

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Красноярский государственный торгово-экономический институт»

О. Ю. Дягель
Т. А. Цыркунова
М. В. Крылова
Е. А. Медведева

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Утверждено Редакционно-издательским советом института
в качестве учебного пособия
для студентов специальности 080109.65
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
всех форм обучения

Красноярск 2008

УДК 338.3 (075.8)
ББК 65.290 я 73
Д 60

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Ю. В. ЕРЬГИН (СибГАУ);
кандидат экономических наук, доцент О. Н. ВЛАДИМИРОВА (КГТЭИ)

Дягель О. Ю.

Д 60 Экономическое обоснование рекомендаций по оптимизации результатов деятельности организации : учеб. пособие / О. Ю. Дягель, Т. А. Цыркунова, М. В. Крылова, Е. А. Медведева ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск., 2009. – 88 с.

В учебном пособии рассмотрена методика выполнения планово-аналитических расчетов экономического эффекта от внедрения рекомендаций по оптимизации результатов хозяйственно-финансовой деятельности организаций, обосновано применение предложенной методики на примерах конкретных хозяйствующих субъектов.

Учебное пособие предназначено студентам экономических специальностей вузов, профессиональным бухгалтерам, практическим работникам.

УДК 338.3 (075.8)
ББК 65.290 я 73

© ГОУ ВПО «Красноярский государственный
торгово-экономический институт», 2009
© Коллектив авторов, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ..... | 5 |
| 2. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... | 10 |
| 2.1. Оптимизация состояния запасов..... | 10 |
| 2.2. Оптимизация численности персонала..... | 14 |
| 2.3. Оптимизация материально-технической базы и управление организационно-техническими факторами..... | 16 |
| 3. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ..... | 26 |
| 4. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ..... | 31 |
| 5. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... | 39 |
| 6. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... | 42 |
| 7. РАСЧЕТ СОВОКУПНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ХОЗЯЙСТВЕННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... | 73 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 82 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 83 |
| Приложения..... | 85 |
| Приложение А..... | 85 |
| Приложение Б..... | 88 |

ВВЕДЕНИЕ

Усиление конкуренции на рынке ставит перед предпринимательскими структурами проблему поиска возможностей повышения их экономического потенциала. Ее решение зависит от степени объективности экономической информации о достигнутых результатах деятельности организаций, получаемой в процессе экономического анализа. При этом завершающим этапом анализа результатов деятельности коммерческой организации является обобщение выявленных резервов их улучшения, формирование комплекса рекомендаций по нивелированию выявленных негативных тенденций и определение их экономической целесообразности. От результативности решения данных задач во многом зависит эффективность деятельности организации в будущем. Вместе с тем отсутствие в современной экономической литературе методического обеспечения процесса разработки и обоснования рекомендаций затрудняет их практическое решение.

В этой связи целью данного учебного пособия является систематизированное изложение методики обоснования ряда рекомендаций по оптимизации результатов деятельности организации с расчетом экономического эффекта от их реализации, разработанной на кафедре экономического анализа и статистики Красноярского государственного торгово-экономического института. Это может оказать учебно-методическую помощь студентам экономических специальностей при выполнении курсовых и дипломных работ, профессиональным бухгалтерам, а также руководителям организаций при принятии управленческих решений.

1. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ

Упущенные экономические выгоды, выявленные в ходе проведенного анализа, могут быть превращены в резервы улучшения результатов деятельности организаций лишь при реализации конкретных мероприятий, направленных на устранение вызывающих их причин. В этой связи на заключительном этапе анализа осуществляется разработка комплекса рекомендаций и их экономическое обоснование.

Под **экономическим обоснованием** следует понимать проведение ряда аналитических расчетов, подтверждающих целесообразность рекомендации, итогом которых должно явиться определение суммы экономического эффекта от ее реализации. При этом следует помнить, что предлагаемые рекомендации должны иметь:

- целевую направленность на устранение конкретного недостатка, выявленного в ходе проведенного ранее анализа;
- практически пригодный характер, т. е. должны представлять собой конкретную программу действия и не иметь характера лозунгов;
- целевую направленность на конкретное должностное лицо объекта исследования, ответственное за реализацию конкретного мероприятия (т. е. рекомендации должны быть персонифицированы).

В случае обоснования экономической эффективности реализации нескольких рекомендаций по обеспечению улучшения результатов деятельности организаций целесообразным является обобщение и сравнительная оценка полученных эффектов.

Важно отметить, что проводить экономическое обоснование рекомендаций по вовлечению в оборот потенциальных направлений улучшения результатов деятельности организаций целесообразно по наиболее значимым из них. В этой связи непосредственному обоснованию рекомендаций должно предшествовать решение следующих задач:

1) обобщение выявленных потерь результативных экономических показателей и определение наиболее существенных и (или) приоритетных направлений корректировки тактики управления результатами деятельности организации с позиций их оптимизации в будущем;

2) систематизация и оценка выявленных упущенных за отчетный период возможностей улучшения результатов деятельности организации.

При решении данных задач принципиально важным является выбор реально устранимых и количественно оцениваемых недостатков финансово-хозяйственной деятельности, а на этой основе – количественная оценка упущенных за отчетный период возможностей роста изучаемого результативного показателя – выручки от продажи товаров (или товарной продукции для производственных организаций) и прибыли. Последний показатель, являясь финансовым результатом деятельности организации, испытывает на себе влияние

всех первоочередных и опосредованных факторов, а в этой связи все негативные моменты в деятельности организации в конечном итоге приводят к уменьшению прибыли.

Следует помнить, что в основе такой количественной оценки лежит наличие детерминированной зависимости между результативным показателем и факторными, что дает возможность построения факторной модели, описывающей данную зависимость.

В частности, практика показывает, что одним из основных недостатков в финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций является снижение эффективности использования ресурсов. Его экономическими последствиями являются:

- снижение выручки от продажи (товарной продукции);
- суммы относительного перерасхода средств, вложенных в ресурсы;
- образование потерь прибыли от продажи как финансового результата основного вида деятельности.

Методика количественной оценки величин вышеуказанных экономических последствий снижения эффективности использования ресурсов систематизирована в табл. 1.

Конкретизация методики оценки экономических последствий других недостатков в деятельности организаций с демонстрацией конкретных расчетных процедур будет осуществлена в последующих главах настоящего пособия.

Таким образом, обобщение резервов оптимизации результатов деятельности организаций, заключительной стадией которого является экономическое обоснование рекомендаций, следует осуществлять посредством реализации ряда этапов, последовательность и содержание которых представлены на рис. 1.

Далее на условных примерах представлена методика экономического обоснования рекомендаций по устранению наиболее распространенных недостатков в деятельности организаций, после чего ее применение будет продемонстрировано на конкретном ситуационном примере.

Таблица 1

Экономические последствия снижения эффективности использования хозяйственных ресурсов коммерческой организации

| Показатели, характеризующие эффективность использования хозяйственных ресурсов | Расчет потерь объема выручки от продажи товаров (товарной продукции) (метод абсолютных разниц) | Расчет суммы относительно-го перерасхода средств, вложенных в ресурсы (повышения потребности в финансовых ресурсах) (метод цепных подстановок) | Расчет потерь прибыли от продаж |
|---|--|--|---|
| 1. Снижение эффективности использования товарных запасов (ΔC) | $\Delta ВР (C) = \Delta C \times \overline{TЗ}_1$ | $\Delta \overline{TЗ} (C) = \overline{TЗ}_1 - \overline{TЗ}_0 \times J_{ВР}$ | $\Delta ВР(C) \times R_{ППО} : 100 \% = (\Delta C \times \overline{TЗ}_1) \times R_{ППО} : 100 \%$ |
| 2. Снижение эффективности использования материальных запасов (ΔM) | $\Delta ТП (M) = \Delta M \times MЗ_1$ | $\Delta MЗ(M) = MЗ_1 - MЗ_0 \times J_{ТП}$ | $\Delta ТП(M) \times R_{ППО} : 100 \% = (\Delta M \times MЗ_1) \times R_{ППО} : 100 \%$ |
| 3. Снижение эффективности использования трудовых ресурсов ($\Delta ПТ$): | - | - | - |
| - в организациях торговли ($\Delta ПТ_{топ}$) | $\Delta ВР (ПТ_{топ}) = \Delta ПТ_{топ} \times \overline{Ч}_1 \times d_{топ1} : 100\%$ | $\Delta \overline{Ч} (ПТ_{топ}) = \overline{Ч}_{топ1} - \overline{Ч}_{топ0} \times J_{ВР}$ | $\Delta РОТ(\frac{ТР_{ПТ}}{ТР_{ЗП}}) = РОТ_1 - РОТ_0 \times J_{ВР}$ |
| - в организациях общественного питания ($\Delta ПТ_{грп}$) | $\Delta ВР (ПТ_{грп}) = \Delta ПТ_{грп} \times \overline{Ч}_1 \times d_{топ1} : dВР_{соб1}$ | $\Delta \overline{Ч} (ПТ_{грп}) = \overline{Ч}_{рп1} - \overline{Ч}_{рп0} \times J_{ВР}$ | |
| - в организациях производственной сферы ($\Delta ПТ_{рп}$) | $\Delta ВР (ПТ_{рп}) = \Delta ПТ_{рп} \times \overline{Ч}_1 \times d_{топ1} : 100 \%$ | | |
| 4. Снижение эффективности использования торговой (складской) площади (ΔH) | $\Delta ВР (H) = \Delta H \times ПЛ_1$ | $\Delta ПЛ (H) = ПЛ_1 - ПЛ_0 \times J_{ВР}$ | $\Delta ВР(H) \times R_{ППО} : 100 \% = (\Delta H \times ПЛ_1) \times R_{ППО} : 100 \%$ |
| 5. Снижение эффективности использования основных средств ($\Delta ОС$) | $\Delta ВР(ТП)(Ф) = \Delta Ф \times \overline{ОС}_1$ | $\Delta \overline{ОС} (Ф) = \overline{ОС}_1 - \overline{ОС}_0 \times J_{ТП} (J_{ВР})$ | $\Delta ВР(ТП) (Ф) \times R_{ППО} : 100 \% = (\Delta Ф \times \overline{ОС}_1) \times R_{ППО} : 100 \%$ |

Условные обозначения:

ВР – выручка от продажи; ТП – товарная продукция;

$J_{ВР}(J_{ТП})$ – индекс изменения выручки от продажи (товарной продукции);

$\overline{TЗ}$ – средняя за период стоимость товарных запасов; С – скорость обращения товаров;

МЗ – материальные затраты; М – материалоотдача;
 РОТ – расходы на оплату труда;
 $\frac{ТР_{пт}}{ТР_{зп}}$ – соотношение темпа роста производительности труда и темпа роста средней за период заработной платы одного работающего;
 $\bar{Ч}$ – среднесписочная численность работающих, $\bar{Ч}_{топ}$ – среднесписочная численность торгово-оперативных работников, $\bar{Ч}_{рп}$ – среднесписочная численность работников производства;
 ПТ – производительность труда работающих, ПТ_{топ} – производительности труда одного торгово-оперативного работника, ПТ_{рп} – производительности труда одного работника производства;
 $d_{топ}$ – удельный вес среднесписочной численности торгово-оперативных работников в среднесписочной численности работающих, $d_{рп}$ – удельный вес среднесписочной численности работников производства в среднесписочной численности работающих;
 $d_{ВРсоб}$ – удельный вес выручки от продажи продукции собственного производства в общей выручке;
 Пл – торговая (складская) площадь; Н – нагрузка на 1 м² площади;
 $\overline{ОС}$ – средняя за период стоимость основных фондов; Ф – фондоотдача;
 R_{пп} – рентабельность продаж по прибыли от продажи.

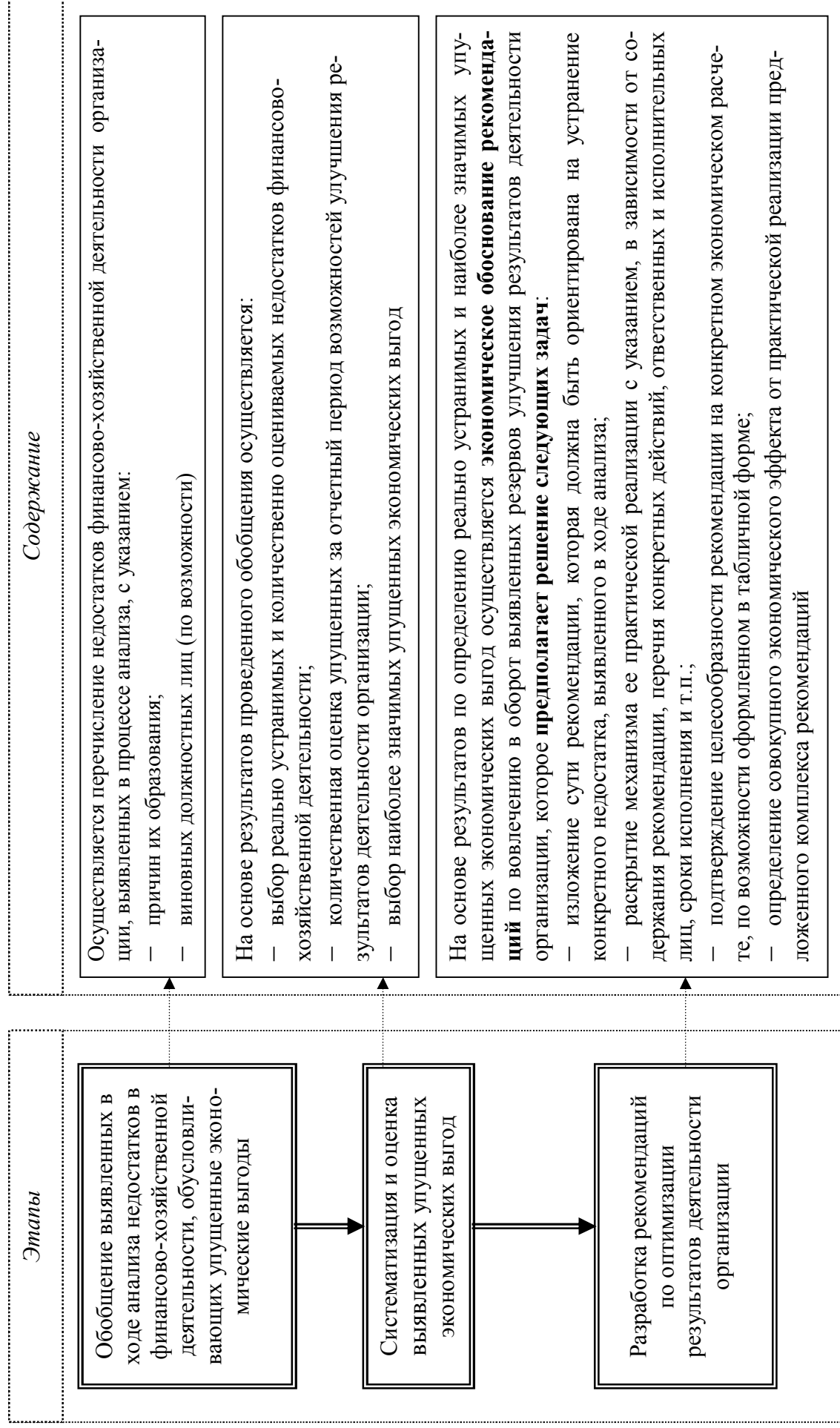


Рис. 1. Содержание этапов обобщения резервов оптимизации результатов деятельности организаций

2. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Оптимизация состояния запасов

Снижение эффективности использования товарных запасов, проявлением которого является затоваривание, влечет за собой сокращение выручки и прибыли от продажи товаров при одновременном увеличении потребности организации в дополнительных финансовых ресурсах (методика количественной оценки данных последствий была представлена в табл. 1). Кроме того, в условиях инфляции сложившаяся ситуация приводит к тому, что организация (продавец) реально получит лишь часть стоимости реализованных впоследствии товаров. Ее величина определяется, исходя из стоимости залежалых товарных запасов в действующих ценах на отчетную дату ($ЗТЗ_1$) и базисного индекса цен (I_p), по формуле

$$ЗТЗ_1 - ЗТЗ_c,$$

где $ЗТЗ_c$ – фактическая стоимость залежалых товарных запасов с учетом инфляции, сумма которой рассчитывается следующим образом:

$$ЗТЗ_1 : I_p.$$

Базисный индекс цен представляет собой произведение цепных индексов цен за период, в течение которого средства, вложенные в товарные запасы, были «заморожены» (за период хранения залежалых товарных запасов).

Практика показывает, что повышение эффективности использования товарных запасов возможно за счет:

- 1) сокращения торговой наценки на товары, не пользующиеся спросом (распродажа товаров, предоставление скидки и т. д.);
- 2) реализации товаров на условиях коммерческого кредита;
- 3) использования прогрессивных методов продажи (например, продажа товаров определенной товарной группы по заказам и образцам).

Предоставление скидки – это уменьшение продажной цены товара, при котором снижение поступлений в форме валовой прибыли по товарам, реализуемым со скидкой, полностью компенсируется ее увеличением за счет роста объемов продаж вследствие повышения покупательского спроса. Следовательно, можно предположить, что при уменьшении торговой наценки залежалые товары (или их часть) будут проданы, что обеспечит организации получение прибыли, которая может быть реинвестирована в основную деятельность.

Таким образом, для организации экономическим эффектом сокращения торговой наценки на товары, не пользующиеся спросом, должно явиться получение дополнительной прибыли от реинвестирования полученной от распродажи валовой прибыли за минусом понесенных при организации и проведении распродажи издержек.

При расчете экономического эффекта в данном случае, методика которого систематизирована в табл. 2, следует:

1) экспертным или расчетным путем обосновать размер торговой скидки, учитывая, что, согласно рыночным законам, товар не может быть продан организацией по цене ниже цены его приобретения;

2) по данным аналитического учета определить продажную стоимость товаров, не пользующихся спросом;

3) рассчитать отчетные значения таких показателей, как средний уровень валовой прибыли, скорость обращения товаров и средний уровень условно-переменных расходов на продажу.

Кроме того, для осведомления покупателей о проведении распродажи потребуются дополнительные расходы (на оформление витрин, рекламных баннеров, опубликование в средствах массовой информации рекламного объявления и т. д.), сумма которых должна быть учтена при расчете экономического эффекта.

Пример

Результаты оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «Весна» продемонстрировали, что основным фактором, сдерживающим развитие данной организации, является неэффективное использование товарных запасов. Это нашло свое отражение в замедлении товарооборачиваемости на 1,83 оборота, в результате которого:

1) выручка от продажи товаров сократилась на 9 114,63 тыс. руб.

($\Delta C \times \overline{TЗ}_1 = 1,83 \text{ об.} \times 4 980,67 \text{ тыс.руб.}$);

2) потери прибыли от продажи товаров составили 109,38 тыс. руб. ($\Delta ВР(C) \times R_{\text{ППО}} : 100 \% = 9 114,63 \text{ тыс.руб.} \times 1,2 \% : 100 \%$);

3) финансовых ресурсов дополнительно было вовлечено на сумму 889,95 тыс. руб.

($\overline{TЗ}_1 - \overline{TЗ}_0 \times J_{ВР} = 4 980,67 \text{ тыс. руб.} - 4 010,51 \text{ тыс. руб.} \times (41 623 \text{ тыс. руб.} : 40 850 \text{ тыс. руб.})$);

4) организация реально получила бы лишь часть стоимости реализованной впоследствии товаров. В частности, продажная стоимость залежалых товаров составила по данным учета 380,00 тыс.руб. Средний срок нахождения этих товаров на складе 6 месяцев. Цены за этот период возросли на 9 % ($((1,031 \times 1,012 \times 1,011 \times 1,012 \times 1,017 \times 1,005 \times 1,007) \times 100 - 100 \%)$ ¹). Соответственно поступление выручки от продажи на отчетную дату в сумме 380,00 тыс. руб. равнозначно 348,63 тыс. руб. ($380,00 : 1,09$) в реальном измерении. Тогда реальная потеря в связи с инфляцией составит 31,37 руб. ($380,00 - 348,63$).

В этой связи для организации будет разумным сокращение торговой наценки на товары, не пользующиеся спросом. Расходы на рекламу данной акции на витрине магазина составят 3,50 тыс. руб. Учитывая специфику товарного ассортимента и фактически сложившуюся торговую наценку в данной организации, размер торговой скидки целесообразно установить на уровне 15 %.

¹ В скобках представлено произведение цепных индексов цен за изучаемый период времени.

Можно предположить, что в данных условиях все залежалые товары будут проданы, что обеспечит организации сокращение расходов от инфляции, а также получение прибыли от продажи, которая может быть реинвестирована в основную деятельность. Расчет полученной в этом случае прибыли от продажи приведен в табл. 3.

Таблица 3

Расчет дополнительных доходов от реализации залежалых товаров со скидкой 15 % по ООО «Весна»

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет, источник данных</i> | <i>Величина</i> |
|---|--|-----------------|
| 1. Стоимость залежалых товаров на отчетную дату по ценам продажи, тыс. руб. | Данные аналитического учета | 380,00 |
| 2. Средний уровень валовой прибыли от продажи в отчетном году, % | Данные аналитических расчетов | 20,29 |
| 3. Затраты на рекламу, тыс. руб. | - | 3,50 |
| 4. Скидка на залежалый товар, % | Экспертным путем | 15 |
| 5. Выручка от продажи залежалых товаров, руб. | $380,00 \times (100 - 15,00) : 100 \%$ | 323,00 |
| 6. Себестоимость залежалых товаров, руб. | $380,00 \times (100 - 20,29) : 100 \%$ | 302,90 |
| 7. Валовая прибыль от продажи залежалых товаров, руб. | $323,00 - 302,90$ | 20,10 |
| 8. Прибыль от продажи залежалых товаров, руб. | $20,10 - 3,50$ | 16,60 |
| 9. Скорость обращения товаров за отчетный год, обор. | Данные аналитических расчетов | 8,36 |
| 10. Дополнительный товарооборот по покупной стоимости проданных товаров (после реинвестирования прибыли от продажи товаров со скидкой), тыс. руб. | $8,36 \times 16,60$ | 138,78 |
| 11. Средняя торговая наценка, % | $20,29 : (100 - 20,29) \times 100 \%$ | 25,46 |
| 12. Дополнительная валовая прибыль за год, тыс. руб. | $138,78 \times 25,46 : 100 \%$ | 35,34 |
| 13. Дополнительный товарооборот в продажных ценах, тыс. руб. | $138,78 + 35,34$ | 174,12 |
| 14. Средний уровень условно-переменных расходов за отчетный год, % | Данные аналитических расчетов | 6,90 |
| 15. Сумма дополнительных условно-переменных расходов на продажу, тыс. руб. | $174,12 \times 6,90 : 100 \%$ | 12,02 |
| 16. Дополнительная прибыль от реинвестирования полученных средств от продажи товаров со скидкой, тыс. руб. | $35,34 - 12,02$ | 23,32 |

Таким образом, предоставление организацией скидки на товары, не пользующиеся спросом, в случае их продажи обеспечит ей получение прибыли в сумме 16,6 тыс. руб. Ее реинвестирование в основную деятельность при фактически сложившейся в отчетном периоде товарооборачиваемости и уровне переменных издержек обращения принесет организации дополнительную прибыль от продажи в сумме 23,32 тыс. руб.

Методика расчета возможной суммы прироста прибыли от продажи залежалых товаров со скидкой

| Показатели | Расчет | Примечание |
|--|--|---|
| 1. Стоимость залежалых товаров на отчетную дату по ценам продажи (ЗТЗ), тыс. руб. | - | Определяется по данным аналитического учета |
| 2. Средний уровень валовой прибыли за отчетный год ($\bar{Y}_{ВП}$), % | $ВП_1 : ВР_1 \times 100\%$ | Определяется по данным аналитических расчетов |
| 3. Скорость обращения товаров за отчетный год ($C_{ТЗ}$), обор. | $ВР_1 : \bar{ТЗ}_1$ | Определяется по данным аналитических расчетов |
| 4. Средний уровень условно-переменных расходов на продажу за отчетный год ($\bar{Y}_{РПпер}$), % | $РП_{пер1} : ВР_1 \times 100\%$ | Определяется по данным аналитических расчетов |
| 5. Затраты на рекламу (Зр), тыс. руб. | - | Зависят от способа и формы рекламы |
| 6. Скидки на залежалый товар (ТС), % | - | Определяется экспертным или расчетным путем |
| 7. Выручка от продажи залежалых товаров ($ВР_{ЗТЗ}$), тыс. руб. | $ЗТЗ_1$ | Делается допущение, что при сокращении торговой наценки все залежалые товары будут проданы |
| 8. Выручка от продажи залежалых товаров со скидкой ($ВР_{ЗТЗс}$), тыс. руб. | $ВР_{ЗТЗ} \times (100 - ТС) : 100\%$ | - |
| 9. Себестоимость залежалых товаров ($СС_{ЗТЗ}$), тыс. руб. | $ВР_{ЗТЗ} \times (100 - \bar{Y}_{ВП}) : 100\%$ | - |
| 10. Валовая прибыль от продажи залежалых товаров ($ВП_{ЗТЗ}$), тыс. руб. | $ВР_{ЗТЗс} - СС_{ЗТЗ}$ | - |
| 11. Прибыль от продажи залежалых товаров ($ПП_{ЗТЗ}$), тыс. руб. | $ВП_{ЗТЗ} - Зр$ | - |
| 12. Дополнительная выручка от продажи товаров по покупной стоимости ($ВР_{доп}^{пок}$), тыс. руб. | $C_{ТЗ} \times ПП_{ЗТЗ}$ | Определяется выручка от продажи, которая может быть получена после реинвестирования прибыли от продажи товаров со скидкой |
| 13. Средняя торговая наценка ($\bar{ТН}$), % | $\bar{Y}_{ВП} : (100 - \bar{Y}_{ВП}) \times 100\%$ | |
| 14. Дополнительная валовая прибыль ($ВП_{доп}$), тыс. руб. | $ВР_{доп} \times \bar{ТН} : 100\%$ | |
| 15. Дополнительная выручка от продажи товаров по продажной стоимости ($ВР_{прод доп}$), тыс. руб. | $ВР_{доп}^{пок} + ВП_{доп}$ | |
| 16. Сумма дополнительных условно-переменных расходов на продажу ($РП_{доп}^{пер}$), тыс. руб. | $ВР_{прод доп} \times \bar{Y}_{РПпер} : 100\%$ | |
| 17. Дополнительная прибыль от продажи после реинвестирования полученных средств от продажи товаров со скидкой, тыс. руб. | $ВР_{доп}^{прод} - РП_{доп}^{пер}$ | |

Для исключения явления затоваривания возможна **реализация товаров на условиях коммерческого кредита**. Выбор видов и форм коммерческого кредитования является одним из основных элементов системы управления оборотным капиталом. При активной роли предприятия в кредитных отношениях торговая компания использует традиционную форму кредитования, при которой она предоставляет кредит покупателю в форме отсрочки – оплаты товаров через определенное время после их получения и в форме рассрочки – оплаты полученного товара частями в течение установленного срока.

Основной критерий эффективности кредитной политики – это рост доходности, прибыльности хозяйственной, коммерческой деятельности компании, в том числе за счет совершенствования управления дебиторской задолженностью. По мнению специалистов, оценка обоснованности кредитной политики сводится к сравнению дополнительных доходов, полученных в результате роста продаж и затрат, связанных с финансированием возросшей дебиторской задолженности. Однако следует отметить, что продажа товаров на условиях коммерческого кредита приемлема для торговых организаций, осуществляющих продажу дорогостоящих непродовольственных товаров. В этой связи она, например, невозможна для организаций, осуществляющих розничную реализацию продовольственных товаров.

