

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ФОРМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СФЕРЫ КООПЕРАТИВОВ

Калиничева И.С., ассистент преподавателя кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»;

Шохнех А.В., к.э.н., доцент кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»

*Волгоградский кооперативный институт (филиал)*

В статье рассматривается необходимость организации кооперативов, как коллективного бизнеса в Российской Федерации. Раскрывается необходимость осуществления внутреннего контроля. Предлагается в кооперативах организовывать управленческий анализ как форму внутреннего контроля. Предлагаются принципы организации и функционирования управленческого анализа. Разрабатываются примерные антикризисные процедуры для кооперативов.

В условиях кризиса нормальному функционированию организации может послужить создание потребительского кооператива. Кооперация является альтернативной по отношению к предпринимательской деятельности частного сектора формой организации экономики в интересах одновременно производителей и потребителей. Можно с уверенностью добавить, что на сегодняшний день для Российской Федерации это еще и наиболее совершенная и наиболее перспективная альтернатива.

Кооперация уже не раз убедительно продемонстрировала россиянам свою удивительную живучесть и полезность.

Не случайно, что и в последние годы своего существования советское государство использовало кооперацию как эффективное средство для оздоровления уже смертельно больной системы коллективистской экономики. Совет Министров СССР в директивном порядке принял ряд постановлений для организации кооперативных сообществ и кооперирования целых отраслей народного хозяйства. Принятый 26 мая 1988 г. Закон СССР «О кооперации в СССР» превратил «кооперацию в широко разветвленную систему, органически связанную с государственным сектором экономики». Кооперация, получив свободу, восстановив свои принципы, крепла и к 1990 г. пришла с положительными результатами. Быстрыми темпами развивалась строительная база, транспорт, материально-техническое снабжение. В конце 1980-х гг. появились кооперативы в сфере производства и услуг. Количество кооперативов увеличилось до 200 тысяч, а работающих в них – до 5 млн. чел.

Кооперацию можно и нужно рассматривать как способ организации хозяйствования, когда между большинством хозяйствующих субъектов независимо от форм собственности существуют взаимовыгодные партнерские отношения (макроуровень) и как вид организации деятельности самого хозяйствующего субъекта,

когда в основу деятельности такого субъекта положены кооперативные принципы и основной целью его деятельности является удовлетворение материальных и иных потребностей его членов, а прибыль (на языке российского гражданского права – доходы), получаемая от предпринимательской деятельности, – как средство его достижения (микроуровень).

Важным аспектом при организации кооперативов является осуществление внутреннего контроля для обеспечения экономической безопасности процессов их деятельности, повышения эффективности. Целесообразен жесткий контроль и анализ над рациональным использованием производственных ресурсов и исполнением управленческих решений. Это возможно посредством осуществления управленческого анализа в кооперативах.

Как наука управленческий анализ представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования систем и направленных на познание методологии оценки, диагностики и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В кооперативных организациях по результатам анализа могут вскрыться недоиспользованные резервы и возможности, позволяющие улучшить развитие данной управляемой подсистемы. Анализ выступает как основа для выработки и принятия управленческих решений. По нашему мнению, управленческий анализ целесообразно классифицировать как одну из форм внутреннего контроля.

Управленческий анализ в кооперативах определит способность обосновывать и принимать оптимальные управленческие решения, которые позволяют обеспечить конкурентоспособность, эффективное функционирование и развитие.

Логично организовывать проведение управленческого анализа в кооперативах как систему, включающую шесть составляющих по аналогии с экономическим анализом:

- субъект анализа (человек, который проводит исследование);
- объект анализа (область окружающего мира, исследуемая аналитиком);
- предмет анализа (часть объекта познания, которая непосредственно изучается аналитиком);
- временные рамки (год, квартал, месяц, декада, неделя, день);
- среда процесс анализа, в рамках которого и происходит взаимодействие субъекта и объекта;
- методы экономического анализа (экономические, статистические, математические).

Ученые-экономисты отмечают, что деятельность субъектов хозяйствования, а также субъективные и объективные факторы, влияющие на экономические явления и процессы, являются составной частью предмета экономического анализа. Так, М.И. Баканов, А.Д. Шеремет, М.В. Мельник дают следующее определение предмета экономического анализа: «Под предметом экономического анализа понимаются хозяйственные процессы организаций, социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты их деятельности, складывающиеся под воздействием субъективных и объективных факторов, получающие отражение через систему экономической информации» [1, с. 21].

