъекта;
- анализ повышения существующего потенциала хозяйствующего субъекта за счет рационального снижения расходов бизнес-процесса и себестоимости объектов калькулирования.

Система информационного обеспечения стратегического экономического анализа расходов организации представляет собой интегрированный многофункциональный комплекс, предназначенный для формирования базы данных в соответствии с запросами различных пользователей (центров финансовой ответственности) в процессе достижения стратегических целей.

Информационное пространство стратегического экономического анализа расходов организации включает в себя два основных блока: внешний и внутренний.

Каждый блок содержит финансово-экономическую, правовую, техническую и социальную информацию. Внешние источники информации включают в себя несколько информационных блоков – о макро-, мезо- и микроэкономической среде. Внутренний блок включает в себя следующую информацию:

- плановую и нормативную информации;
- информацию стратегического управленческого, бухгалтерского, налогового и статистического учета.

Методика стратегического экономического анализа расходов организации включает в себя два направления: анализ внешних факторов, оказывающих влияние на уровень расходов и анализ расходов внутренней составляющей. Данные направления призваны решать следующие задачи:

- определение стратегии и стратегических целей организации;
- определение тенденций развития организации и отдельных бизнес-процессов через их моделирование;
- оптимизация расходов по местам возникновения и центрам финансовой ответственности;
- формирование информации для контроля по реализации стратегии и принятия регулирующих управленческих решений.

Анализ внешнего окружения включает в себя анализ макро-, мезо- и микроэкономической среды.

Анализ макроэкономической среды – это анализ темпов инфляции, ставок рефинансирования Центрального банка РФ, изменений курсов валют, ставок по налогам и взносам на социальное страхование и обеспечение. Результаты данного анализа используются для качественной оценки агрегированных показателей, которые необходимы для формирования инвестиционных проектов, целевых стратегических инициатив, социальных и экологических программ.

Анализ мезоэкономической среды – это анализ объемов и структуры произведенной и реализованной продукции и их движения по отрасли; анализ средних индексов, цен на продукцию и уровень среднеотраслевой рентабельности; анализ ставок таможенных пошлин с учетом отраслевой специфики; анализ темпов роста основных производственных фондов по отрасли. Полученные данные в результате анализа мезоэкономической среды позволяют определить место в ней предприятия, уровень его ценовой политики и себестоимости продукции, его технологической оснащенности.

Важнейшей составляющей стратегического экономического анализа расходов является исследование внешней микроэкономической среды, которая включает в себя следующие направления:

- анализ конъюнктуры рынка (продукции и материальных ресурсов);
- финансово-кредитный;
- основных производственных фондов;
- анализ конкурентной и правовой среды.

Разделяем точку зрения Н.С. Пласковой о том, что «макро-, мезо- и микроэкономический анализ имеет одну методологическую основу, одинаковые принципы, преемственность базовых методов исследования. Экономический анализ выполняет роль мировоззренческой функции, реализуемой через систему взаимосвязанных аналитических оценочных показателей, с одной стороны, и инструмента выработки обоснованных управленческих решений, с другой» [5, с. 22].

Применительно к расходам организации, методология стратегического экономического анализа внешней среды призвана создать аналитическую информацию, отвечающую критериям внутренним и внешним стандартам

управления. Одной из задач которой является формирование оценочных показателей о величине расходов (качественных и количественных), которые позволили бы получить представление об эффективности произведенных расходах. Данная информация необходима для принятия управленческих решений по формированию стратегических инициатив, а также при принятии необходимых регулирующих управленческих решений.

Методика анализа внешней среды, влияющей на уровень расходов может включать:

- диагностический анализ;
- сравнительный анализ – бенчмаркинг финансовой эффективности;
- совместный матричный анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз (**SWOT**-анализ);
- модели так называемого «портфельного заказа», методику «теория катастроф», йота-коэффициенты, способ **NPV** и др.

Анализ внутренней составляющей расходов включает в себя формирование управленческой аналитической информации для внутренних пользователей по формированию стратегии и стратегических целей организации и контроля за их достижением. Методология стратегического экономического анализа расходов организации внутренней составляющей основана на цепочки создания ценности продукта, а также анализе сбалансированных показателей по бизнес-процессам, заложенных в стратегической программе управления расходами.

