

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Данная статья рассматривает проблемы ведения управленческого анализа на предприятиях в условиях рынка, так как управленческий анализ всегда служит целям управления как средство обоснования управленческих решений, совершенствование его методов определяется потребностями управления.

Одним из решающих факторов повышения эффективности общественного производства является научно-технический прогресс, который предполагает не только прогресс науки и знаний, но и прогресс использования накопленного потенциала в производстве. Технический прогресс на предприятии представляет собой непрерывное совершенствование элементов производства, его техники, технологии, форм организации с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах, ликвидации неблагоприятного воздействия производства на человека и окружающую среду.

От правильности и результативности внутреннего управленческого учета и анализа зависит основной результат — прибыль, которая затем становится объектом финансового анализа. В этом заключается не только единство целей, но различие объектов управленческого и финансового учета и анализа. Каждый из них решает свою задачу единой стратегии бухгалтерского учета и анализа предприятия.

Управленческий анализ всегда служит целям управления как средство обоснования управленческих решений, совершенствование его методов определяется потребностями управления. В основании управленческого решения экономический анализ способствует решению таких вопросов, как обоснование альтернатив и отсеив нерациональных, сравнение и выбор наиболее предпочтительных вариантов, анализ ожидаемых результатов.

Основными предпосылками становления рыночной экономики являются:

- наличие независимых товаропроизводителей;
- свобода предпринимательской деятельности;
- гарантия прав собственности;
- свободные рыночные цены, уравнивающие спрос и предложение;
- конкурентная среда;

Рассмотрим на примере условного предприятия, как проводится анализ труда и заработной платы, который должен быть ориентирован на решение таких целей управления, как:

- 1) организация набора рабочей силы;
- 2) подготовка кадров;
- 3) правильная организация труда;
- 4) планирование баланса рабочего времени;
- 5) рациональное использование и борьба с непроизводительными расходами фонда оплаты труда;
- 6) система стимулирования труда;
- 7) производительность труда, резервы ее увеличения;
- 8) анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы;
- 9) эффективность использования трудовых ресурсов.

Составные разделы анализа трудовых ресурсов: анализ численности и состава рабочей силы; анализ использования рабочего времени; анализ производительности труда; анализ расхода фонда оплаты труда и величины заработной платы; анализ соотношения в темпах роста производительности труда и заработной платы; резервы лучшего использования труда и фонда оплаты труда.

Информационная база анализа — это первичная учетная документация по труду, используемая на предприятии: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и прекращении трудового договора, личная карточка, записка о предоставлении отпуска, табель учета использования рабочего времени, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости, лицевые счета и другие документы.

В процессе анализа используют сведения о среднесписочной численности персонала.

В списочный состав работников предприятия включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также временную работу на срок один день и более со дня зачисления их на работу.

Не включаются в списочный состав работники: не состоящие в штате данного предприятия, принятые на работу по совместительству и др.

К анализу привлекают данные о среднесписочной численности работающих по категориям:

1. Промышленно-производственный персонал (ППП),

из него:

1.1. Рабочие (включая МОП, учеников и работников охраны);

1.2. Служащие — всего. В том числе:

1.2.1. Руководители.

1.2.2. Специалисты.

1.2.3. Другие работники, относящиеся к служащим.

2. Непромышленный персонал.

Анализируют структуру среднесписочной численности промышленно-производственного персонала за отчетный год и в динамике.

Численность работников подразделяется на явочную и списочную.

Явочная численность персонала определяется прежде всего по предприятию, в том числе в основных подразделениях. Рассчитывают среднесписочную численность всего персонала, в том числе, из них: рабочих; персонал совместителей.

Определяют движение численности промышленно-производственных рабочих:

1) состояло по отчету на начало отчетного года;

2) принято — всего, в том числе: по организованному набору, по направлению из числа окончивших учебное заведение, переведенных с других предприятий, из учреждений и организаций, принято самим предприятием;

3) переведено в рабочие из других категорий персонала и из непромышленных организаций;

4) выбыло — всего, в том числе: переведено на другие предприятия, в учреждения и организации в связи с окончанием срока договора, в связи с переходом на учебу, призывом на военную службу, по собственному желанию, уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, переведено из рабочих;

5) состояло по отчету на конец отчетного года;

6) число рабочих, совершивших прогул с начала года, число случаев прогула;

7) число состоявших в списочном составе.

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

К руководителям относятся директора, начальники, управляющие, заведующие, председатели, командиры, комиссары, мастера, производители работ, специалисты, инспекторы.

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами: агрономы, администраторы, бухгалтеры, геологи, диспетчеры и т.д.

К служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание.

Прежде всего анализируется выполнение плана по численности и составу работающих с точки зрения не только количества, но и качества изменений. В ходе анализа по каждой категории работающих выявляются отклонения фактической численности от плановой и прошлого года, изучаются профессиональный и квалификационный состав работающих, выясняется правильность использования рабочих в связи с их квалификацией.

*Анализ выполнения плана по численности и составу работающих
за отчетный год*

Показатели	План на отчетный	Фактически	Отклонения фактических данных
------------	---------------------	------------	----------------------------------

	год		За отчетный год		За прошлый год		От плана		От прошлого года	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Кол.	%	Кол.	%
1. Весь персонал предприятия	96	100	92	100	103	100	-4	4,17	-11	-10,67
2. В том числе:										
Промышленно-производственный										
Из них:										
Рабочие:	80	83.33	78	84.78	85	82.52	-2	+1,45	-7	+2.26
Служащие всего:	16	16.67	14	15.22	18	17.48	-2	-1.45	-4	-2.26
В том числе:										
Руководители:	2	2.08	2	2.17	2	1.95	-	+0.09	-	+0.22
специалисты	4	4.17	2	2.17	5	4.85	-2	-2.0	-3	-2.68
Другие работники	5	5.21	4	4.35	5	4.85	-1	-0.86	-1	-0.5
Прочий персонал	5	5.21	6	6.53	6	5.83	+1	+1.32	-	+0.7

Исходя, из данных таблицы по изучаемому предприятию, можно сделать следующие выводы:

1. На отчетный год предприятие планировало общий состав работников предприятия в количестве 96 человек, но в связи с тем, что возможности предприятия были ограничены и для повышения заработной платы работникам предприятия численный состав был сокращен на 4 человека в отчетном году по сравнению с планом, а по сравнению с прошлым годом сокращение составило 11 человек или уменьшение произошло на 10,67%.

2. По категориям работников:

- по плану предусматривалось рабочих в количестве 80 человек, но в результате увольнения и сокращения численность рабочих уменьшилась на 2 человека или на 1.45%;
- по служащим также предусматривалось уменьшение численного состава на 2 человека по причине сокращения специалистов и других работников. Это сокращение повлияло на уменьшение численного состава работников предприятия и поэтому, предприятие смогло повысить заработную плату всему персоналу. Это один из механизмов повышения заработной платы в условиях рынка, кроме того, предприятие стремится выпускать продукцию, которая пользуется спросом у потребителей этой продукции.

Анализируя структуру рабочих, необходимо указать специальности, в которых предприятие ощущает наибольший недостаток; привести причины неукomплектованности, увольнения. В ходе анализа необходимо изучить выполнение мероприятий, направленных на сокращение численности работников.

После анализа обеспеченности предприятия рабочей силой анализируют обеспеченность отдельных цехов, участков, подразделений; изучается профессиональный и квалификационный состав персонала предприятия. Для правильной организации труда и нормальной работы предприятию требуется рабочая сила, которая по своему профессиональному и квалификационному составу обеспечивала бы условия для выполнения надлежащего объема работ определенного квалификационного уровня. Сведения о составе рабочих по профессиям необходимы для правильного обеспечения потребностей цехов и участков.

Обобщающим показателем при изучении квалификационного состава принимается средний тарифный разряд и средний тарифный коэффициент рабочих и работ. Снижение тарифного коэффициента говорит о том, что ухудшается квалификационный состав рабочих. Средний тарифный коэффициент работ определяется как средневзвешенная тарифного разряда работ на объем работ данного вида в нормо-часах.

Уровень квалификации на предприятии определяется по формуле:

$$y_{\text{кв}} = \frac{PA3_1}{PA3_2}$$

PA3₁ — средний тарифный разряд производственных рабочих;

РАЗ₂ — средний тарифный разряд работ.

Средний тарифный разряд рабочих и работ определяется по формуле:

$$РАЗ_{с} = РАЗ_{м} + \frac{K_{с} - K_{м}}{K_{б} - K_{м}}$$

РАЗ_с - средний тарифный разряд;

K_с - средний тарифный коэффициент рабочих (работ);

РАЗ_м - тарифный разряд, соответствующий меньшему из двух смежных коэффициентов, тарифных сеток, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент;

K_м - из двух смежных тарифных коэффициентов, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент;

K_б - больший из двух смежных тарифных коэффициентов.