Активная дискуссия относительно объектов экономического анализа, включение субъекта в предмет аналити-

ческой науки оказывают, что понятие субъекта и объекта и точная оценка их характеристик крайне важны.

Роль субъекта в аналитическом исследовании весьма существенна, поскольку именно субъект выбирает объект, который подлежит изучению, задает целевую установку анализа, формирует аналитический инструментарий, подбирает информационную базу, является непосредственным исполнителем исследовательских операций.

Подходы к определению понятия «субъект» в экономическом анализе:

- субъект познания: «Человек или сообщество людей, все человечество, т.е. живые личности, творчески относящиеся к объекту познания» [1, с. 7];
- субъект хозяйствования, хозяйствующий субъект, субъект хозяйственной деятельности: «Предприятия, их объединения, организации любых организационно-правовых форм, а также граждане, обладающие статусом предпринимателя в соответствии с законодательством, действующим на территории государств – участников Содружества Независимых Государств, и их объединения. К субъектам хозяйствования относятся как резиденты, так и нерезиденты данной страны» [4];
- субъекты анализа: «Внутренние подразделения фирмы, внешние по отношению к фирме организации, банки, аудиторские фирмы, налоговые органы, страховые компании, кредитные организации, органы хозяйственного управления, научно-исследовательские учреждения» [2];
- субъекты управления: «Высший управленческий персонал, специализированные отделы и службы, специалисты – профессиональные финансовые менеджеры» [6, с. 270].

Из приведенного выше исследования литературы видно, что авторы выделяют как минимум четыре вида субъекта:

- субъект хозяйствования;
- субъект познания;
- субъект анализа;
- субъект управления.

В составе этих групп людей можно выделить специалистов, наделенных управленческими функциями, – субъектов управления.

По нашему мнению, субъектом управленческого анализа как формы внутреннего контроля бизнеса являются собственники, управленческий персонал, специализированные отделы и службы, а также внешние пользователи аналитической отчетности (кредитные организации, аудиторы, научные учреждения).

Познавательная деятельность человека направлена на объект познания. В.В. Ковалев отмечает, что «объекты анализа могут быть исключительно разнородными – страна, рынок, предприятие, инвестиционный проект, технологическая линия, себестоимость, цена и т.п.» [3, с. 80-81].

Многообразие подходов к определению объекта экономического анализа приводится ниже:

- объект экономического анализа: «Процесс бизнес-планирования, инвестиционные процессы, производства, реализации продукции (работ, услуг), финансовая деятельность организации, внешние связи организации» [7];
- объекты анализа: «Страна, рынок, предприятие, инвестиционный проект, технологическая линия, себестоимость, цена и т.п.» [3, с. 80-81];
- объект исследования в экономическом анализе: «Результаты хозяйственной деятельности предприятия» [5, с. 8];
- объекты анализа: «Хозяйство страны в целом, экономика регионов, отраслей, предприятия, отдельное рабочее место. Основным объектом анализа является предприятие» [2, с. 81];
- объекты анализа: «Основные экономические результаты хозяйственной деятельности:
  - производство и реализация продукции;

- себестоимость продукции;
- использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- финансовые результаты производства;
- финансовые организации» [6, с. 366].

По нашему мнению, в управленческом анализе объектом исследования является процесс хозяйственной деятельности, внешние и внутренние факторы риска, инвестиционные процессы, финансовая деятельность организации, внешние связи организации.

Предметом управленческого анализа являются выраженные в системе экономических показателей результаты хозяйственной деятельности, а также экономические характеристики событий и явлений, ее обуславливающих.

Необходимо рассмотреть и такие категории, как метод и методика экономического анализа, для определения аналогии в управленческом анализе.

Исследования ученых и практиков показывают, что метод экономического анализа представляет собой способ подхода к изучению хозяйственных процессов в их плавном развитии.

Характерными особенностями метода экономического анализа являются:

- определение системы показателей, всесторонне характеризующих хозяйственную деятельность организаций;
- установление соподчиненности показателей с выделением совокупных результативных факторов и факторов (основных и второстепенных), на них влияющих;
- выявление формы взаимосвязи между факторами;
- выбор приемов и способов для изучения взаимосвязи;
- количественное измерение влияния факторов на совокупный показатель.

Совокупность приемов и способов, которые применяются при изучении хозяйственных процессов, составляет методику экономического анализа.