Стратегический менеджмент всегда делал акцент на преимущества по издержкам как основе конкурентного преимущества в отрасли. Данное положение объясняется тем, ценовая конкуренция во многом зависит от эффективности затрат. Как правильно заметил Р.М. Грант: «В течение двух десятилетий эффективность по издержкам оставалась приоритетной стратегией. Но постепенно, благодаря реструктурированию, уменьшению размера предприятий, аутсорсингу и «бережному производству», фокус стал смещаться с сокращения издержек к поиску динамичных, а не статических источников эффективности по издержкам» [1, с. 251]. Этим требованиям в полной мере отвечает функциональный менеджмент (**ABM**) или менеджмент на основе функциональных затрат (**ABCM**).

При функциональном менеджменте бизнес рассматривается как набор взаимосвязанных видов деятельности, которые в конечном итоге добавляют ценность потребителю, пользующемуся продуктом. «Функциональный менеджмент исходит из концепции, что виды деятельности требуют расходов. Следовательно, при управлении видами деятельности будет осуществляться и долгосрочное управление затратами. ... Помимо информации по выполненным видам деятельности **ABM** также предоставляет данные о затратах на эти виды деятельности, объясняет, почему эти виды деятельности осуществляются и на сколько хорошо» [2, с. 455-456].

Рассмотрим методику стратегического экономического анализа расходов организации по видам деятельности, акцентируя внимание на анализе основных стадий цепочки создания ценности. Основными этапами данной методики являются:

- анализ бизнес-процессов и видов деятельности в цепочки создания ценности;
- установление относительной важности различных бизнес-процессов и видов деятельности для себестоимости конечного продукта организации;
- сравнение расходов на каждый бизнес-процесс, вид деятельности, функцию и операцию;

- определение движущих сил расходов;
- анализ взаимосвязи расходов на каждый бизнес-процесс, вид деятельности, функцию и операцию;
- анализ себестоимости материальных ресурсов, стоимости внеоборотных активов, себестоимости поставщика и подрядчика, функциональной производственной и полной себестоимости продукции (работ, услуг);
- определение и анализ возможностей снижения расходов бизнес-процесса и себестоимости объектов калькулирования.

Рассмотрим более подробно каждый этап анализа.

Этап 1

Важной частью разработки стратегии является выбор способа создания потребительной стоимости, то есть уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет организация и которого не могут предложить конкуренты. Преимущества в конкуренции нельзя понять, если не обратить внимание на цепочку создания стоимости, поэтому организация должна сформировать структуру и последовательность бизнес-процессов, видов деятельности, функций и операций в производстве, логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.д. Иными словами определить цепочку действий создания стоимости. Анализ цепочки создания ценности позволяет выяснить, какие бизнес-процессы, виды деятельности, функции и операции являются определяющими для клиента, для удовлетворения его потребностей и для успеха на рынке, а также позволяет определить, какие процессы добавляют наибольшую ценность для покупателя.

Учет расходов в системе функционального менеджмента (**ABC**-метод) позволяет получить информацию о расходах каждой операции, функции, вида деятельности и бизнес-процесса, то есть по местам их возникновения и центрам ответственности, а также каким является выход каждой составляющей, то есть количество драйверов и их стоимость. Анализ расходов по местам возникновения и центрам ответственности, а также ставок драйверов позволяет произвести их ранжирование, отказаться от одних или напротив дать импульс в развитии другим. Кроме того, данные сведения могут стать мотивацией для действий менеджеров, на которые традиционный анализ расходов по подразделению и отделам особого внимания не обращал.

Этап 2

Анализ расходов по бизнес-процессам позволяет проанализировать затраты по конкретным звеньям стоимостной цепочки. На данном этапе анализируется состав и структура расходов по тем бизнес-процессам и видам деятельности, которые составляют наибольшую долю в структуре расходов. Тем самым определяется состав самых важных, затратно-емких видов деятельности, какие виды деятельности осуществляются эффективно, а какие нет. Специфика операционных процессов – это повторение типовых операций, что позволяет применение различных научных методик анализа расходов, возникающих в данных бизнес-процессах. Традиционно расходы операционных процессов анализировались на основе финансовых показателей: нормативные (бюджетные) расходы и анализ отклонений от них.