Методика расчета экономического эффекта от **использования прогрессивных методов продажи** (на примере продажи товаров по заказам и образцам) как одной из возможностей повышения эффективности использования товарных запасов, будет представлена в рамках п. 6 учебного пособия.

2.2. Оптимизация численности персонала

Одним из направлений повышения интенсивности использования трудовых ресурсов, а соответственно, и относительной экономии расходов на оплату труда, является оптимизация штатного расписания организации в направлении сокращения ставок по тем должностям, в отношении которых установлено нерациональное использование нерабочего времени (низкая интенсивность загрузки персонала). Для обоснования необходимости сокращения каких-либо ставок обязательным условием является хронометраж рабочего времени. Методика проведения хронометража может быть изучена по специальной литературе. В настоящем же пособии приводится только методика расчета финансовых последствий сокращения избыточных ставок.

Пример

Хронометраж рабочего времени, проведенный на торговом предприятии показал, что по причине дублирования должностных обязанностей при их небольшом для данной организации объеме имеются следующие избыточные ставки: товаровед – 1 ст. (всего на предприятии 3 ставки по данной должности), грузчик – 1 ст. (всего 4 ставки). Данное мероприятие позволит улучшить

структуру рабочей силы и сократить расходы на оплату труда с учетом отчислений на социальные нужды. Расчет экономического эффекта сокращения избыточных ставок персонала торгового предприятия представлен в табл. 4.

Согласно расчетам, в случае сокращения избыточных ставок, что потребует внесения изменений в штатное расписание организации, общая сумма экономии расходов на оплату труда с учетом отчислений на социальные нужды составит 356 тыс. руб. за год. На эту же сумму увеличится прибыль от продаж.

Таблица 4

**Расчет экономического эффекта оптимизации штатного расписания
за счет сокращения избыточных ставок**

| <i>Показатели</i> | <i>Величина</i> |
|---|-----------------|
| 1. Заработная плата товароведа за месяц, тыс. руб. | 17 |
| 2. Заработная плата сторожа за месяц, тыс. руб. | 9 |
| 3. Сумма экономии расходов на оплату труда за год, тыс. руб. [(стр.1+стр.2) × 12 мес.] | 312 |
| 4. Сумма экономии отчислений на социальные нужды за год, тыс. руб. (стр.3 × 14,2 : 100 %) ¹ | 44 |
| 5. Итого экономия расходов на продажу (рост прибыли от продаж) за год, тыс. руб. (стр.3+стр.4) | 356 |
| 6. Выручка от продаж за год, тыс. руб. | 36 524 |
| 7. Расчетное повышение рентабельности продаж (по прибыли от продаж) за счет сокращения избыточных ставок, % (стр.5/стр.6 × 100) | 0,98 |
| 8. Фактическая среднесписочная численность работающих, чел. | 35 |
| 9. Фактическая производительность труда 1 работающего, тыс. руб. (стр.6/стр.8) | 1 043,5 |
| 10. Численность работающих с учетом сокращения избыточных ставок, чел. | 33 |
| 11. Расчетная производительность труда 1 работающего при сокращении избыточных ставок, тыс. руб. (стр.6/стр.10) | 1 106,8 |
| 12. Рост производительности труда 1 работающего, тыс. руб. (стр.11-стр.9) | 63,3 |
| 13. Фактическая среднесписочная численность торгово-оперативного персонала, чел. | 23 |
| 14. Фактический удельный вес торгово-оперативного персонала в общей численности, % (стр.13/стр.8· 100) | 65,71 |
| 15. Расчетный удельный вес торгово-оперативного персонала в общей численности, % (стр.13/стр.10· 100) | 69,70 |
| 16. Прирост по удельному весу среднесписочной численности торгово-оперативного персонала в общей численности, % (стр.15-стр.14) | 3,98 |

Повышение рентабельности продаж в связи с экономией расходов составит 0,98 %.

Расчетное повышение производительности труда одного работающего определяется величиной 63,3 тыс. руб., а рост удельного веса торгово-

¹ Для данной организации, являющейся плательщиком ЕНВД, размер отчислений в Пенсионный фонд составляет 14 % (для организаций, использующих традиционную систему налогообложения, – 26,0 %), отчисления на страхование от несчастных случаев на производстве на предприятиях розничной торговли производятся по ставке 0,2 %.

оперативного персонала за счет сокращения ставок административно-управленческого и обслуживающего персонала составляет 3,98 %.

2.3. Оптимизация материально-технической базы и управление организационно-техническими факторами

Обеспеченность основными средствами и эффективность их использования оказывают существенное влияние на результат производственно-коммерческой деятельности и производительность труда, а также на величину расходов организации (амортизация, расходы на содержание основных средств, на ремонт), а следовательно, и на прибыль. Повышая эффективность использования основных средств, организация добивается их относительной экономии (сокращается объем задействованных основных средств на каждый рубль объема товарной продукции, работ, услуг либо товарооборота), что позитивно отражается на динамике уровня расходов и рентабельности.

Оптимизация состояния материально-технической базы проводится на основании анализа состава, структуры и эффективности использования основных средств и торговых (складских) площадей.

Интенсивный путь ведения хозяйства предполагает систематический рост фондоотдачи, т. е. увеличение объема продукции, полученной с рубля имеющихся основных средств. Увеличение фондоотдачи возможно за счет:

- улучшения внутривидовой структуры основных средств (т. е. увеличения доли активной части в общей их величине);
- увеличения коэффициента сменности работы машин и оборудования;
- сокращения простоев оборудования;
- соблюдения оптимального объема загрузки техники;
- приведения стоимостного объема основных производственных средств в соответствие с технологической потребностью.

При обосновании рекомендаций по улучшению использования основных средств могут быть определены следующие основные экономические последствия внедрения предлагаемых мероприятий:

- *относительная экономия основных средств* в результате повышения эффективности их использования:

$$\Delta \overline{OC}(\Phi) = \overline{OC}_1 - \overline{OC}_0 \times J_{ТП}(J_{ВР});$$

- *изменение объема продукции (выручки)* в результате роста фондоотдачи:

$$\Delta ВР(\Phi) = \Delta \Phi \times \overline{OC}_1;$$

- *изменение производительности труда* за счет роста фондоотдачи:

$$\Delta ПТ(\Phi) = \Delta \Phi \cdot \Phi_{В1},$$

где $\Phi_{\text{в}}$ – фондовооруженность $\left(\Phi_{\text{в}} = \frac{\overline{\text{ОС}}}{\text{ч}} \right)$;

– *прирост прибыли от продаж* за счет изменения фондоотдачи:

$$\Delta\Pi(\Phi) = \Delta\text{ВР}(\Phi) \times R_{\text{ППО}} : 100 \% = (\Delta\Phi \times \overline{\text{ОС}}_1) \times R_{\text{ППО}} : 100 \%$$

К *организационно-техническим* можно отнести следующие факторы:

– своевременность ввода в эксплуатацию новых объектов, соблюдение сроков проведения ремонтов, своевременность проведения и завершения инвентаризаций и проверок;

– изменение технологии производства, внедрение прогрессивных форм обслуживания покупателей;

– изменение режима работы оборудования (цехов, торговых точек и т. д.);

– расширение торговых площадей и повышение нагрузки на 1 м² торговой площади в торговых организациях.

Методика расчета экономических последствий изменения организационно-технических факторов в разных сферах деятельности различна. Для примера рассмотрим варианты расчетов, которые могут использоваться торговыми организациями.

Несвоевременный ввод объектов основных средств в эксплуатацию, удлинение сроков проведения ремонтов, инвентаризаций, проверок ведет к уменьшению товарооборота, валовой, а следовательно, и чистой прибыли. В ходе анализа изучаются причины удлинения сроков, разрабатываются мероприятия по сокращению времени проведения вышеуказанных работ. Для определения изменения товарооборота необходимо количество дней изменения сроков умножить на плановый однодневный товарооборот:

$$\Delta\text{Т}(\text{Д}) = \Delta\text{Д} \times \text{Т}_{\text{одн}}^{\text{пл}},$$

где $\Delta\text{Д}$ – количество дней изменения сроков ввода торговой точки, ремонта, инвентаризации с закрытием торговой точки (отдела); $\text{Т}_{\text{одн}}^{\text{пл}}$ – плановый однодневный товарооборот торговой точки (отдела).

Для определения прироста валовой прибыли (реализованной торговой наценки) за счет изменения сроков на основе приема абсолютных разниц необходимо найденное выше влияние на товарооборот умножить на плановый средний уровень валовой прибыли ($\text{Увп}^{\text{пл}}$) и разделить на 100:

$$\Delta\text{ВП}(\text{Д}) = \Delta\text{Т}(\text{Д}) \times \text{Увп}^{\text{пл}} / 100.$$

Пример

Планом предусматривалась продолжительность ремонта 30 дней. Плановый ежемесячный объем товарооборота – 6 000 тыс. руб. Плановый средний уровень торговой надбавки к покупной цене товаров – 20,0 %. За счет совершенствования организации ремонтных работ установлено наличие резерва сокращения длительности ремонта на 4 дня.

Прирост товарооборота в связи с сокращением сроков ремонта:

$$\Delta T(D) = 4 \times 6\,000/30 = 800 \text{ тыс. руб.}$$

Плановый уровень валовой прибыли:

$$U_{ВП}^{пл} = ТН / (100+ТН) \times 100 = 20,0 / (100,0 + 20,0) \times 100 = 16,67 \%$$

Прирост валовой прибыли в связи с сокращением сроков ремонта:

$$\Delta ВП(D) = 800 \times 16,67 / 100 = 133 \text{ тыс. руб.}$$

Для оценки эффективности внедрения прогрессивных методов обслуживания покупателей в торговых организациях следует сопоставить показатели эффективности использования ресурсов (скорость обращения товаров, производительность труда, нагрузка на 1 м² торговой площади, фондоотдача), рассчитанные до и после внедрения прогрессивных методов. Улучшение значений данных интенсивных показателей после внедрения прогрессивных форм обслуживания свидетельствует об эффективности их внедрения. Однако при формировании оценки следует учитывать, что динамика частных показателей эффективности использования ресурсного потенциала определяется совместным влиянием внедрения прогрессивных методов и комплекса иных факторов, объективно разграничить влияние которых на основе приемов прямого детерминированного факторного анализа не представляется возможным. Локализация влияния фактора внедрения прогрессивных форм обслуживания возможна только на базе приемов стохастического факторного анализа при наличии данных по достаточно большому объему объектов, внедривших прогрессивные методы. Тем не менее на основе приемов детерминированного факторного анализа можно получить приблизительную оценку дополнительного прироста товарооборота за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания покупателей, для чего (на основе метода абсолютных разниц) необходимо абсолютное отклонение по показателям эффективности использования ресурсов умножить на фактическое значение показателей, характеризующих количественную сторону использования этих ресурсов за период после внедрения прогрессивных методов обслуживания:

$$\begin{aligned} \Delta T(C) &= \Delta C \times \overline{TЗ}_1 \\ \Delta T(ПТ) &= \Delta ПТ \times \overline{Ч}_1 \\ \Delta T(\Phi) &= \Delta \Phi \times \overline{ОС}_1 \\ \Delta T(H) &= \Delta H \times \overline{S}_1. \end{aligned}$$

В качестве размера влияния внедрения прогрессивных методов можно принять минимальную из величин влияния вышеуказанных факторов.

Существенный прирост товарооборота может быть достигнут за счет увеличения размера торговых площадей и повышения нагрузки на 1 м² торговой площади.

Увеличение торговых площадей, а в их составе демонстрационных, с лучшей выкладкой товара, возможно за счет переоборудования площадей путем сокращения площади подсобных помещений и увеличения торговой площади и числа торговых мест.

Однако в условиях жесткой конкуренции на рынке и ограничения покупательского спроса на действующий ассортимент реализуемых товаров некоторые предприятия, напротив, имеют избыточные торговые площади. В связи с этим для повышения эффективности их использования и роста доходов в некоторых случаях является оправданной сдача торговых площадей в аренду.

Экономические последствия мероприятий, приводящих к улучшению использования торговых площадей в розничной торговле, складских площадей и емкостей в оптовой торговле, посадочных мест предприятий общественного питания устанавливаются на основе применения следующих факторных моделей:

1) *зависимость товарооборота в розничной торговле от использования торговых площадей:*

$$T = \bar{S} \times H,$$

где \bar{S} – средний размер торговой площади; H – средняя нагрузка на 1 м² торговой площади;

2) *зависимость товарооборота в оптовой торговле от использования складских емкостей:*

$$T_{\text{скл}} = E_{\text{скл}} \times H_{\text{скл}},$$

где $E_{\text{скл}}$ – емкость склада (м³); $H_{\text{скл}}$ – средняя нагрузка на 1 м³ складской площади; $H_{\text{скл}} = T_{\text{скл}} / E_{\text{скл}}$; $T_{\text{скл}}$ – товарооборот с завозом на склад (складской оборот);

3) *зависимость товарооборота в организациях массового питания от использования посадочных мест:*

$$T = K_{\text{пм}} \times H_{\text{пм}},$$

где $K_{\text{пм}}$ – количество посадочных мест; $H_{\text{пм}}$ – средняя нагрузка на одно посадочное место: $H_{\text{пм}} = T / K_{\text{пм}}$.

Режим работы торговых точек (сменность работы, время начала и окончания рабочего дня, время обеденного перерыва, выходные и санитарные дни) также оказывает значительное влияние на размер выручки от продажи товаров. В процессе обоснования мероприятий необходимо установить, насколько режим работы соответствует требованиям оптимального обслуживания покупателей, а также определить целесообразность его изменения. При этом используют хронометражные наблюдения выполняемых в течение дня торговых операций персоналом работ и производят подсчет выручки в отдельные часы работы. При принятии решения об увеличении продолжительности времени работы торговых точек следует учитывать, что дополнительные часы работы ведут к росту издержек обращения (в основном в части расходов на оплату труда и электроэнергию), а также размера вмененного налога, уплачиваемого роз-

ничными торговыми точками. Таким образом, при определении экономической эффективности увеличения продолжительности работы торговых точек необходимо сопоставить дополнительный прирост валовой прибыли (реализованной торговой наценки) с дополнительными затратами.