Методика экономического анализа базируется на пересечении трех областей знаний: экономики, статистики и математики.

К экономическим методам анализа относят сравнение, группировку, балансовый и графический методы.

Статистические методы включают в себя использование средних и относительных величин, индексный метод, корреляционный и регрессивный анализ и др.

Математические методы можно разделить на три группы:

- экономические (матричные методы, теория производственных функций, теория межотраслевого баланса);
- методы экономической кибернетики и оптимального программирования (линейное, нелинейное, динамическое программирование);
- методы исследования операций и принятия решений (теория графов, теория игр, теория массового обслуживания).

По нашему мнению, сущностью управленческого анализа хозяйственной деятельности является системное исследование, основанное на специальных методологических познаниях:

- для оценки комплекса экономических показателей бизнеса;
- для выявления многообразных аспектов и определяющих ее факторов на элементы;
- для изучения многообразия причинно-следственных связей и зависимостей.

Для организации управленческого анализа в кооперативах необходимо определить его цель и задачи.

Цель управленческого анализа заключается в оценке влияния объективных и субъективных, внутренних и внешних факторов на результаты хозяйствования бизнеса, в экономическом обосновании текущих решений,

бизнес-планов и проектов, в оценке экономической эффективности бизнеса.

Для достижения цели управленческого анализа целесообразно поставить и решить следующие задачи:

- повышение научно-экономической обоснованности бизнес-планов, бизнес-процессов и нормативов в процессе их разработки;
- объективное и всестороннее исследование выполнения бизнес-планов, бизнес-процессов и соблюдения нормативов;
- экономическое обоснование бизнес-политики, обеспечивающей достижение стоимостных целей и решение стоимостных задач коммерческой организации;
- определение эффективности использования трудовых и материальных ресурсов;
- выявление и измерение внутренних резервов на всех стадиях бизнес-процесса;
- проверка оптимальности управленческих решений;
- оценка эффективности деятельности и результатов бизнеса в количественном и качественном выражении.

Задачи управленческого анализа не исчерпываются приведенным выше перечнем. Многогранность хозяйственных ситуаций ставит многие задачи частного характера.

Управленческий анализ необходим для информационной прозрачности различных направлений хозяйственной деятельности и процедур управления, таким образом направленность анализа зависит от поставленных целей и задач управления. Направленность управленческого анализа определяется целями и задачами исследования, необходимостью решения экономических ситуаций, внешними и внутренними факторами бизнес-среды.

Значение управленческого анализа вытекает из его роли и функций, которые он выполняет в системе управления бизнесом. К функциям управленческого анализа следует отнести следующие:

- процесс прогнозирования и планирования хозяйственной деятельности на стадии подготовки управленческих решений;

- процесс исполнения принятых решений, обеспечивая оптимизацию управленческих процедур;
- разработка механизмов защиты ресурсов организации – анализ позволяет выявлять и предотвращать необоснованные затраты, нецелевое и неэффективное использование средств, завышенные нормативы отпуска сырья и т.п.

Анализ обеспечивает оптимальный ход процесса управления на всех его стадиях – от разработки планов и программ хозяйственной деятельности до контроля над исполнением принятых управленческих решений в любой функциональной сфере деятельности организации.

Определяющим условием эффективности управленческого анализа в малом бизнесе является соблюдение принципов, являющихся основными правилами, которые охватывают аналитическую деятельность в целом.

По нашему мнению, в кооперативах необходимо установить принципы организации и проведения управленческого анализа (табл. 1).

Определение сущности, цели и задач управленческого анализа, а также принципов его организации и функционирования, оценки эффективности результатов является основанием для определения его как форма внутреннего контроля в кооперативах. Управленческий анализ как форма контроля призван проводить профилактику банкротства антикризисным управлением в кооперативах. Процедуры антикризисного управления представлены в табл. 2.

Управленческий анализ деятельности исследует бизнес, который представляет собой хозяйственные процессы, непосредственно связанные с производством и реализацией товаров, продукции, работ и услуг. Следовательно, можно говорить о достаточно широком охвате круга проблем управленческого анализа.

Эффективность управленческого анализа заключается в стабильной и результативной деятельности кооператива.