Этап 3

При анализе цепочки ценности не следует ограничиваться только анализом собственных расходов. Целеобразно цепочку создания стоимости продукта ана-

лизировать в ее взаимосвязи с цепочками компаний поставщиков (поставщики поставщиков) и покупателей (покупатели покупателей). При анализе необходимо выявить узкие места и дополнительные возможности, которые предоставляются при составлении цепочек создания ценности. Проводится анализ уровня собственных расходов и себестоимости продукции по сравнению с расходами и себестоимостью продукции конкурентов, то есть проводится бенчмаркинг. Результаты анализа послужат основанием для выявления конкурентных преимуществ организации. Например, если компания достаточно тратит на проектирование и дизайн продукции по сравнению с конкурентами, то это может послужить отправной точкой при стратегическом позиционировании организации на рынке.

Этап 4

Одним из направлений анализа расходов является определение движущей силы расходов, то есть выясняется, какие факторы определяют уровень расходов относительно других организаций. Так, например, для капиталоемких производств – это расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, для сборочных конвейеров – нормы заработной платы, скорость работы конвейера и норма брака и т.д.

Этап 5

Если организация выбирает в качестве стратегии достижение конкурентных преимуществ за счет снижения расходов по всей цепочки создания ценности или за счет максимальной дифференциации и увеличения расходов на отдельные элементы цепочки (например, повышение качества продукции, расширение послепродажного обслуживания и т.д.), то в результате такого анализа необходимо получить ответы на вопросы: Как расходы вида деятельности, функции и операции одного бизнес-процесса влияют друг на друга, а также каково их влияние на расходы других бизнес-процессов? Можно ли изменить последовательность видов деятельности, чтобы снизить как расходы данного бизнес-процесса, так и расходы других бизнес-процессов? Для этого анализируется состав и структура расходов операции, функции, вида деятельности и факторы, оказавшие влияние на изменении (уменьшение или увеличение) размера расходов.

Этап 6

Одним из показателей измерения расходов бизнес-процессов является функциональная калькуляция себестоимости, поэтому необходимо определить порядок расчета данного показателя по отдельным объектам калькулирования и представить формы калькуляции функциональной себестоимости группы материалов (поставщика, подрядчика) и первоначальной стоимости объектов внеоборотных активов, функциональной производственной себестоимости продукции и калькуляции функциональной полной себестоимости продукции. Анализ функциональной себестоимости объектов калькулирования позволяет определить структуру расходов по бизнес-процессам, установить причины отклонений от нормативов (бюджетов). По данным анализа этого направления делается вывод, какова доля себестоимости готовой продукции идет на удовлетворение запросов конечного потребителя.

Этап 7

Заключительной стадией анализа цепочки ценности является определение возможности снижения расходов бизнес-процесса и себестоимости объекта калькулирования. Одним из источников снижения расходов Р. Грант в своей работе [1, с. 251] называет остаточную эффективность. По мнению автора работы, «остаточная эффективность зависит от способности фирмы устранить «организационную неэффективность» или «Х-неэффективность» – дополнительные затраты, которые мешают фирме достичь максимальной операционной эффективности. Эти затраты нередко называются «организационным жиром» и накапливаются бессознательно, из-за того, что сотрудники – и менеджеры, и рабочие – склонны сохранить определенную степень расхлябанности, вместо того, чтобы стремиться к четкой деятельности, осуществляемой с максимальной эффективностью». Иными словами, речь идет о лишних затратах труда, что является следствием организационной культуры и стиля управления, которые нетерпимы к каким-либо проявлениям ненужных затрат.

Другим источником снижения расходов на единицу продукции Р. Грант обозначает как эффект масштаба, например, расширение модельного ряда продукции (экономия научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР)), увеличение объема продаж (снижение расходов вспомогательных бизнес-процессов); перевод производства в другой регион (экономия по заработной плате, транспортным расходам по доставке материальных ресурсов); передача отдельных видов деятельности на аутсорсинг, отказаться совсем или, наоборот, расширить отдельные виды деятельности и др.