Для оценки влияния изменения режима рабочего времени на изменение товарооборота используют модель

$$T = \bar{s} \times D_p \times \text{ПРД} \times H^{\text{час}},$$

где D_p – среднее количество отработанных в периоде дней (дн.); ПРД – средняя продолжительность рабочего дня (ч); $H^{\text{час}}$ – среднечасовая нагрузка на 1 м^2 торговой площади ($H^{\text{час}} = T / (\bar{s} \times D_p \times \text{ПРД})$ (тыс. руб.).

Отсюда прирост товарооборота за счет изменения продолжительности работы торговой точки в течение суток:

$$\Delta T(\text{ПРД}) = \Delta \text{ПРД} \times \bar{s}_1 \times D_{p1} \times H^{\text{час}}_0.$$

Прирост товарооборота за счет увеличения количества рабочих дней (например, за счет работы в праздничные и выходные дни):

$$\Delta T(D_p) = \Delta D_p \times \bar{s}_1 \times \text{ПРД}_0 \times H^{\text{час}}_0.$$

При определении прогнозного резерва роста товарооборота за счет увеличения продолжительности работы торговых точек в вечерние или ранние утренние часы следует учитывать неравномерность распределения покупательского потока и среднечасового товарооборота внутри суток и использовать поправочные коэффициенты.

Расчет дополнительного прироста валовой прибыли производится по формуле

$$\Delta \text{ВП}(Д) = \Delta T(Д) \times У_{\text{ВП}}^{\text{пл}} / 100.$$

При подсчете прироста издержек обращения определяют, существует ли возможность изменения графика выхода на работу списочных сотрудников или необходимо привлечение дополнительных торгово-оперативных работников, подсчитывают дополнительные затраты на их заработную плату и прирост других расходов, которые необходимо будет понести в связи с изменением режима работы.

Рассмотрим несколько примеров расчета экономических последствий оптимизации материально-технической базы и совершенствования управления организационно-техническими факторами на основе данных торговых организаций.

Пример 1

В условиях низкой рентабельности торговой деятельности, снижения объема продаж и закупок товаров принято решение сдать часть складских площадей в аренду другим организациям на срок до двух лет. В собственности организации находятся 4 склада. Планируется передача в аренду здания одного склада площадью 50 м^2 . Высвобождение площадей осуществляется за счет

улучшения выкладки товаров на трех оставшихся складах. Предполагается, что потеря выручки от продажи товаров передача в аренду здания склада не повлечет, так как в течение 2-летнего срока не прогнозируется существенного увеличения покупательского спроса, текущий объем деятельности вполне обеспечивают площади трех остальных складов. Средняя ставка арендной платы по складским площадям в районе нахождения организации – 0,6 тыс. руб. в месяц (без НДС). Предоставление имущества в аренду не относится в данной организации к обычным видам деятельности, в связи с чем доходы от аренды будут отражаться в составе «Прочих доходов», учитываемых на счете 91. Основным экономическим последствием данного мероприятия будет являться увеличение прибыли за счет прироста прочих доходов. Организация является плательщиком НДС, поэтому величина прироста прочих доходов определяется без учета сумм НДС. Увеличения расходов в связи с данной операцией не произойдет, так как затраты на обслуживание площади (коммунальные расходы, текущее содержание) являются нерелевантными для данного управленческого решения (они присутствуют и в настоящее время, когда площади задействованы в собственной торговой деятельности). Кроме того, в результате осуществления данного решения произойдет повышение фондоотдачи. Прогнозное значение данного показателя определяется по формуле

$$\Phi O_{\text{пр}} = \text{ВР}_{\text{пр}} / \overline{OC}_{\text{пр}},$$

где $\text{ВР}_{\text{пр}}$ – прогнозное (плановое) значение выручки от продажи товаров (при отсутствии прогнозных или плановых данных могут быть использованы фактические данные за последний отчетный период); $\overline{OC}_{\text{пр}}$ – прогнозная (расчетная) величина среднегодовой стоимости основных средств в первоначальной (восстановительной) оценке.

Прогнозное значение среднегодовой стоимости основных средств определяется как разница среднегодовой стоимости собственных и арендованных основных средств (по первоначальной стоимости) и среднегодовой стоимости основных средств, предполагаемых к сдаче в аренду (по первоначальной стоимости):

$$\overline{OC}_{\text{пр}} = \overline{OC}_{\text{собств.}} + \overline{OC}_{\text{взятые в аренду}} - \overline{OC}_{\text{сданные в аренду}}.$$

Расчет экономических последствий сдачи склада в аренду представлен в табл. 5.

**Расчет экономического эффекта сдачи склада в аренду
в расчете на 1 финансовый год**

| <i>Показатели</i> | <i>По прогнозу без сдачи склада в аренду</i> | <i>Расчетные данные с учетом сдачи склада в аренду</i> |
|--|--|--|
| 1. Площадь, сдаваемая в аренду, м ² | х | 50 |
| 2. Ставка арендной платы без НДС в месяц, тыс. руб./м ² | х | 0,6 |
| 3. Прирост прочих доходов за год, тыс. руб. (стр.1×стр.2× 12 мес.) | х | 360 |
| 4. Увеличение налога на прибыль, тыс. руб. (стр.3× 24%) | х | 86 |
| 5. Прирост чистой прибыли за год, тыс. руб. (стр.3-стр.4) | х | 274 |
| 6. Выручка от продаж, тыс. руб. | 140 000 | 140 000 |
| 7. Прирост рентабельности продаж по чистой прибыли, % (стр.5/стр.6× 100) | х | 0,20 |
| 8. Среднегодовая стоимость основных средств на балансе и взятых в аренду, тыс. руб. | 623 950 | 623 950 |
| 9. Первоначальная стоимость склада, предполагаемого к сдаче в аренду, тыс. руб. | х | 127 350 |
| 10. Среднегодовая стоимость основных средств, функционирующих в собственной торговой деятельности, тыс. руб. (стр.8 – стр.9) | 623 950 | 496 600 |
| 11. Фондоотдача, руб. (стр.6/стр.10) | 0,22 | 0,28 |
| 12. Повышение фондоотдачи, руб. (отклонение по стр.11) | х | 0,06 |

Таким образом, рассматриваемое управленческое решение может обеспечить наращивание чистой прибыли на 274 тыс. руб. в год, что даст повышение рентабельности продаж, определяемой по чистой прибыли на 0,20 %. Рост фондоотдачи при этом составит 0,06 руб., или 25,6 % (0,06/0,22·100).

Пример

С целью увеличения объема продаж рассматривается решение об изменении графика рабочего времени торговой точки. В настоящий момент продолжительность работы торговой точки составляет 9 часов (с 10-00 до 19-00 без перерыва). Рассматривается вариант увеличения продолжительности работы до 12 часов (с 9-00 до 21-00 без перерыва).

Среднечасовая фактическая выручка составляет 13,18 тыс. руб. Ассортимент реализуемых товаров – бытовые хозяйственные товары, нижнее белье и косметика. Учитывая предполагаемое снижение покупательских потоков в дополнительные часы работы (сохранение интенсивности покупательского потока в вечернее время в основном характерно только для торговых точек, реализующих продовольственные товары), предполагается уменьшение среднечасовой выручки на 50 % в дополнительный утренний час работы и на 30 % в дополнительные вечерние часы. Увеличение времени работы торговой точки приведет к увеличению фонда рабочего времени торгово-оперативного персонала,

что потребует увеличения численности сотрудников. В данном примере расчетное увеличение численности составляет 0,63 чел., что не соответствует целочисленной величине, таким образом, при округлении до целого числа рост численности составит 1 чел. Режим налогообложения – ЕНВД, таким образом, социальные отчисления представлены взносами на обязательное пенсионное страхование (14 %) и страхование от несчастных случаев на производстве (0,2 %). Налог на прибыль не уплачивается, поэтому эффект рассматриваемого решения на прибыль от продаж и чистую прибыль тождественен. При расчетах необходимо учитывать рост расходов условно-переменного характера, зависящих от выручки от продаж.

Расчет предполагаемого экономического эффекта увеличения продолжительности работы торговой точки представлен в табл. 6.

Таблица 6

Расчет экономического эффекта увеличения продолжительности работы торговой точки в расчете на 1 финансовый год

| <i>Показатели</i> | <i>Фактические данные за последний отчетный год</i> | <i>Расчетные данные с учетом увеличения времени работы торговой точки</i> |
|--|---|---|
| 1. Фактическая выручка-нетто от продаж за год, тыс. руб. | 43 295 | x |
| 2. Количество рабочих дней торговой точки, дни | 365 | 365 |
| 3. Продолжительность работы торговой точки, ч | 9 | 12 |
| 4. Фактическая среднечасовая выручка-нетто от продаж, тыс. руб. (стр.1/стр.2/стр.3) | 13,18 | x |
| 5. Прирост дневной выручки за 1 дополнительный утренний час работы, тыс. руб. (стр.4×50%) | X | 6,59 |
| 6. Прирост дневной выручки за 2 дополнительных вечерних часа работы, тыс. руб. (стр.4× 70%× 2час.) | X | 18,45 |
| 7. Итого прирост дневной выручки, тыс. руб. (стр.5+стр.6) | X | 25,04 |
| 8. Прирост годового объема выручки-нетто от продаж, тыс. руб. (стр.7× стр.2) | X | 9 140 |
| 9. Расчетная выручка-нетто от продаж за год, тыс. руб. (стр.1+стр.8) | X | 52 435 |
| 10. Средний уровень валовой прибыли, % | 16,36 | 16,36 |
| 11. Прирост суммы валовой прибыли, тыс. руб. (стр.10× стр.10 / 100) | x | 1 495 |
| 12. Увеличение годового фонда рабочего времени персонала, чел.-час. (отклонение по стр.3× стр.2) | x | 1 095 |
| 13. Нормативное время работы 1 чел. в год, ч | x | 1 744 |
| 14. Расчетный рост среднесписочной численности персонала в связи с увеличением времени работы торговой точки, чел. (стр.12/стр.13) | x | 0,63 |
| 15. Округленный рост среднесписочной численности персонала, чел. (стр.14, округленная до целых) | x | 1 |

| <i>Показатели</i> | <i>Фактические данные за последний отчетный год</i> | <i>Расчетные данные с учетом увеличения времени работы торговой точки</i> |
|---|---|---|
| 16. Среднемесячная повременная заработная плата 1 торгово-оперативного работника, тыс. руб. | 12,2 | 12,2 |
| 17. Увеличение годовой суммы расходов на оплату труда, тыс. руб. (стр.15× стр.16× 12 мес.) | x | 146 |
| 18. Увеличение социальных отчислений (ОПФ 14 %, страхование от несчастных случаев на производстве 0,2 %) (стр.17× 14,2 %) | x | 21 |
| 19. Уровень условно-переменных расходов на продажу, % | 2,23 | 2,23 |
| 20. Увеличение условно-переменных расходов на продажу, тыс. руб. (стр.8×стр.19 / 100) | x | 204 |
| 21. Прирост прибыли от продаж, тыс. руб. (стр.11-стр.17-стр.18-стр.20) | x | 1124 |
| 22. Величина прибыли от продаж, тыс. руб. | 2 745 | 3 869 ¹ |
| 23. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % (стр.22/стр.1 для фактических данных либо стр. 9 для расчетных×100) | 6,34 | 7,38 |
| 24. Повышение рентабельности продаж по прибыли от продаж, % (отклонение по стр.23) | x | 1,04 |

Таким образом, в результате увеличения времени работы торговой точки выручка-нетто от продаж в расчете на год увеличится на 9 140 тыс. руб., или 21,1 % (9 140/43 295×100). При этом прирост валовой прибыли (реализованной торговой наценки) составит 1 495 тыс. руб., а прибыли от продаж с учетом роста расходов на оплату труда персонала (с отчислениями) и условно-переменных расходов – 1 124 тыс. руб. Рентабельность продаж повысится на 1,04 %.

Пример

Рассматривается решение по изменению месторасположения торговых точек. Рыбные отделы и павильоны торговой организации ООО «Рыба» (название условное) расположены почти в каждом районе города. Установлено, что на павильон в районе ХХХ² площадью 28 м² при ежемесячной арендной стоимости 2 300 руб. за 1 м² приходится около 13 % всех годовых затрат на аренду в последнем отчетном году, при этом доля выручки этой торговой точки составляет только 10 % (порядка 11 000 тыс. руб.). Такое соотношение определяется высокой конкуренцией в этом районе и делает павильон одним из наименее рентабельных. При этом, к примеру, рыбный отдел площадью 24 м² при ежемесячной арендной стоимости 1 900 руб. за 1 м² в районе УУУ приносит порядка

¹ = 2 745+1 124.

² Фактические названия районов заменены на условные обозначения.

13 % годовой выручки предприятия (около 14 200 тыс. руб.) при 9 % всех затрат, связанных с арендой торговых площадей.

Таким образом, отказ от аренды павильона в районе ХХХ и аренда павильона такой же площади, но в районе УУУ приведет к относительной экономии по рассматриваемому виду расходов. Однако при этом стоит учитывать и потери выручки в первые месяцы работы павильона, связанные с изменением места расположения торговой точки. Так, в первые 4 месяца работы будет потеряно порядка 60 % ежемесячной выручки, т. е. 20 % годовой потенциальной выручки (100 % - (8 мес. × 100 % + 4 мес. × 40 % : 12 мес.)). Расчет экономического эффекта рассматриваемого управленческого решения представлен в табл. 7. Величина ЕНВД в указанных районах одинакова, соответственно в расчет не включается.