Таблица 1

**ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В КООПЕРАТИВАХ**

№	Названия принципов	Определение принципов
1	Принцип ответственности	За ненадлежащее выполнение контрольно-аналитических функций необходимо нести экономическую, административную и дисциплинарную ответственность. Ответственность должна быть формально установлена за выполнение каждой контрольно-аналитической функции, четко определенной и формально закрепленной
2	Принцип функциональности	Целесообразно определять контрольно-аналитические функции, обеспеченные средствами для их выполнения. Необходим достаточный объем прав и возможностей для функционирования
3	Принцип информирования	Информация об отклонениях должна представляться в максимально короткие сроки для предупреждения наступления нежелательных последствий
4	Принцип системности	Комплексный экономический анализ необходимо рассматривать в единой системе процесса управления, создавать надлежащие условия для тесного взаимодействия работников различных функциональных направлений
5	Принцип подконтрольности	В системе комплексного экономического анализа необходимо осуществлять контроль, учитывая ее разнообразие
6	Принцип непрерывности	Непрерывное функционирование системы комплексного экономического анализа позволит вовремя предупреждать о возможности возникновения отклонений, а также своевременно их выявлять
7	Принцип полноты охвата	Объекты должны быть охвачены адекватным анализом и контролем в комплексе. Необходимо добиваться общей эффективности, сосредоточив контроль над широким кругом объектов
8	Принцип разделения	Необходимо разграничивать обязанности исполнителей в системе анализа во избежание злоупотреблений, для эффективности контроля
9	Принцип санкционирования	Должно быть обеспечено разрешение и одобрение всех финансово-хозяйственных операций ответственными официальными лицами в пределах их полномочий. Без наличия формально установленных процедур санкционирования невозможно организовать эффективный управленческий анализ
10	Принцип эффективности	Необходимо в количественном выражении оценивать работу комплексного экономического анализа, определяя экономический эффект от его функционирования

## ПРОЦЕДУРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Процедуры	Содержание
1. Координация управления	1. Процедуры отчетности кооператива для обеспечения необходимой информации руководству для быстрого принятия решений. 2. Четкое разделение ответственности сотрудников и понимание своих обязанностей в кризисной ситуации. 3. Назначение персон, ответственных за идентификацию кризисов и антикризисное управление, а также за уведомление о проблемах
2. Сигналы раннего предупреждения	Руководству кооператива необходимо определить: 1. сигналы для идентификации приближающегося кризиса; 2. механизмы обеспечения постоянного мониторинга; 3. формы и сроки отчетности кризисных сигналов
3. Резервная ликвидность	1. Принятие процедур для устранения дефицита денежных средств. 2. Перечислить возможные ключевые источники наличных средств. 3. Ограничить доступ и использование наличности. 4. Оценить стоимость альтернативных сценариев финансирования и их воздействие на капитал
4. Изменение в структуре активов и пассивов	1. Проанализировать возможные варианты изменения структуры активов и пассивов для разрешения кризисов. 2. Оценить степень воздействие рынков на кооператив. 3. Оценить возможность снижения процентных ставок кредиторов и рефинансирование на долгосрочное кредитование
5. Привлечение клиентов	1. Принять процедуры для определения приоритетов в отношениях с клиентами во время кризиса. 2. Разработать меры привлечения клиентов (снижения цены, пересмотр ассортимента, предоставление бонусов, скидок, предоставление дополнительных сопутствующих услуг). 3. Определить возможные источники средств финансирования (заказ по предоплате за счет максимального снижения цены)
6. Планы по работе с общественностью	1. Разработать управление связями с общественностью – реклама, призовые фонды, пропаганда, выставки. 2. Проанализировать политику конкурентов и других участников рынка, разработать проект возможного сотрудничества с ними
7. Планы по работе с поставщиками	1. Оценить возможность получения товарных и сырьевых кредитов и увеличение срока оплаты задолженности. 2. Изыскать возможности принятия товара и сырья на реализацию и комиссию. 3. Проанализировать ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции

## Литература

1. Закон СССР от 26.05.1988 №8998-ХI (ред. от 07.03.1991, с изм. от 15.04.1998) «О кооперации в СССР». ИСС Консультант +
2. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет ; под ред. М.И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005.
3. Гинзбург А.И. Экономический анализ [Текст] / А.И. Гинзбург. – СПб. : Питер, 2004.
4. Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ : концептуальные основы [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2004.
5. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2005.
6. Савицкая Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. – 10-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2004.
7. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
8. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для ср. проф. образования / под общ. ред. М.В. Мельник ; Финансовая академия при Правительстве РФ. – М. : Экономика, 2004.