Методика стратегического экономического анализа расходов внутренней среды на базе сбалансированных показателей по бизнес-процессам заключается в анализе ключевых показателей результативности, с помощью которых оценивается процесс достижения стратегической цели – достижение конкурентных преимуществ во внутренней среде. Система сбалансированных показателей (ССП) была разработана американскими учеными Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном, которые предложили целую систему показателей, принципиально связанных между собой. По мнению Р.С. Каплана и Д.П. Нортона, наиболее существенными перспективами, предусматривающими развитие хозяйствующего субъекта в целом, является: финансовая, потребительская, перспектива внутренних процессов, обучения и роста. Как видно, одной из четырех плоскостей является перспектива (плоскость) внутренних бизнес-процессов, поэтому необходимо определить ключевые показатели результативности (финансовые и нефинансовые) перспективы внутренних процессов, с помощью которых можно оценить достижение конкурентных преимуществ во внутренней среде.

Стратегический анализ на базе СПП исходит из допущения, что для количественных характеристик достижения поставленных целей необходимо определить соответствующие измерители. Формулировка или уточнение исчисляемых показателей определяет форму, в которой реализуются намеченные цели. Таким образом, поставленные стратегические цели воплощаются в желаемые числовые значения для каждого из показателей. Постановка целей означает определение точных метрических значений, которые должны принять показатели в случае их достижения. При этом необходимо исходит из основного требования, что все показатели

должны быть структурированы по уровням и видам, то есть они должны быть сбалансированы. Уровень сбалансированности отвечает на вопрос: насколько детально рассматривается сочетание различного рода элементов вложений в бизнес хозяйствующего субъекта и полученных результатов? При этом под каждую цель необходимо определить величину целевых показателей и разработать план мероприятий или стратегических инициатив по их достижению.

Сбалансированность показателей обеспечивает необходимую связь между стратегическими, среднесрочными и краткосрочными целями, так как среднесрочные и краткосрочные цели это область оперативного управления, а стратегические цели – стратегического. Следовательно, ССП обеспечивает связь между этими двумя видами управления. Сбалансированная система показателей представляет собой «не просто совокупность финансовых и нефинансовых показателей, которые являются наиболее важными с точки зрения текущего положения и будущих стратегических целей развития хозяйствующего субъекта», а «сбалансированность требует научно обоснованных соотношений между итерациями или агрегированными на их основе элементами кругооборота капитала» [6, с. 91, 92]. В.П. Фомин в своей работе выделяет три соотношения:

- во-первых, соотношения, связанные с разнообразными формами капитала, возникающими в причинно-следственной цепочке следующих друг за другом бизнес-процессов (ресурсная сбалансированность);
- во-вторых, соотношения, связанные с моментами соединения разных видов ресурсов или преобразования одной формы существования капитала в другую (временная сбалансированность);
- в-третьих, соотношения, охватывающие структурные согласованности между отдельными бизнес-сегментами в вертикальных или горизонтальных связях (структурная сбалансированность) [6, с. 92].

ССП стала общепринятым обозначением широкого круга вопросов, связывающих простые элементы информационной системы с задачами эффективности и стратегии развития хозяйствующего субъекта. Одним из сложных этапов разработки ССП является нахождение вариантов достижения целей и выбора наилучшего. При этом расчленение крупных стратегических задач (целей) на средние (среднесрочные) и более мелкие (краткосрочные) происходит путем нахождения отдельных препятствий по достижению намеченных целей и способов их преодоления. Система сбалансированных показателей содержит дескриптивное, графическое и численное представление причинно-следственных связей экономических явлений и процессов, а также их целевой направленности. Стандартная функциональная структура ССП включает в себя:

- видение перспектив;
- понимание задач;
- обладание способами измерения явлений;
- формирование целей;
- знание причинно-следственных связей;
- создание стратегических инициатив;
- осуществление оценки и контроля реализации стратегии.

Подбор показателей при формировании ССП осуществляется, прежде всего, с учетом существенности их связи со стратегическими целями и направлениями, и определяется соответствующими величинами. Сбалансированная система показателей построена на разумном предположении, что управлять можно лишь тем, что можно измерить. Поэтому необходимо осуще-

ствить переход от целей к показателям результативности (показателям достижения целей), а от них – к задачам (целевым значениям показателей). Поскольку показатели измеряют цели, связанные причинно-следственными отношениями, постольку и сами показатели оказываются объединенными такими же причинно-следственными цепочками. Эти показатели, объединенные общим смыслом результативности исполнения стратегии, называются в экономической литературе *key performance indicators* (KPI), или ключевыми показателями результативности (КПР).