Таблица 7

Расчет экономического эффекта изменения месторасположения торговой точки

| <i>Показатели</i> | <i>Фактически за последний отчетный период</i> | <i>Расчетные данные с учетом изменения месторасположения торговой точки</i> | <i>Абсолютное отклонение</i> |
|---|--|---|------------------------------|
| 1. Площадь павильона, м ² | 28 | 28 | - |
| 2. Ставка арендной платы за 1 м ² , тыс. руб. | 2,3 | 1,9 | -0,4 |
| 3. Годовая сумма затрат на аренду павильона, тыс. руб. (стр.1×стр.2) | 773 | 638 | -134 |
| 4. Выручка от продаж павильона за год, тыс. руб. | 11 000 | 14 200 | 3 200 |
| 4.1. в т.ч. с учетом потерь 20 % продаж в первом году, тыс. руб. (стр.4×80 %) | х | 11 360 | 360 |
| 5. Средний уровень валовой прибыли, % | 14,3 | 14,3 | - |
| 6. Валовая прибыль павильона за год, тыс. руб. (стр.4×стр.5 / 100) | 1 573 | 2 031 | 458 |
| 6.1. в т.ч. с учетом потерь в первом году, тыс. руб. | Х | 1624 | 51 |
| 7. Средний уровень условно-переменных расходов торговой точки, % | 3,54 | 3,54 | - |
| 8. Величина условно-переменных расходов торговой точки, тыс. руб. (стр.4×стр.7 / 100) | 389 | 503 | 113 |
| 8.1. в т.ч. с учетом потерь объема выручки в первом году, тыс. руб. | Х | 402 | 13 |
| 9. Условно-постоянные расходы торговой точки (кроме аренды), тыс. руб. | 290 | 290 | |
| 10. Прибыль от продаж по торговой точке, тыс. руб. (стр.6 – стр.3 – стр. 8 – стр.9) | 121 | 600 | 479 |
| 10.1. в т.ч. с учетом потерь объема выручки в первом году, тыс. руб. | Х | 294 | 173 |
| 11. Рентабельность продаж по прибыли от продаж торговой точки, % (стр.10 / стр.4×100) | 1,10 | 4,22 | 3,12 |
| 11.1. в т.ч. с учетом потерь объема выручки в первом году, тыс. руб. | х | 2,59 | 1,49 |

Данные табл. 7 показывают экономическую эффективность решения, реализация которого предположительно позволит увеличить годовую прибыль от продаж в первом году с учетом потерь за счет сокращения объема продаж в первые месяцы на 173 тыс. руб., а в последующие – на 479 тыс. руб.

3. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Необоснованное увеличение дебиторской задолженности (ДЗ), сопровождающееся замедлением ее оборачиваемости, ведет к потерям прибыли от продаж при увеличении потребности в финансовых ресурсах.

Потери прибыли от продаж в случае роста дебиторской задолженности ($\Delta\Pi(\text{ДЗ})$) можно определить по формуле

$$\Delta\text{ДЗ} \times R_{\text{ППО}} : 100,$$

где $R_{\text{ППО}}$ – рентабельность продаж по прибыли от продаж прошлого периода.

Рост потребности в финансовых ресурсах при увеличении времени обращения дебиторской задолженности ($\Delta\text{Вдз}$) рассчитывается по формуле

$$\Delta\text{Вдз} \times \text{ВР}_1 : \text{Д},$$

где ВР – выручка от продаж отчетного периода; Д – количество дней в периоде.

В основе эффективного управления дебиторской задолженностью лежат два подхода:

а) сравнение дополнительной прибыли, связанной со схемой спонтанного финансирования, с затратами и потерями, возникающими при изменении политики реализации товаров (работ, услуг);

б) оптимизация величины и сроков дебиторской задолженности. Данные сравнения проводятся по времени отсрочки платежа, стратегии скидок.

Изменение схемы спонтанного финансирования целесообразно, например, при предоставлении работникам организации беспроцентного займа, что может быть выявлено в ходе анализа динамики состава и структуры дебиторской задолженности.

Ликвидация данной задолженности и прекращение кредитования сотрудников позволит увеличить объем функционирующих в обороте средств, что будет способствовать росту выручки, а следовательно, прибыли. Если высвобожденные после ликвидации дебиторской задолженности персонала средства реинвестировать в товарные запасы, то при сохранении товарооборотности на уровне отчетного года, это позволит получить дополнительную выручку от продаж. Методика расчета возможного увеличения прибыли от продаж представлена в табл. 8.

**Методика расчета возможной суммы прироста прибыли от продажи
после реинвестирования полученных средств
за счет прекращения кредитования сотрудников в товарные запасы**

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет</i> | <i>Примечание</i> |
|---|--|---|
| 1. Сумма задолженности персонала по беспроцентным займам ($DЗ_1$), тыс. руб. | - | Определяется по данным аналитического учета |
| 2. Средний уровень валовой прибыли за отчетный год ($\bar{Y}_{ВП}$), % | $ВП_1:BP_1 \times 100$ | Определяется по данным аналитических расчетов |
| 3. Средний уровень торговой надбавки за отчетный год ($\bar{Y}_{ТН}$), % | $(\bar{Y}_{ВП_1} : 100 - \bar{Y}_{ВП_1}) \times 100$ | - |
| 4. Скорость товарного обращения за отчетный год ($C_{ТЗ}$), обороты | $BP_1 : \bar{TЗ}_1$ | Определяется по данным аналитических расчетов |
| 5. Дополнительная выручка от продажи в покупных ценах ($BP_{CC\ доп}$), тыс. руб. | $DЗ_1 \times C_{ТЗ}$ | - |
| 6. Дополнительная выручка от продаж в ценах реализации ($BP_{доп}$), тыс. руб. | $BP_{CC\ доп} \times (100 + \bar{Y}_{ТН}) : 100$ | - |
| 7. Рентабельность продаж по прибыли от продаж за отчетный год ($R_{ППП}$), % | $ППП_1:BP_1 \times 100$ | Определяется по данным аналитических расчетов |
| 8. Дополнительная прибыль от продажи после реинвестирования полученных средств в товарные запасы, тыс. руб. | $BP_{доп} \times R_{ППП} : 100$ | - |

Пример

Результаты анализа динамики состава и структуры дебиторской задолженности позволили установить, что она частично представлена задолженностью прочих дебиторов, в состав которой входят переплаты по налогам и беспроцентные займы персоналу организации. Причем их величина выросла за год на 373 тыс. руб., или 8,1 %, и составила 956 тыс. руб., что оценивается негативно, означая иммобилизацию капитала.

Совершенствование контроля за налоговыми платежами и полное прекращение кредитования сотрудников с вложением высвободившихся средств в оборот будет способствовать увеличению выручки от продаж на 5 784,8 тыс. руб. Данная величина рассчитывается как сумма покупной стоимости реализуемых товаров и торговой надбавки. При этом первая величина находится как произведение суммы высвобождаемых средств, которые будут вложены в товарные запасы, и скорости товарного обращения отчетного периода. Влияние прекращения кредитования сотрудников на прибыль рассчитывается как произведение прироста выручки на уровень рентабельности продаж по прибыли от продаж. Расчеты наглядно систематизированы в табл. 9.

**Расчет дополнительно получаемого объема прибыли
при расширении ассортимента за счет финансовых ресурсов,
высвобождаемых за счет ликвидации прочей дебиторской задолженности**

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет, источник данных</i> | <i>Величина</i> |
|---|----------------------------------|-----------------|
| 1. Сумма задолженности персонала по беспроцентным займам, тыс. руб. | Данные аналитического учета | 956 |
| 2. Средний уровень валовой прибыли, % | Данные аналитических расчетов | 22,0 |
| 3. Средний уровень торговой надбавки, % | $(22:100-22) \times 100$ | 28,2 |
| 4. Скорость товарного обращения, обор. | Данные аналитических расчетов | 4,72 |
| 5. Увеличение выручки от продаж в покупных ценах за год, руб. | $956 \times 4,72$ | 4 512,3 |
| 6. Увеличение выручки от продаж в ценах реализации за год, руб. | $4512,3 \times (100+28,2) : 100$ | 5 784,8 |
| 7. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % | Данные аналитических расчетов | 6,15 |
| 8. Увеличение прибыли от продаж за год, тыс. руб. | $5784,8 \times 6,15 : 100$ | 355,8 |

Расчеты показали, что улучшение контроля за перечислением налогов в целях устранения переплат и прекращение практики беспроцентного кредитования сотрудников позволит увеличить прибыль от продаж на 355,8 тыс. руб.

Оптимизация величины и сроков дебиторской задолженности необходима, так как при увеличении дебиторской задолженности происходит обесценение средств иммобилизованных в дебиторскую задолженность, в связи с влиянием инфляции, а также возникают альтернативные издержки содержания дебиторской задолженности, связанные с тем, что иммобилизованные средства не приносят дохода.

Падение покупательной способности денег за период характеризуется индексом $I_{ппс}$, обратным индексу цен I_p , первый рассчитывается как 1: I_p . Фактически организация получает с учетом потерь от инфляции, сумму, которую можно определить по формуле

$$ДЗ \times I_{ппс}.$$

При этом если средний срок погашения, который рассчитывается как отношение среднего размера дебиторской задолженности и оборота по ее погашению (или выручки от продаж), умноженное на количество дней в периоде, равен не целому количеству месяцев, то определяется не среднемесячный прирост цен в процентах $(\sqrt[12]{I_p} \times 100 - 100)$, а среднедневной $(\sqrt[365]{I_p} \times 100 - 100)$. Техника расчета среднедневной банковской ставки зависит от применяемого банками метода начисления процентов (простые или сложные). При краткосрочном кредитовании начисляются простые проценты, тогда среднедневная ставка рассчитывается как отношение среднегодовой банковской ставки к количеству дней в году. Расчет сложных процентов осуществляется аналогично индексу цен.

Пример

Согласно результатам анализа за 2007 г., средняя величина дебиторской задолженности составила 304 237 тыс. руб., а оборот по погашению 780 485 тыс. руб. Таким образом, средний срок погашения составляет 141 день. Выручка от продаж с НДС за отчетный год составила 4 680 570 тыс. руб. Рассчитаем потери от дебиторской задолженности (табл. 10).

Таблица 10

**Расчет потерь по дебиторской задолженности,
связанных с обесценением средств и косвенных потерь
за счет иммобилизации средств**

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет, источник данных</i> | <i>Величина</i> |
|--|---|-----------------|
| 1. Годовой индекс цен | Статистические данные | 1,16 |
| 2. Месячный прирост цен, % | $\sqrt[12]{1,16} \times 100 - 100$ | 1,4245 |
| 3. Среднедневной прирост цен, % | $\sqrt[365]{1,16} \times 100 - 100$ | 0,04067 |
| 4. Средний срок погашения дебиторской задолженности, в днях | $304\ 237 : 780\ 485 \times 365$ | 142 |
| 5. Индекс инфляции за 142 дня (стр3× стр4+100):100 | $(0,04067 \times 142 + 100) : 100$ | 1,058 |
| 6. Индекс падения покупательской способности за 142 дня (1:стр5) | 1:1,058 | 0,945 |
| 7. Сокращение потерь от инфляции на дебиторскую задолженность | | |
| - (1-стр6) × ДЗ, тыс. руб. | $(1 - 0,945) \times 304237$ | 16 733 |
| - в % к ДЗ | $16733 : 304237 \times 100$ | 5,5 |
| - в % к выручке с НДС | $16733 : 4680750 \times 100$ | 0,36 |
| 8. Годовая банковская ставка, % | Данные кредитного договора | 15,0 |
| 9. Дневная банковская ставка, % | $15 : 365$ | 0,0356 |
| 10. Альтернативные издержки на дебиторскую задолженность, тыс. руб. (стр4× стр9× ДЗ:100) | $142 \times 0,0356 \times 304237 : 100$ | 15 379 |
| - в % к ДЗ | $15\ 379 : 304\ 237 \times 100$ | 5,05 |
| - в % к выручке с НДС | $15379 : 4680750 \times 100$ | 0,33 |
| 11. Общие потери с дебиторской задолженности, тыс. руб (стр7+стр10) | $16733 + 15379$ | 32112 |
| - в % к дебиторской задолженности (стр.11:ДЗ× 100) | $32112 : 304237 \times 100$ | 10,55 |
| - в % к выручке с НДС | $32112 : 4680750 \times 100$ | 0,69 |

Анализ показал, что при годовой инфляции около 16 %, организация теряет 16 733 тыс. руб. в год в связи с обесценением средств за счет влияния инфляции, данные потери составляют от объема выручки с НДС 0,36 %. Кроме того, альтернативные издержки, связанные с тем, что средства, иммобилизо-

ванные в дебиторской задолженности, не участвуют в получении доходов, составляют 15 379 тыс. руб., или 0,33 % от годового оборота. Совокупные потери связанные с содержанием дебиторской задолженности, составляют 32 112 тыс. руб., или 0,69 % к обороту. Таким образом, размер вышеуказанных потерь свидетельствует о том, что организация имеет реальные возможности предоставления контрагентам скидки при условии ускорения периода погашения долгов.

В связи с этим целесообразно рассмотреть варианты предоставления скидок при обеспечении ускоренного погашения дебиторской задолженности покупателей.

Целесообразно определить максимально допустимый размер скидки на основе расчета потерь, связанных с содержанием дебиторской задолженности покупателей, в табл. 11 на основании данных предыдущей таблицы (табл. 10).