K_с = 1,39; K_м = 1,29; K_б = 1,48; РАЗ_м = 3.

$$\frac{1,39 - 1,29}{1,48 - 1,29} = 0,19$$

$$РАЗ_{с} = 3 + 0,19$$

Обычно принято считать, что если одно предприятие обеспечено большим числом рабочих, чем другое, то оно должно давать, при прочих равных обстоятельствах, соответственно больше продукции. Однако это только количественная сторона вопроса, необходимо проанализировать состояние качественной стороны.

При сравнении производительности труда разных производственных объектов нельзя просто сопоставлять численность рабочих, необходимо учитывать уровень их квалификации.

$$\text{Условная численность} = \frac{\text{Фактическая численность по каждому разряду}}{X} \cdot \text{Тарифный коэффициент этого разряда}$$

Анализируя производительность труда, прежде всего, обращают внимание на:

а) показатель установленного планом относительного повышения производительности труда в отчетном периоде в сравнении с базисным;

б) относительный показатель выполнения плана производительности труда;

в) относительный показатель динамики производительности труда в отчетном периоде по сравнению с базисным;

Соотношение этих показателей: $v = a \cdot б$.

Фактически достигнутый в отчетном периоде темп роста производительности труда зависит как от степени выполнения плана производительности труда, так и от темпа роста производительности труда, установленной планом.

Взаимосвязь между объемом продукции, численностью работников, использованием рабочего времени и производительностью труда описывается схемой, приведенной на взаимосвязь трудовых факторов и объема производства

Исходя из схемы, основные алгоритмы зависимостей следующие:

1) для численности персонала:

$$Ч_{п} = Ч_{р} / У_{р}^{\Pi} \quad Ч_{р} = Ч_{п} \cdot У_{р}^{\Pi}$$

2) взаимосвязь между продукцией и трудовыми факторами:

$$\Pi = В_{п} \cdot Ч_{п},$$

так как $В_{п} = В_{р} \cdot У_{р}^{\Pi}$, то $\Pi = В_{р} \cdot У_{р}^{\Pi} \cdot Ч_{п}$.

$$\Pi = Д \cdot В_{р}^{\Delta} \cdot У_{р}^{\Pi} \cdot Ч_{п} \quad \text{или} \quad \Pi = Д \cdot В_{р}^{\Delta} \cdot Ч_{р},$$

$$\Pi = Д \cdot Д_2 \cdot В_{р} \cdot У_{р}^{\Pi} \cdot Ч_{п},$$

$$\Pi = Д \cdot Д_2 \cdot В_{р} \cdot Ч_{р};$$

3. для производительности труда:

$$В_{п} = В_{р} \cdot У_{р}^{\Pi},$$

$$В_{п} = Д \cdot В_{р}^{\Delta} \cdot У_{р}^{\Pi},$$

$$В_{п} = Д \cdot Д_2 \cdot В_{р} \cdot У_{р}^{\Pi}$$

$$В_{р} = Д \cdot В_{р}^{\Delta}$$

$$V_p = D \cdot D_2 \cdot V_p^1$$

Анализ абсолютных отклонений и динамики производительности труда ведется по схеме, приведенной

При анализе информации выясняются:

- 1) напряженность планового задания;
- 2) выполнение плана производительности труда по различным показателям, в различных измерителях;
- 3) изменение производительности за счет численности;
- 4) изменение производительности труда;
- 5) влияние на объем продукции изменения производительности труда и численности персонала.

Согласно приведенным выше алгоритмам анализируется изменение по факторам производительности труда и ее влияние на объем производства.

Анализ изменения по факторам производительности труда и ее влияния на объем производства за отчетный год

Показатели	План на отчетный год по численности	факт		отклонения			
		За отчетный год	За прошлый год	Абсолютные суммы		%	
				от плана	от предыдущего года	от плана	от предыдущего года
Объем продукции	6480,5	6380,5	1044,5	-100,0	-5336	-2,55	-16.38
Среднесписочная численность	96	92	103	-4	-11	-4.2	-10.7
В том числе рабочих	80	78	85	-2	-7	-2,5	- 8.2
Среднегодовая выработка	67505	69353	10141	+1848	+59212	+2.7	+85.4
В том числе:							
Одного работника	11274	10542	1775	-732	+8767	-6.5	+83.16
Одного рабочего	56231	58811	8366	+2580	+50445	+4,39	-85.77
Удельный вес рабочих в общей численности	83.3	84.8	82.5	+1,5	+2,3	-1.7	-2.5

Анализируя среднегодовую выработку работающего, кроме факторов, вытекающих из основной схемы и алгоритмов анализа, приведенных выше, углубляют анализ по таким направлениям:

1) влияние на производительность труда изменений в ассортименте и качестве продукции при использовании различных измерителей продукции: чистой и нормативно-чистой продукции, нормированной заработной платы, натуральных и условно-натуральных измерителей продукции, трудоемкости выпуска в человеко-часах;

2) влияние на среднюю выработку работающего сдвигов в структуре ППП удельного веса (рабочих в численности ППП, основных рабочих в численности рабочих, ИТР и служащих в составе ППП).