Финансовые показатели внутренних бизнес-процессов включают в себя уровень расходов операций, функций, видов деятельности, бизнес-процесса и расходов на исправление ошибочных управленческих решений, себестоимость объектов калькулирования и финансовые потери клиентов. Методика анализа финансовых показателей о расходах операций, функций, видов деятельности, бизнес-процесса и анализа показателей себестоимости объектов калькулирования может быть основана на методике анализа цепочки создания ценности продукта. Методика анализа расходов на исправление ошибочных управленческих решений включает в себя анализ причин и виновников в принятии ошибочных управленческих решений, а также каким образом данные решения повлияли на расходы последующих операций, функций, видов деятельности в цепочке создания ценности и на себестоимость объекта калькулирования. Каков размер расходов на исправление ошибочного управленческого решения? При анализе финансовых потерь клиента необходимо установить причины и виновников, их вызвавших. Очень важно оценить не только уровень текущих финансовых потерь, но и рассчитать размер возможных (вероятностных) потерь из-за неудовлетворенностей потребителя.

В последние годы на практике в анализе расходов процессно-ориентированных структур возросло внимание к параметрам времени и качества, которые вместе с финансовыми показателями отражаются в стратегической целевой программе (стратегической карте).

Модель стоимостной цепочки продукта начинается с инновационных процессов. Центральным бизнес-процессом является разработка (дизайн) продукции. Взаимосвязь расходов на НИОКР с достигнутыми результатами «выражена не так отчетливо, как например, в производственном процессе, где относительно легко установить стандарты, в соответствии с которыми трудовые затраты, материальные и технологические ресурсы «трансформируются» в готовую продукцию» [4, с. 97]. Р. Каплан и Д. Нортон в своей работе [4, с. 99-100], ссылаясь на разработки инженеров Hewlett-Packard, рассматривают показатель для оценки эффективности цикла разработки продукта – период безубыточности (*break-even time*, **BET**). Это время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции (расходы), сделанные в проект его разработки. Авторы работы отмечают, что данный показатель сочетает в себе три элемента, характеризующих эффективность процесса разработки нового продукта.

- Во-первых, для того, чтобы добиться безубыточности НИОКР, компания должна окупить инвестиции в эту деятельность. Таким образом, в **BET** соединяются результаты исследований и разработки и производственные за-

траты. Он побуждает к организации более эффективного процесса разработки.

- Во-вторых, **BET** подчеркивает значение факторов прибыльности. Менеджеры маркетинга, производственный персонал, проектная группа инженеров поощряется к совместному сотрудничеству в разработке нового продукта, направленного на удовлетворение потребностей клиентов. Кроме того, продажа нового продукта должна осуществляться по привлекательной цене через эффективные каналы, в результате чего компания может получить прибыль, которая обеспечит окупаемость инвестиций, сделанных в его разработку.
- В-третьих, единица измерения **BET** – время, поэтому данный показатель способствует ускорению процесса разработки новых продуктов по сравнению с конкурентами, обеспечивая тем самым более высокие продажи и быструю окупаемость инвестиций.

Еще один временной показатель данного бизнес-процесса – время разработки следующего поколения продукции, то есть время с момента изучения потребностей покупателя и заканчивая его разработкой.

Совокупности операционных бизнес-процессов представляет собой последовательность, начиная от закупок материальных ресурсов, продолжая производственным процессом и заканчивая доставкой продукта или услуги потребителю.

Временные показатели операционных бизнес-процессов можно подразделить на показатели времени цикла и показатели доставки [3, с. 872]. Показатели времени цикла: общая продолжительность цикла и производственное время цикла. Общая продолжительность цикла измеряет время от размещения заказа потребителем до момента доставки продукта и услуги потребителю. Производственное время цикла измеряет время между первым и последним производственными процессами.

Временными показателями бизнес-процесса «Снабжение (закупки), складирование и хранение» являются: время формирования заказа поставщику и время исполнения заказа поставщиком. Время формирования заказа – время от поиска поставщика до момента подписания договора на поставку. Время исполнения заказа – время от получения договора на поставку до поступления материальных ресурсов на предприятие.