Таблица 11

Расчет сокращения потерь, связанных с содержанием дебиторской задолженности и максимального размера скидки при сокращении периода погашения задолженности покупателями

| Показатели | Вариант сокращения периода погашения дебиторской задолженности до | | | |
|--|---|---------|---------|---------|
| | 0 дней | 30 дней | 60 дней | 90 дней |
| 1. Годовой индекс инфляции | 1,16 | 1,16 | 1,16 | 1,16 |
| 2. Месячный прирост цен, % | 1,4245 | 1,4245 | 1,4245 | 1,4245 |
| 3. Среднедневной прирост цен, % | 0,04067 | 0,04067 | 0,04067 | 0,04067 |
| 4. Средний срок погашения дебиторской задолженности покупателей, в днях | 142 | 142 | 142 | 142 |
| 5. Индекс инфляции за 142 дня (стр3× стр4+100):100 | 1,058 | 1,058 | 1,058 | 1,058 |
| 6. Индекс падения покупательской способности за фактический период (1:стр5) | 0,945 | 0,945 | 0,945 | 0,945 |
| 7. Индекс инфляции за планируемый период погашения дебиторской задолженности (стр.3×число дней +100):100 | 1,000 | 1,012 | 1,024 | 1,037 |
| 8. Индекс падения покупательской способности за планируемый период погашения дебиторской задолженности (стр1:стр.7) | 1,000 | 0,988 | 0,977 | 0,964 |
| 9. Разница индекса падения покупательской способности за плановый и фактический период погашения дебиторской задолженности (стр.8-стр.6) | 0,055 | 0,043 | 0,032 | 0,019 |
| 10. Сокращение потерь от инфляции на дебиторскую задолженность, тыс. руб ДЗ× стр.9 | 16 733 | 13 082 | 9 735 | 5 780 |
| 11. Годовая банковская ставка, % | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 12. Дневная банковская ставка, % | 0,0356 | 0,0356 | 0,0356 | 0,0356 |

| Показатели | Вариант сокращения периода погашения дебиторской задолженности до | | | |
|--|---|---------|---------|---------|
| | 0 дней | 30 дней | 60 дней | 90 дней |
| 13. Сокращение издержек на дебиторскую задолженность (стр.4 - плановый период погашения × стр.12×ДЗ):100, тыс.руб. | 15 379 | 12 130 | 8 881 | 5 632 |
| - в % к ДЗ | 5,05 | 3,99 | 2,92 | 1,85 |
| - % к выручке с НДС | 0,33 | 0,26 | 0,19 | 0,12 |
| 14. Сокращение общих потерь от дебиторской задолженности (стр.10+стр.13), тыс. руб. | 32 112 | 25 212 | 18 616 | 11 412 |
| - в % к ДЗ | 10,55 | 8,29 | 6,12 | 3,75 |
| - в % к выручке с НДС (максимальный размер скидки) | 0,69 | 0,54 | 0,40 | 0,24 |

Результаты расчетов показали, что при фактическом сроке погашения дебиторской задолженности покупателей в 142 дня, потери, связанные с содержанием задолженности покупателей, составили 32 112 тыс. руб., или 0,69 % к выручке с НДС. Таким образом, организация имеет реальную возможность снизить цену для покупателей в указанных пределах. Так, расчеты показали, что при условии сокращения срока погашения дебиторской задолженности до 30 дней максимально допустимый размер снижения тарифа составляет 0,54 %, до 60 дней – 0,40 %, до 90 – 0,24 %.

4. МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ

При экономическом обосновании решений по управлению затратами и прибылью, как правило, традиционно применяются три концептуальных подхода принятия управленческих решений: релевантный подход, маржинальный подход (анализ объем–затраты–прибыль) и расчет совокупных издержек, включающих не только явные, но и альтернативные (упущенную выгоду). Кратко рассмотрим сущность указанных подходов.

Сущность релевантного подхода заключается в том, что для обоснования выбора одной из альтернатив производится сравнение только релевантных (существенных для принятия конкретного управленческого решения) затрат и (или) доходов по рассматриваемым вариантам, нерелевантные затраты и доходы при принятии решения не учитываются. Релевантные затраты и доходы – это будущие затраты и доходы, величина которых зависит от конкретного варианта управленческого решения. Потоки же, являющиеся неизменными для любого варианта, релевантными для рассматриваемого решения не являются. А именно нерелевантными затратами (доходами) являются:

– затраты (доходы), сохраняющиеся при любом альтернативном варианте рассматриваемого управленческого решения;

– затраты истекших периодов (безвозвратные затраты), т. е. относящиеся к одной или нескольким альтернативным вариантам, но уже совершенные к моменту принятия решения.

Концептуальной основой маржинального подхода является признание нерелевантности фиксированных (условно-постоянных) затрат для принятия текущих управленческих решений.

Согласно маржинальному подходу, прибыль от продаж рассматривается как остаток маржинальной прибыли (дохода) после покрытия из него постоянных расходов. Маржинальная прибыль, или валовая маржа, представляет собой разность между выручкой от продаж и суммой переменных расходов. Таким образом, в данной концепции маржинальный доход служит источником покрытия постоянных расходов и формирования прибыли.

Схему формирования прибыли при маржинальном подходе можно отразить следующим образом:

$$\begin{array}{r}
 \text{Выручка от продаж } (N) \\
 - \text{ Переменные расходы } (VC) \\
 = \text{ Маржинальная прибыль (МП)} \\
 - \text{ Постоянные расходы } (FC) \\
 = \text{ Прибыль от продаж (Пп)}
 \end{array}$$

Общая величина переменных затрат изменяется пропорционально изменению объема продукции, но удельные переменные затраты (на единицу продукции) не изменяются (в релевантном диапазоне – диапазоне деловой активности, реально присущем данной организации, т. е. объеме производства, не требующем расширения производственных мощностей, с одной стороны, и позволяющем поддерживать минимальную работоспособность основных видов технологического оборудования, с другой). В состав переменных затрат включаются, например, все прямые материальные и трудовые затраты.

Общая сумма постоянных затрат не зависит от изменения объема производства в релевантном диапазоне, однако удельные постоянные затраты с увеличением объема продукции снижаются, а с уменьшением объема продукции – растут. К постоянным затратам относятся: амортизация основных средств, арендная плата, оплата труда управленческого, обслуживающего и вспомогательного персонала, материальные затраты, связанные с содержанием основных средств, и пр.

Абсолютная величина многих постоянных затрат в большом диапазоне изменения объема производства не является фиксированной, а ступенчато возрастает. Таким образом, в зависимости от величины рассматриваемого диапазона изменения деловой активности, а также частоты ступенчатых приращений и величины приращений в каждой точке данного диапазона подобные полупостоянные затраты могут быть отнесены не только к постоянным, но и к переменным затратам.

В связи с неизменностью постоянных затрат при изменении объема продаж возникает так называемый эффект операционного рычага, сущность кото-

рого заключается в том, что любое изменение объема продаж вызывает более интенсивное изменение прибыли. Причем чем выше доля постоянных затрат, тем выше интенсивность изменения прибыли.

Информация о переменных затратах и производном от них показателе маржинальной прибыли представляет весьма высокую ценность для принятия оперативных управленческих решений, так или иначе затрагивающих показатели затрат. Наиболее важными аналитическими возможностями маржинального подхода являются следующие:

- расчет объема продаж, при котором обеспечивается полное покрытие затрат (порог рентабельности, точка безубыточности, критический объем реализации);
- определение объема продаж, обеспечивающего получение необходимой прибыли;
- определение запаса финансовой прочности;
- оптимизация прибыли и ассортимента выпускаемой продукции;
- определение цены продукции;
- оценка целесообразности принятия дополнительного заказа, ликвидации убыточного подразделения, производства полуфабрикатов (вместо их приобретения) и пр.

Однако при подготовке информации для принятия стратегических управленческих решений использование маржинального подхода не является адекватным, поскольку на длительном временном отрезке все постоянные затраты приобретают характер переменных, таким образом, актуальной становится информация о полной себестоимости.

Пример 1

Предприятие 3 года назад приобрело оборудование за 1 000 тыс. руб. Срок полезного использования – 10 лет. Амортизация осуществляется линейным методом. Рассматривается вариант замены оборудования более производительным, позволяющим сократить переменные производственные затраты с 200 до 170 руб./ед. продукции. Стоимость нового оборудования – 1 400 тыс. руб., срок использования – 7 лет. Производственная мощность старого и нового оборудования одинакова – 10 000 ед. продукции в год. Текущая стоимость продажи старого оборудования – 670 тыс. руб. Предполагается, что к концу срока эксплуатации продажная стоимость старого оборудования будет равна нулю.

Оценка целесообразности решения о замене оборудования производится на базе сравнения релевантных затрат и доходов. Производственная мощность оборудования одинакова, доходы от реализации произведенной продукции тождественны, следовательно, релевантными для данного решения не являются. Оценим степень релевантности затрат. Первоначальная стоимость (стоимость приобретения) старого оборудования – затраты прошлых периодов, которые не могут быть изменены, в связи с чем признаются нерелевантными. Начисленная амортизация в прошлых периодах также нерелевантна, поскольку, во-первых, относится к прошлым событиям, во-вторых, представляет собой перенос пер-

воначальной стоимости оборудования на стоимость (себестоимость) выпущенной продукции, таким образом, не влечет необходимости осуществления реальных денежных выплат. Не влияет на финансовые последствия принимаемого решения и остаточная (недоамортизированная) стоимость старого оборудования в связи с тем, что опять же перенос этой стоимости на текущие расходы не вызывает необходимости осуществления денежных выплат. В случае продолжения использования оборудования она будет перенесена на себестоимость продукции в течение следующих 7 лет, а при продаже оборудования – одновременно отнесена в состав прочих расходов, однако по требованиям налогового законодательства включение этих расходов в состав расходов, уменьшающих налоговую базу, будет произведено в течение тех же 7 лет, таким образом, на величину налога на прибыль эта операция не повлияет.

К категории релевантных затрат в данном примере могут быть отнесены покупная стоимость нового оборудования и переменные затраты на выпуск продукции. Релевантными доходами являются доходы от продажи старого оборудования. Величина указанных показателей различна для двух сравниваемых вариантов решений.

Сравнительный анализ релевантных затрат и доходов упрощенным способом, без учета временной стоимости денежных потоков проведен в табл. 12. Однако, учитывая, что проект является долгосрочным, для более корректной оценки релевантные денежные потоки должны дисконтироваться. Сравнительный анализ релевантных денежных потоков с учетом дисконтирования по ставке дисконта 0,13 (13 %) представлен в табл. 13 (для упрощения не учтено изменение налогов).

Таблица 12

**Сравнительный анализ релевантных затрат и доходов
для выбора решения «заменить/оставить оборудование»
без учета временной стоимости денежных потоков**

| <i>Показатели</i> | <i>Варианты управленческих решений</i> | | <i>Разница (приростные затраты или поступления)</i> |
|---|--|---------------------------------------|---|
| | <i>оставить старое оборудование</i> | <i>заменить на новое оборудование</i> | |
| Переменные расходы на производство продукции, тыс. руб. | | | |
| 10 000 ед. по 200 руб./ед. в течение 7 лет | 14 000 | | |
| 10 000 ед. по 170 руб./ед. в течение 7 лет | | 11 900 | -2 100 |
| Первоначальная стоимость закупки нового оборудования, тыс. руб. | - | 1 400 | 1 400 |
| Минус продажная стоимость старого оборудования, тыс. руб. | - | -670 | -670 |
| Итого релевантные затраты за вычетом доходов | 14 000 | 12 630 | -1 370 |

Расчеты показывают эффективность варианта замены оборудования, что даст экономию затрат (увеличение прибыли до налогообложения) за весь 7-летний срок в сумме 1 370 тыс. руб.

Таблица 13

**Сравнительный анализ релевантных затрат и доходов
для выбора решения «заменить/оставить оборудование»
с учетом временной стоимости денежных потоков**

| Показатели денежного потока | 0 период | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год | Итого |
|---|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| Первоначальная стоимость покупки нового оборудования, тыс. руб. | -1400 | - | - | - | - | - | - | - | -1400 |
| Продажная стоимость старого оборудования | 670 | - | - | - | - | - | - | - | 670 |
| Итого чистые инвестиции | -730 | - | - | - | - | - | - | - | -730 |
| Экономия переменных затрат на производство продукции | - | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 2100 |
| Дисконтирующий множитель $FM_2(13\%; i)$ | 1,000 | 0,885 | 0,783 | 0,693 | 0,613 | 0,543 | 0,480 | 0,425 | x |
| Дисконтированная стоимость денежного потока | -730 | 265 | 235 | 208 | 184 | 163 | 144 | 128 | 597 (NPV) |

Чистая дисконтированная (текущая) стоимость (NPV) по проекту замены оборудования составляет 597 тыс. руб. (критерий эффективности проекта $NPV > 0$), таким образом, вариант замены оборудования экономически целесообразен.

Пример 2

Предприятие выпускает три вида продукции (условно *A*, *B* и *C*). Производственная мощность оборудования составляет 12 000 маш.-ч в месяц. Основные показатели по выпускаемой продукции приведены в табл. 14. Величина фиксированных (условно-постоянных) затрат по предприятию составляет в среднем 320 тыс. руб. в месяц. Требуется обосновать решение по ассортиментной структуре выпуска, обеспечивающей максимальную прибыль.

Исходные показатели по выпускаемой продукции

| <i>Показатели</i> | <i>Продукция А</i> | <i>Продукция В</i> | <i>Продукция С</i> |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Цена за ед., руб. | 100 | 230 | 160 |
| 2. Переменные затраты на ед., руб. | 40 | 140 | 90 |
| 3. Оцениваемый спрос на продукцию, ед. | 3 000 | 3 600 | 5 100 |
| 4. Время работы оборудования на ед. продукции, маш.-ч | 0,7 | 2,0 | 1,3 |
| 5. Требуемое время работы для удовлетворения спроса, маш.-ч (стр.3×стр.4) | 2 100 | 7 200 | 6 630 |

Общее время работы оборудования для полного удовлетворения спроса составляет 15 930 маш.-ч (2 100+7 200+6 630), производственная мощность ограничена 12 000 маш.-часами. Таким образом, предприятие не может удовлетворить спрос в полном объеме и сталкивается с проблемой выбора ассортиментной структуры производства. Величина фиксированных затрат предприятия не является релевантным показателем, так как не зависит от структуры выпуска. Релевантными показателями являются цена и переменные затраты, разность которых дает так называемую маржинальную прибыль (вклад каждого вида продукции в прибыль предприятия). Таким образом, структуру ассортимента следует обосновывать на базе критерия максимизации маржинальной прибыли предприятия.

Учитывая, что на производство единицы продукции требуется разное время работы оборудования, а основным ограничивающим фактором в данной ситуации является производственная мощность оборудования, прибыль достигнет максимума при такой структуре выпуска, которая обеспечит наибольшую маржинальную прибыль по ограничивающему фактору. Тогда методика обоснования ассортиментной структуры строится на расчете величины маржинальной прибыли на единицу ограничивающего фактора (1 маш.-ч) и ранжировании продукции по величине указанного показателя (табл. 15).