Для рабочих-сдельщиков при анализе производительности следует изучить состояние нормирования труда и выполнение норм выработки рабочими, бригадами; выявить устаревшие и заниженные нормы выработки, определить удельный вес рабочих, работающих по технически обоснованным нормам выработки; оценить отношение времени работы по технически обоснованным нормам к общему количеству времени, отработанного всеми рабочими-сдельщиками. Следует определить влияние рабочих-сдельщиков основного производства на выполнение плана производительности труда.

В плане по росту производительности труда предусматривалось выполнение норм выработки в среднем на 120%, а фактически оно составило 124,2%.

За счет этого план производительности труда рабочих-сдельщиков перевыполнен на 3,5% $[(124,2 - 120)/120 \cdot 100]$. Учитывая, что удельный вес сдельщиков составил 68% в численности рабочих, перевыполнение плана часовой выработки в расчете на каждого рабочего составит 2,4% $=[(3,5 \cdot 68): 100]$.

На тех предприятиях, где преобладают технически обоснованные нормы, показатели выполнения норм выработки характеризуют степень овладения рабочими-сдельщиками техникой производства и служат дополнением к показателям средней выработки продукции.

Анализ выполнения установленных норм выработки рабочими-сдельщиками ведется в разрезе: основных цехов, вспомогательных, по заводу в целом.

На каждый вид продукции устанавливается определенная норма времени (трудоемкость). Чем меньше трудоемкость, тем больше выработка работника. Поэтому одной из задач анализа является оценка выполнения заданий по снижению трудоемкости продукции и роста на этой базе производительности труда.

Оперативный анализ трудовых факторов предполагает наличие планирования, учета и анализа по таким показателям, как численность работающих, выработка на одного работающего, использование рабочего времени.

К оперативному анализу привлекаются сведения о выполнении плана выпуска продукции и использования рабочего времени.

При оперативном анализе плановую численность производственных рабочих определяют по следующей схеме:

- 1) рассчитывают общую трудоемкость выпуска, количество нормо-часов — $\sum (\text{выпуск продукции каждого наименования} \cdot \text{трудоемкость изделия})$;
- 2) общее количество нормо-часов (п. 1) корректируют на планируемый на этот период процент снижения трудоемкости;
- 3) полученные нормо-часы (п. 2) делят на процент переработки норм и бюджет времени одного рабочего;
- 4) к полученной в (п. 3) плановой численности рабочих прибавляют число руководителей, специалистов, служащих, учеников и получают общую численность работающих.

Фактическая численность работающих на любое число месяца по цеху, участку определяется как среднеемесячное их количество.

Фактическая производительность труда за сутки находится путем деления фактического объема выпускаемой продукции в денежном выражении на фактическую численность работающих (рабочих).

Факторы, влияющие на производительность труда, делятся на:

1) внешние (независимость предприятия, уровень специализации, организация кооперированных поставок, организация снабжения сырьем и оборудованием, равномерность поставок со стороны, горно-геологические условия, сезонные колебания);

2) внутрипроизводственные —

- социальные (обеспеченность жильем, детскими садами, сфера обслуживания, наличие профилактория и т.д.),
- экономические (объем продукции, уровень кооперации, структура продукции, ассортимент, цена, затраты труда, численность, структура по категориям, уровень квалификации работников и др.),
- организационно-технические — повышение технического уровня производства (внедрение прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов);

К организационно-техническим факторам относятся:

- уровень подготовки производства (механизация и автоматизация производственных процессов);
- удельный вес ручного труда;
- уровень механизации труда;
- внедрение новой технологии, нового оборудования; состояние наличного состава оборудования; организация рабочих мест;
- уровень и тип производственного процесса;
- уровень концентрации и специализации производства) и состояние организации управления на предприятии (планирования, учета, контроля, анализа производительности труда, наличие стратегии управления производительностью труда).

По характеру влияния на производительность труда выделяют факторы экстенсивного и интенсивного действия.

Факторы интенсивного воздействия приводят к снижению трудоемкости и вызывают изменение уровня производительности труда в единицу времени. Изменение трудоемкости рассчитывается путем определения влияния различных факторов на среднечасовую выработку.