Временной показатель процесса «Производство» – общее производственное время цикла, которое состоит из суммы времени обработки, времени проверки, времени ожидания и времени перемещения [3, с. 872]. Процессно-ориентированное управление позволяет определить, какие виды деятельности, функции и операции процесса «Производство» добавляют ценность продукту, а какие нет. Поэтому ставится цель – сократить время, затраченное на операции, функции и виды деятельности, не добавляющие ценности, и тем самым минимизировать время производственного цикла. К. Друри [3, с. 872] показателем времени цикла определяет показатель эффективности производственного цикла (manufacturing cycle efficiency, **MCE**):

$$MCE = \frac{\text{Эффективность производственного цикла}}{\text{Время обработки} + \text{Время проверки} + \text{Время ожидания} + \text{Время перемещения}}$$

К сокращению производственного цикла можно отнести следующие организационные и производственные мероприятия:

- текущие профилактические ремонты оборудования;
- сокращение времени на наладку оборудования;
- сокращение времени простоя оборудования, необходимого для производства продукции;

- улучшение качества продукции и др.

Временным показателям бизнес-процесса «Складирование, хранение и сбыт (продажи) продукции» могут быть: время продолжительности цикла – это время от размещения заказ потребителем до момента доставки продукта.

Временной цикл бизнес-процесса «Послепродажное обслуживание» – от момента поступления заявки до полного устранения поломки может измеряться следующими показателями:

- скорость реагирования на претензии покупателей;
- время на удовлетворение претензий покупателей.

Также временными показателями данного бизнес-процесса могут быть: время послепродажного обслуживания (время осмотра, время профилактического ремонта, время консультации по эксплуатации).

Показателями качества бизнес-процесса «Снабжение (закупки), складирование и хранение» являются:

- процент заказов, доставляемых поставщиком непосредственно на производство;
- процент поставщиков, получивших право доставлять материалы без входного контроля; процент безупречных заказов;
- число инновационных предложений от поставщиков.

Качество бизнес-процесса «Производство» можно оценить показателями:

- процент отходов и брака;
- выход продукции (доля не бракованных единиц к общему числу не бракованных исходных материалов);
- выход качественной продукции с первого раза; повторная работа.

Показатель расходов бизнес-процесса «Послепродажное обслуживание» отражает эффективность стоимости ресурсов, использованных на оказание послепродажных услуг.

В заключении можно сделать вывод, что методика стратегического экономического анализа расходов организации включает в себя:

- во-первых, анализ внешней среды и определить ее влияние на расходы организации;
- во-вторых, анализ расходов по видам деятельности (внутренней среды).

Методика анализа расходов по видам деятельности позволяет интегрировать два методологических приемов – анализ сбалансированных показателей (финансовых, временных и качественных) и анализ отклонений в исполнении стратегических бюджетов (по местам возникновения и центрам ответственности, бюджет стратегической цели и консолидированного стратегического бюджета).

Интегрированная методика стратегического экономического анализа расходов организации позволяет формировать аналитическую управленческую информации о показателях результативности (финансовых и нефинансовых) для формирования стратегических инициатив, а также для осуществления контроля за выполнением стратегии и принятия при необходимости регулирующих управленческих решений.

Маняева Вера Александровна

Литература

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант ; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс [Текст] : учеб. для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 735 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет [Текст] : учеб. ; пер. с англ. / Колин Друри. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2002. – 1071 с.
4. Каплан Р., Нортона Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортона ; пер. с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 320 с.
5. Пласкова Н.С. Теория и практика стратегического экономического анализа результативности бизнеса [Текст] : монография / Н.С. Пласкова. – М. : МАКС Пресс, 2007. – 368 с.
6. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия [Текст] : науч.-практ. изд-е / В.П. Фомин. – Самара : Содружество, 2008. – 208 с.

Ключевые слова

Стратегический экономический анализ; аналитическое информационное пространство; анализ расходов по видам деятельности; методика анализа; анализ внешнего окружения; анализ внутренней среды; бизнес-процесс; вид деятельности; временные показатели; показатели качества.