Ранжирование продукции по величине маржинальной прибыли на 1 маш.-ч работы оборудования

| <i>Показатели</i> | <i>Продукция А</i> | <i>Продукция В</i> | <i>Продукция С</i> |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Маржинальная прибыль (вклад в прибыль) на единицу продукции, руб. | 60 | 90 | 70 |
| 2. Время работы оборудования на ед. продукции, маш.-ч | 0,7 | 2 | 1,3 |
| 3. Маржинальная прибыль (вклад в прибыль) на час работы оборудования, руб. (стр.1/стр.2) | 85,71 | 45,00 | 53,85 |
| Ранжирование по маржинальной прибыли в расчете на час работы оборудования | 1 | 3 | 2 |

Далее с учетом проведенного ранжирования производится распределение ограниченного количества маш.-часов (табл. 16).

Таблица 16

Производственная программа на 12 000 маш.-ч

| <i>Продукция</i> | <i>Включено в производственную программу, ед.</i> | <i>Использование оборудования, маш.-ч</i> | <i>Остаток производственной мощности, маш.-ч</i> |
|------------------|---|---|--|
| Продукция А | 3 000 | 2 100 | 9 900 |
| Продукция С | 5 100 | 6 630 | 3 270 |
| Продукция В | 1 635 | 3 270 | 0 |
| Итого маш.-ч | х | 12 000 | х |

Общая маржинальная прибыль и общая прибыль от продаж, поучаемые в результате реализации такой программы производства, определены в табл. 17.

Таблица 17

**Расчет финансового результата
с учетом составленной производственной программы**

| <i>Показатели</i> | <i>Продукция А</i> | <i>Продукция В</i> | <i>Продукция С</i> | <i>Итого</i> |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| Маржинальная прибыль (вклад в прибыль) на единицу продукции, руб. | 60 | 90 | 70 | х |
| Производственная программа, ед. | 3 000 | 1 635 | 5 100 | х |
| Маржинальная прибыль на весь выпуск, тыс. руб. | 180 | 147 | 357 | 684 |
| Фиксированные (условно-постоянные затраты) | х | х | х | 320 |
| Прибыль от продаж | х | х | х | 364 |

Любая другая ассортиментная структура производства при общем ограничении времени работы оборудования 12 000 маш.-часами будет давать более низкий размер прибыли.

Выбор одного из вариантов действий требует отказа от альтернативных вариантов, при этом финансовые выгоды, от которых приходится отказываться, называются **альтернативными издержками**. Иными словами, альтернативные издержки – это неполученный вклад в прибыль от лучшего из оставшихся вариантов, от которых пришлось отказаться. Альтернативные издержки появляются только тогда, когда используемые ресурсы являются ограниченными и могут быть использованы в разных вариантах.

Пример

Розничная торговая организация закупает некий товар в объеме 1 000 ед. ежемесячно. Альтернативными вариантами закупки товара являются: 1) закуп у местного поставщика по цене 100 руб.; 2) закуп у иногороднего поставщика по цене 98 руб. за ед. при транспортных расходах 10 000 руб. за партию. При закупке у иногороднего поставщика время на доставку заказа составляет 5 дней

(на этот срок увеличивается продолжительность оборота средств, вложенных в товары), товар отгружается после оплаты, отсрочка платежа не предоставляется. Местный поставщик предоставляет 20-дневную отсрочку платежа.

Традиционный способ принятия решения – сравнение явных расходов по двум альтернативам. Явные затраты (см. табл. 18) ниже в случае закупки у иногороднего поставщика.

Таблица 18

Сравнительный анализ издержек по вариантам закупки товара с учетом альтернативных (неявных) затрат

| <i>Показатели</i> | <i>Альтернативы</i> | |
|---|--------------------------|--------------------------------|
| | <i>местный поставщик</i> | <i>иногогородный поставщик</i> |
| Количество товара, ед. | 10 000 | 10 000 |
| Цена за ед., руб. | 100 | 98 |
| Стоимость партии, руб. | 1 000 000 | 980 000 |
| Транспортные расходы, руб. | х | 10 000 |
| Итого явные затраты, руб. | 1 000 000 | 990 000 |
| Рост продолжительности оборота средств, вложенных в запасы, дни | х | 25 |
| Рентабельность капитала, % | х | 23 |
| Упущенная выгода, руб. | х | 15 596 |
| Совокупные издержки с учетом неявных, руб. | 1 000 000 | 1 005 596 |

Однако при закупке у иногороднего поставщика продолжительность отвлечения средств предприятия, вложенных в партию товара, увеличивается на 25 дней, таким образом, отказываясь от приобретения товара у местного поставщика, организация имеет упущенную выгоду от альтернативного использования денежных средств. Например, средства могли быть помещены в банк на депозит либо направлены на приобретение других товаров и принесли бы организации прибыль от дополнительного оборота товаров (для случая отсутствия ограничения по спросу). Рассчитаем альтернативные издержки для ситуации, когда средняя рентабельность капитала составляет 23 % в год: $23 \% / 365 \text{ дн.} \times 25 \text{ дн.} = 15\,596 \text{ руб.}$ Тогда полные издержки у варианта закупки у иногороднего поставщика окажутся выше, чем у местного.

5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Расширение масштабов деятельности организации направлено на поиск новых рынков сбыта и способов распространения продукции (товаров), активизацию их продвижения на рынке.

Одним из направлений *расширения масштабов деятельности* может стать открытие нового отдела (магазина). При оценке эффективности внедрения данного мероприятия необходимо на первом этапе определить экспертным путем прогнозируемое значение выручки от продаж, а величину затрат на открытие нового отдела – методом прямого счета.

Пример

В ходе анализа было выявлено снижение эффективности использования торговой площади, в связи с чем принято решение по открытию нового отдела по продаже непродовольственных товаров (бытовая химия, галантерея) на площади 20 м².

Так, по результатам экспертных обследований аналогичных торговых точек, осуществляющих продажу подобного вида товаров и занимающих аналогичную торговую площадь, среднесуточная выручка варьируется в диапазоне от 6 до 25 тыс. руб.

Целесообразно при расчете экономического эффекта использовать минимальную величину среднесуточной выручки – 6 тыс. руб.

Таким образом, если данный отдел будет работать ежедневно в течение года при среднесуточной выручке 6 тыс. руб., то величина выручки от продажи непродовольственных товаров составит за год: 2 160 тыс. руб. ($6,0 \times 30 \times 12$).

При плановом уровне торговой наценки на непродовольственные товары 30 % уровень валовой прибыли будет равен 23,08 % ($(30:100+30) \times 100$). Следовательно, сумма валовой прибыли составит 498,5 тыс. руб. ($2\ 160 \times 23,08:100$).

Подсчитаем расходы, связанные с открытием нового отдела. Так, приобретение торгового оборудования для оснащения отдела обойдется организации в 110,2 тыс. руб., приобретение кассового аппарата – в 5,3 тыс. руб., кассовой ленты – в 0,5 тыс. руб. Поскольку в новый отдел требуется два продавца, заработная плата каждого из них составляет 6,0 тыс. руб. в месяц, следовательно, расходы на оплату труда за год составят 144,0 тыс. руб. ($6,0 \times 2 \times 12$), а единый социальный налог – 37,7 тыс. руб. ($144 \times 26,2:100$). В целом общая сумма расходов равна 297,7 тыс. руб. ($110,2+5,3+0,5+144,0+37,7$). Отсюда прибыль от продажи непродовольственных товаров составит 200,8 тыс. руб. ($498,5-297,7$), а рентабельность продаж – 9,3 % ($200,8:2160,0 \times 100$).

Теперь подсчитаем величину товарных запасов, необходимую для торговой деятельности. Так, экспертные обследования показали, что при времени обращения товарных запасов 25 дней необходимая их величина составляет 150 тыс. руб. ($2\ 160,0 \times 25:360$).

Организация располагает достаточными денежными средствами на конец исследуемого периода, следовательно, она способна понести дополнительные расходы, связанные с открытием нового отдела, чтобы в дальнейшем использование торговой площади было эффективным (получение прибыли от продажи непродовольственных товаров). Произведенные расчеты оформим в табл. 19.

Таблица 19

**Расчет дополнительно получаемого объема прибыли
при открытии нового отдела по продаже непродовольственных товаров
за счет высвобождения неэффективно используемой торговой площади магазина**

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет</i> | <i>Величина</i> |
|---|------------------------------------|-----------------|
| 1. Объем продаж за год, тыс. руб. | $6,0 \times 30 \times 12$ | 2 160,0 |
| 2. Торговая наценка, % | | 30 |
| 3. Уровень валовой прибыли, % | $(30:100+30) \times 100$ | 23,08 |
| 4. Сумма валовой прибыли, тыс. руб. | $2160 \times 23,08 : 100$ | 498,5 |
| 5. Расходы на оплату труда за год, тыс. руб. | $6,0 \times 2 \times 12$ | 144,0 |
| 6. Единый социальный налог, тыс. руб. | $144 \times 26,2 : 100$ | 37,7 |
| 7. Приобретение кассового аппарата, тыс. руб. | Согласно договору купли-продажи | 5,3 |
| 8. Приобретение торгового оборудования, тыс. руб. | Согласно договору купли-продажи | 110,2 |
| 9. Приобретение кассовой ленты, тыс. руб. | | 0,5 |
| 10. Расходы на продажу всего, тыс. руб. | $110,2 + 5,3 + 0,5 + 144,0 + 37,7$ | 297,7 |
| 9. Прибыль от продажи товаров | $498,5 - 297,7$ | 200,8 |
| 10. Рентабельность продаж, % | $200,8 : 2 160,0 \times 100$ | 9,3 |

Таким образом, переоборудование 20 м² торговой площади позволит предприятию получать прибыль от продажи непродовольственных товаров при среднедневной выручке 6,0 тыс. руб. в размере 200,8 тыс. руб. в год.

Для расширения масштабов деятельности целесообразно использовать **прогрессивные методы продажи** товаров (продукции), к которым относятся продажи по заказам и образцам.

Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное (или с помощью продавца) ознакомление с ними покупателей. После выбора товаров и оплаты покупки продавец вручает покупателю товары, соответствующие образцам. При этом методе продажи рабочие запасы размещают отдельно от образцов. Он удобен тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала можно выставить образцы достаточно широкого ассортимента товаров. Обычно этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров, а также тех товаров, которые требуют перед их отпуском покупателю отмеривания и (или) нарезки.

Торговля по заказам удобна для покупателей, так как позволяет им экономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают

непродовольственные и продовольственные товары. Заказы могут быть приняты в магазине, по месту работы или на дому покупателей в устной или письменной форме. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты в кассе магазина или посредством почтового перевода (при продаже топлива и строительных материалов), а также посредством оплаты стоимости товаров в момент их получения. Предварительно заказанные товары могут быть доставлены на дом, на работу или вручены покупателю в магазине.

Расчет эффективности использования данных методов основан на определении дополнительного объема продаж, осуществляемого экспертным путем с учетом изменения суммы условно-переменных расходов на продажу.

С целью осведомления потребителей о существовании такой услуги необходимо поместить рекламу в средствах массовой информации, в Интернете, посредством издания и распространения печатной продукции (каталогов, буклетов, рекламных проспектов).

Пример

Розничная торговая организация с целью расширения масштабов деятельности приняла решение об использовании прогрессивного метода продажи товаров по заказам. По мнению торгово-оперативного персонала, объем выручки от продажи товаров, составивший в отчетном году 15 600 тыс. руб., увеличится на 4-9 % (для расчетов используем среднее значение 6 %). Рекламу решено осуществлять через Интернет: расходы на разработку сайта минимально составят 1 тыс. долларов (примерно 24 тыс. руб.), оплата за размещение сайта (хостинг) – 1 тыс. долларов в год (примерно 24 тыс. руб.), в средствах массовой информации (на телевидении) – рекламный ролик 7 тыс. руб.

Расчет прироста прибыли от продаж от внедрения прогрессивных методов продажи товаров осуществлен в табл. 20.

Таблица 20

Расчет экономического эффекта от внедрения продажи товаров по заказам

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет, источник данных</i> | <i>Величина</i> |
|---|---|-----------------|
| 1. Выручка от продаж в отчетном году, тыс. руб. | Стр. 010 форма 2 «Отчет о прибылях и убытках» | 15 600 |
| 2. Выручка от продажи по заказам, тыс. руб. | $15\,600 \times 6 : 100$ | 936 |
| 3. Средний уровень валовой прибыли, % | Данные аналитических расчетов | 24,14 |
| 4. Валовая прибыль, тыс. руб. | $936 \times 24,14 : 100$ | 226 |
| 5. Средний уровень условно-переменных издержек обращения, % | Данные аналитических расчетов | 10,52 |
| 6. Условно-переменные издержки обращения, тыс.руб. | $936 \times 10,52 : 100$ | 98,5 |
| 7. Расходы на внедрение продажи товаров по заказам, тыс. руб. | $24 + 24 + 7$ | 55 |
| 8. Увеличение прибыли от продаж, тыс. руб. | $226 - (98,5 + 55)$ | 72,5 |
| 9. Увеличение рентабельности продаж по прибыли от продаж, % | $(1\,130 + 72,5) : (15\,600 + 936) \times 100 - 7,24$ | 0,03 |

Таким образом, внедрение продажи товаров по заказам позволит увеличить прибыль от продаж на 72,5 тыс. руб., а рентабельность продаж на 0,03 %, что характеризует положительный эффект от внедрения рекомендации.

6. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В том случае, когда бизнес предприятия находится в кризисном состоянии и факторы кризисных явлений не могут быть элиминированы, наиболее целесообразным выходом из сложившейся ситуации является смена бизнеса или его диверсификация. Кроме того, диверсификация часто используется также стабильно функционирующими и растущими компаниями в целях снижения риска ухудшения финансового результата и финансового состояния при неблагоприятной конъюнктуре и возникновении иных негативных факторов в основной сфере деятельности компании.