К факторам интенсивного воздействия на производительность труда относятся:

факторы использования рабочей силы — улучшение организации труда и технического нормирования, улучшение организации соревнования, повышение квалификации рабочих и их культурно-технического уровня, улучшение обслуживания рабочих, совершенствование оплаты труда и технологии производства;

- факторы использования основных средств — внедрение и освоение новой техники, улучшение использования средств труда, механизация и автоматизация производства;
- факторы использования материальных ресурсов — улучшение использования сырья и материалов, замена одних материалов другими, более эффективными, усовершенствование конструкций изделий.
- Факторы экстенсивного действия связаны с изменениями в уровне использования рабочей силы по времени работы, т.е. это те или иные отклонения от баланса рабочего времени.

К факторам экстенсивного действия относятся:

- факторы использования рабочего времени — устранение целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени, ликвидация текучести рабочей силы;
- факторы изменения структуры продукции — изменение материалоемкости, изменение удельного веса изделий и полуфабрикатов, получаемых в порядке кооперированных поставок.

Рассмотрим методику анализа наиболее распространенных технико-экономических факторов производительности труда в первичных производственных подразделениях предприятия.

1. Влияние снижения трудоемкости продукции на рост производительности труда:

Экономия численности рабочих (Θ_1) —

$$\Theta_1 = \frac{\Delta T_E}{B_{BP} * \%BH_{\Phi}} \quad \text{где } \Delta T_E - \text{снижение трудоемкости}$$

$$B_{BP} - \text{полезный бюджет рабочего времени}$$

$$BH_{\Phi} - \text{фактический процент выполнения норм выработки.}$$

Изменение производительности труда (ΔPR_1)-

$$\Delta PR_1 = \frac{\Theta_1 * 100\%}{\text{Трудоемкость продукции фактическая}}$$

$$CH_{PP} = \text{выработка плановая}$$

2. Снижение производственных потерь рабочего времени. (Θ_2)

$$\Theta_2 = \frac{CH_{PP} * U_P^{\Pi} * (U_{\Pi\Phi} - U_{\Pi\Phi})}{100 - U_{\Pi\Phi}}$$

Изменение производительности труда за счет снижения потерь рабочего времени ΔPR_2

$$\text{где } U_P^{\Pi} - \text{коэффициент численности рабочих от}$$

$$\frac{\Theta_2 * 100}{\text{общего персонала отчетного года.}}$$

$$\Delta PR_2 = CH_{PP} \cdot U_{\Pi\Phi} - \text{процент потерь рабочего времени базового года}$$

$$U_{\Pi\Phi} - \text{процент потерь рабочего времени отчетного года}$$

3. Рост производительности труда за счет снижения производительных затрат труда

$$\Theta_3 = \frac{\Delta H_{PP,T} * 100\%}{B_{BP} : \%BH}$$

Изменение производительности труда за счет снижения непроизводительных затрат труда:

$$\Delta PR_3 = \frac{\Theta_3 * 100\%}{CH_{PP}} \quad \Theta_3 - \text{изменение численности рабочих вследствие снижения непроизводительных потерь труда.}$$

4. Рост производительности труда за счет структурных сдвигов в продукции (Θ_4):

$$\Theta_4 = \frac{(T_{\Phi\Phi}^y - T_{\Phi\Phi}^y) * P_{\Phi}}{B_{BP} * \%BH}$$

Изменение производительности труда за счет сдвигов в структуре продукции

$$\Delta \text{ПР}_4 = \frac{\Delta_4 * 100\%}{\text{Ч}_{\text{РР}}}$$

где $T_{\text{ЕФ}}^y$ – удельная трудоемкость выпуска отчетного периода, нормо- ч/сом.;

$T_{\text{ЕБ}}^y$ - удельная трудоемкость выпуска соответствующего периода прошлого года, нормо-ч/сом.;

$\text{П}_{\text{Ф}}$ — объем выпуска отчетного периода, сом

5. Рост производительности труда за счет перевыполнения норм выработки:

$$K_{\text{ВН}} = \frac{\text{Процент выполнения норм выработки в отчетном периоде}}{\text{Процент выполнения норм выработки базовый}}$$

Изменение производительности труда за счет роста коэффициента выполнения норм выработки рабочими

$$\Delta \text{ПР}_5 = K_{\text{ВН}} - 1$$

где $K_{\text{ВН}}$ – коэффициент выполнения норм выработки рабочими-сдельщиками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности /Под общей ред. В.И. Стражева. – Минск: Высшая школа, 1995.
2. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. –М.: Финансы и статистика, 2003.
3. Бороненкова С.А. Анализ хозяйственной деятельности: Курс лекций. –Свердловск: УрГЭУ, 1997.
4. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект. –М.: Экономика, 1997.