РЕЦЕНЗИЯ

В экономической литературе в последнее десятилетие появилось понятие «стратегический анализ», который призван удовлетворять потребности стратегического управления и контроллинга. Одним из актуальных направлений исследования является выяснение сущности и места стратегического экономического анализа в системе управления предприятием и определение методики его проведения по конкретному объекту управления – расходам организации. Маняева В.А. высказывает точку зрения о цели и задачах стратегического экономического анализа расходов организации в структуре управления. В статье дано определение и состав информационного обеспечения стратегического экономического анализа расходов организации, которое включает в себя два блока: внешний и внутренний. Методика стратегического экономического анализа расходов организации, по мнению автора статьи, включает в себя два направления: анализ внешних факторов, влияющих на уровень расходов и анализ расходов внутренней составляющей.

Методика анализа внешней среды заключается в анализе внешнего окружения, и включает в себя анализ макро-, мезо- и микроэкономической среды. В статье названы используемые в теории и на практике методики анализа внешней среды: и сделан вывод, что анализ внешней среды должен создавать аналитическую информацию, отвечающую требованиям управления, а именно формированию оценочных показателей о величине расходов (качественных и количественных), которые позволили бы получить представление об эффективности произведенных расходах. Данная информация необходима для выработки стратегических инициатив и принятия необходимых регулирующих управленческих решений стратегического характера.

Представленная в статье методология и методика стратегического экономического анализа расходов организации внутренней составляющей, основана на цепочке создания ценности продукта, а также на анализе сбалансированных показателей по бизнес-процессам, заложенных в стратегическую программу управления расходами. Методика анализа расходов организации по видам деятельности включает в себя семь этапов. Методика анализа расходов внутренней среды на базе сбалансированных показателей по бизнес-процессам заключается в анализе ключевых показателей результативности, с помощью которых оценивается процесс достижения стратегической цели. В статье представлен перечень финансовых и нефинансовых показателей, которые, по мнению автора, могут быть использованы для анализа расходов организации.

Авторское видение интегрированной методики стратегического экономического анализа расходов организации позволяет формировать аналитическую управленческую информацию о показателях результативности для выработки стратегических инициатив, контроля за выполнением стратегии и принятия регулирующих управленческих решений.

Статья выполнена на хорошем теоретическом уровне, может вызвать интерес у научных работников, экономистов и практикующих бухгалтеров в области управленческого учета и экономического анализа.

3.10. METHODS OF ECONOMIC ANALYSIS OF THE STRATEGIC COSTS TO THE ORGANIZATION BY TYPE OF ACTIVITY

V.A. Manyeva, Ph.D. in Economics,
of the Accounting and Economic Analysis Department
Samara State Economic University

The data space of strategic economic analysis of company's expenses consists of two parts: external and internal. Strategic economic analysis of company's expenses is realized in the following directions: analysis of external factors, which is influencing expenses and analysis of internal components. Analysis of the main stages of the value engineering is the basis of methodology for strategic economic analysis of expenses.

Literature

1. R.M. Grant. Modern strategic analysis. 5th ed./ Translation from eng. edited by V.N.Funtova. – SPb: Piter, 2008. – 560 p.
2. K. Druri. Management and cost accounting. Introduction: student book: / K.Druri – 5th ed.M: UNITY-DANA, 2005. – 735 p.
3. K. Druri. Management and cost accounting: students book: translation from eng. / Kolin Druri. – M: UNITY-Dana, 2002 – 1071 p.
4. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced scorecard: Translating strategy into action. – 2d edition: translation from eng. M.Pavlova. – M.: private company «Olymp-Business», 2008. – 320p.
5. N.S. Plaskova. Business effectiveness – theory and practice of strategic economic analysis: Monograph. – M.: MAKS Press, 2007. – 368 p.
6. V.P. Fomin. Analysis of company's development factors equation. Research and practice edition. – Samara: LLC «IPK Sodrujestvo», 2008 – 208 p.

Keywords

Strategic economic analysis; analytic data space; expenses analysis according to company's activity type; analysis methodology; external factors analysis; internal components analysis; business-process; activity type; temporary factors; quality scores.

Статья «Методика стратегического экономического анализа расходов организации по видам деятельности» Маняевой В.А. рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Овчинникова Н.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления Самарского института – Высшей школы приватизации и предпринимательства