## Ключевые слова

Внутренний контроль; управленческий анализ; кооператив; антикризисное управление; экономическая безопасность; принципы; функциональность; информирование; системность; санкционирование; эффективность.

*Калиничева Ирина Сергеевна*

*Шохнех Анна Владимировна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность, практическая значимость и новизна. В статье рассматривается необходимость развития кооперации, которая является

альтернативной по отношению к предпринимательской деятельности частного сектора формой организации экономики в интересах одновременно производителей и потребителей. Для Российской Федерации это еще и наиболее совершенная и наиболее перспективная альтернатива.

Актуальность темы исследования заключается в исследовании необходимости формирования эффективной организации кооперативов, которая заключается в осуществлении жесткого внутреннего контроля. Интересным представляется представление авторами статьи управленческого анализа как формы внутреннего контроля.

В статье исследованы аспекты организации проведения управленческого анализа в кооперативах как системы, включающей шесть составляющих по аналогии с экономическим анализом:

- субъект анализа (человек, который проводит исследование);
- объект анализа (область окружающего мира, исследуемая аналитиком);
- предмет анализа (часть объекта познания, которая непосредственно изучается аналитиком);
- временные рамки (год, квартал, месяц, декада, неделя, день);
- среда процесс анализа, в рамках которого и происходит взаимодействие субъекта и объекта;
- методы экономического анализа (экономические, статистические, математические).

Предложены принципы организации и осуществления управленческого анализа в кооперативах.

Представлены процедуры антикризисного управления.

Статья содержит таблицы, что положительно влияет на наглядность представленного материала.

Вышеизложенное дает основание считать, что актуальность рассматриваемой темы, ее практическая необходимость, а также новизна материала определяют научную и практическую ценность статьи.

*Калиничева Р.В. д.э.н., профессор кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт*

## 9.1. ADMINISTRATIVE ANALYSIS AS THE FORM OF THE INTERNAL CONTROL OF ENTERPRISE SPHERE OF CO-OPERATIVE SOCIETIES

I.S. Kalinicheva, the Assistant to the Teacher of Chair «Economy and Audit» the Independent Noncommercial Organisation of the Higher Vocational Training Centrosouz the Russian Federation «the Russian University of Cooperation»;

A.V. Shohneh, Candidate of Sciences (Economic), the Senior Lecturer of Chair «Economy and Audit» the Independent Noncommercial Organisation of the Higher Vocational Training Centrosouz the Russian Federation «the Russian University of Cooperation»

*Volgograd Co-operative Institute (Branch)*

«Administrative analysis as the form of the internal check of the owner's sphere of cooperatives», is examined the need organizing the cooperatives as collective business in Russia.

The need for the realization of internal check is revealed. It is proposed in the cooperatives to organize administrative analysis as the form of internal check. The principles of organization and functioning of administrative analysis are proposed. Exemplary anticrisis procedures for the cooperatives are developed.

### Lterature

1. LAW of the USSR from 26.05.1988 N of 8998-XI (ed. from 07.03.1991, with chg. from 15.04.1998) "ABOUT THE COOPERATION IN the USSR". ISS consultant +
2. M.I. Bakanov, M.V. Melnik, A.D. Sheremet. Theory of the economic analysis: Textbook / edited by. M.I. Bakanova. – the 5th publ., reworked. and add. – M.: Finances and statistics, 2005.
3. E.E. Rumyantseva. New economic encyclopedia. – M.: NFRA – M, 2005.
4. A.I. Ginsburg. Economic analysis. – Pb.: Peter, 2004. – p. 82.
5. N.N. Seleznev, A.F. Ionova. Financial analysis. Control of the finances: teaching aid for VUZ (Institute of Higher Education). 2.: YUNITI-IT IS GIVEN, 2003. p. 370.
6. Kovalev V.V. Financial calculation and the analysis: conceptual bases. – M.: Finances and statistics, 2004. – p. 275.
7. Economic analysis of the financial-economic activity: Textbook for sr. Prof. formation/hearth is general. ed. M.t. Miller; Financial academy with the government RF. – M.: Ekonomist, 2004. – p. 320.
8. Savitskaya G.V. Economic analysis: Textbook. – the 10th publ., ispr. – M.: New knowledge, 2004.

### Keywords

The internal check; administrative analysis; cooperative; anticrisis control; economic safety; principles; functionality; information; systematization; sanctioning; effectiveness.