Обоснование изменения вида деятельности или ее диверсификации строится на основе техники бизнес-планирования (формирования бизнес-плана). Как правило, бизнес-план проекта включает следующие части:

1. Вводная часть.
2. Обзор состояния отрасли (производства), к которой относится предприятие.
3. Описание проекта.
4. Производственный план.
5. План маркетинга и сбыта продукции.
6. Организационный план реализации проекта.
7. Финансовый план реализации проекта.
8. Оценка экономической эффективности затрат, осуществляемых в ходе реализации проекта.

Исходя из вышеуказанной структуры бизнес-плана видно, что до формирования его финансовой части должны быть серьезно проработаны такие разделы бизнес-плана, как производственный план и план маркетинга. Построение финансовой части на базе необоснованных данных планов производства и маркетинга даст неадекватную оценку финансовых параметров и приведет к ошибочным управленческим решениям. Производственное планирование и проведение маркетинговых исследований являются специфическими направлениями экономического обоснования проектов, имеющими свои особые методы и инструментарий. По сути, теории производственного планирования и маркетинговых исследований являются самостоятельными научными дисциплинами, в связи с чем в данном пособии не рассматриваются. Далее приводится только один из вариантов обоснования финансовых показателей новых проектов. Отметим, что на рынке существует ряд программных продуктов, автоматически производящих основные финансовые расчеты после ввода необходимых на-

чальных показателей (в т. ч. производственных показателей и плана сбыта) с выводом расчетных данных финансовой части бизнес-плана в табличном и графическом виде. Автоматизация плановых расчетов особенно актуальна при обосновании сложных проектов, требующих ввода значительного массива базовых данных и применения сложных алгоритмов расчетов. Для небольших проектов финансовый план может быть сформирован при помощи электронных таблиц Microsoft Excel.

Методику планирования финансовых показателей проекта и оценки его экономической эффективности рассмотрим на базе данных предприятия, условно называемого далее «Альфа».

Основным видом деятельности предприятия является производство ремонтно-строительных работ на объектах муниципальной собственности. Сегмент заказчиков – физических лиц рынка ремонтно-строительных работ в районе нахождения предприятия недостаточно развит в связи с невысоким уровнем доходов населения. Активной маркетинговой и рекламной деятельности по продвижению своих услуг на сегменте заказчиков – коммерческих организаций предприятие «Альфа» не проводит.

Анализ финансово-экономических показателей и идентификация резервов улучшения финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Предприятие находится в кризисной ситуации с тенденцией усугубления кризисных явлений. Убыточность деятельности приняла хронический характер. Не покрытые к концу последнего отчетного периода убытки обуславливают неудовлетворительную структуру баланса, выраженную отсутствием собственного капитала и превышением размера заемных источников финансирования над балансовой стоимостью имущества предприятия. При этом удовлетворительного значения показателей критической (0,64) и текущей (1,47) ликвидности предприятие достигает только за счет значительной величины долгосрочных обязательств.

Основные финансовые показатели деятельности предприятия за последний отчетный период приведены в табл. 21.

Основные финансовые показатели предприятия «Альфа»

| <i>Показатели</i> | <i>Данные за год</i> |
|---|----------------------|
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 12 845 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 10 596 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 110 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 4 070 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | -1 931 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 2 696 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 2 954 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | -2 189 |
| Условный расход по налогу на прибыль с постоянными налоговыми обязательствами (текущий налог на прибыль с учетом корректировки на отложенные налоги), тыс. руб. | 115 |
| Чистая прибыль (непокрытый убыток), тыс. руб. | -2 304 |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 9,2 |
| Время обращения запасов, дни | 340 |
| Время обращения дебиторской задолженности, дни | 229 |
| Время обращения кредиторской задолженности, дни | 311 |
| Показатели | Данные на конец года |
| Валюта баланса, тыс. руб. | 25 711 |
| Собственный капитал, тыс. руб. | -1 866 |
| Заемные источники, тыс. руб. | 27 577 |
| в том числе: | |
| долгосрочные обязательства | 13 693 |
| краткосрочные обязательства | 13 884 |
| Внеоборотные активы | 5 370 |
| Оборотные активы | 20 341 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,36 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами с учетом долгосрочных заемных источников | 0,32 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,47 |
| Коэффициент критической ликвидности | 0,64 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,00 |

Обобщение основных факторов, обуславливающих критическое финансовое положение предприятия, произведено на рис. 2. Рассмотрим основные из них.

1. Получение в течение ряда последних лет убытков по результатам хозяйственно-финансовой деятельности. В свою очередь, в качестве наиболее значимых причин убыточности работы предприятия можно назвать следующие:

– недостаточная для покрытия всех расходов (включая управленческие расходы) величина выручки от продаж, определяемая, прежде всего, ориентацией предприятия на муниципальные заказы на выполнение работ, объемы которых в последние годы резко снизились из-за изменения муниципалитетом

критериев выбора подрядчиков и роста конкуренции на рынке строительного-ремонтных работ;

– высокий уровень производственной себестоимости и управленческих расходов предприятия;

– наличие существенной величины нерациональных расходов, относимых на «прочие» (внебюджетные): штрафных санкций, убытков по возмещению ущерба, убытков прошлых лет, выявленных в отчетном периоде, и дебиторской задолженности, списанной по истечении срока исковой давности.

2. Медленная оборачиваемость запасов, свидетельствующая о неэффективном управлении поставками материальных ресурсов.

3. Крайне длительный период оборота дебиторской задолженности, что является следствием несвоевременных расчетов муниципального бюджета по выполненным заказам, нерациональной политики предоставления отсрочек платежей заказчикам (покупателям), плохо организованной оперативной работы по инкассации дебиторской задолженности, а также авансирования поставщиков под предстоящие поставки материалов.

Следствием воздействия указанных факторов является отсутствие собственных источников финансирования, а также нерационально высокие остатки оборотных активов, что обуславливает значительный дефицит источников финансирования, покрываемый за счет долгосрочных обязательств и неплатежей по краткосрочным долгам. Расчет величины, на которую следует увеличить собственный капитал при сложившемся объеме и структуре активов для достижения оптимальных значений основных коэффициентов финансовой устойчивости, оформлен в табл. 22.

Таблица 22

Расчет размера требуемого прироста собственного капитала и собственных оборотных средств исходя из оптимальных значений коэффициентов финансовой устойчивости при сложившемся объеме и структуре активов предприятия «Альфа» по состоянию на конец последнего отчетного периода

| <i>Показатели</i> | <i>Величина</i> |
|--|-----------------|
| 1. Размер необходимого увеличения собственного капитала исходя из оптимального значения коэффициента автономии | |
| 1.1. Оптимальное значение коэффициента | 0,5 |
| 1.2. Общая стоимость имущества на конец года, тыс. руб. | 25 711 |
| 1.3. Собственный капитал на конец года, тыс. руб. | -1 866 |
| 1.4. Размер необходимого увеличения собственного капитала, тыс. руб. (стр.1.1 × стр.1.2 - стр.1.3) | 14 722 |
| 2. Размер необходимого увеличения собственных оборотных средств исходя из оптимального значения коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками | |
| 2.1. Нормативное значение коэффициента | 0,1 |
| 2.2. Оборотные активы на конец года, тыс. руб. | 20 341 |
| 2.3. Собственные оборотные средства (без учета долгосрочных заемных источников) на конец года, тыс. руб. | -7 236 |
| 2.4. Размер необходимого увеличения собственных оборотных средств, тыс. руб. (стр.2.1 × стр.2.2 – стр.2.3) | 9 270 |

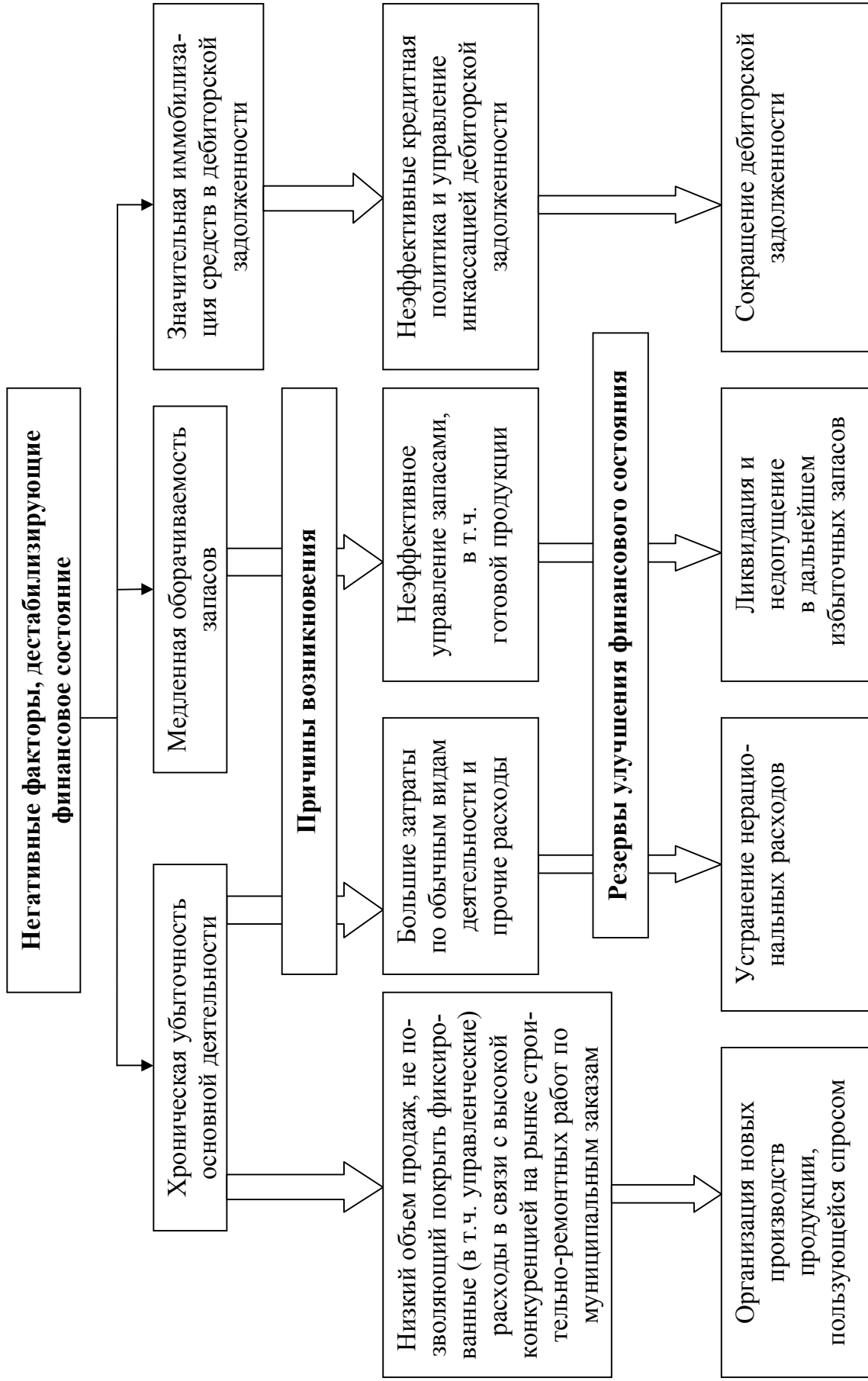


Рис. 2. Факторы финансового кризиса и резервы улучшения финансового состояния предприятия «Альфа»

Таким образом, величина необходимого увеличения собственного капитала составляет 14 722 тыс. руб., а размера собственных оборотных средств (рассчитываемых без учета долгосрочных заемных источников) – 9 270 тыс. руб. Учитывая хроническую убыточность деятельности, можно сделать вывод о том, что финансовое положение является кризисным, и организация не способна стабилизировать финансовое состояние в предстоящем периоде без серьезной программы финансового оздоровления и повышения эффективности деятельности в части генерации прибыли. Кроме того, актуальны меры по ликвидации избыточных активов, а именно: устранение сверхнормативных запасов и сокращение дебиторской задолженности, в целях сокращения финансово-эксплуатационных потребностей.

Поскольку наиболее значимой причиной убыточности деятельности является низкий объем продаж, определим точку безубыточности (критический объем продаж) с целью оценки реальности выхода из кризисного состояния путем увеличения выручки за счет расширения объема заказов на выполнение ремонтно-строительных работ (табл. 23).

Таблица 23

Расчет критического объема продаж предприятия «Альфа»

| <i>Показатели</i> | <i>За последний отчетный год</i> |
|---|----------------------------------|
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб. | 12 845 |
| 2. Условно-переменные затраты, тыс. руб. | 8 032 |
| в том числе: | |
| прямые затраты основного производства (материальные) | 7 922 |
| коммерческие расходы | 110 |
| 3. Маржинальный доход, тыс. руб. (стр. 1 – стр.2) | 4 813 |
| 4. Уровень маржинального дохода, % (стр. 3/ стр.1×100) | 37,47 |
| 5. Условно-постоянные затраты, тыс. руб. | 6 744 |
| в том числе: | |
| повременная заработная плата промышленно-производственного персонала (с ЕСН) и общепроизводственные затраты | 2 674 |
| управленческие затраты | 4 070 |
| 6. Порог рентабельности, тыс. руб. (стр. 5 / стр.3×100) | 17 998 |

По данным последнего отчетного периода, критический объем продаж, при котором покрываются все расходы предприятия (как условно-переменные, так и фиксированные) по обычным видам деятельности, составляет 17 998 тыс. руб., при этом фактический объем продаж – 12 845 тыс. руб. Таким образом, для достижения точки безубыточности по обычным видам деятельности объем продаж должен быть увеличен на 5 153 тыс. руб., т. е. на 40 %. По оценкам управленческого персонала, столь высокий рост объемов продаж по выполняемым в настоящее время видам работ и выпускаемой продукции недостижим. Таким образом, следует либо диверсифицировать деятельность, организовав выпуск дополнительных видов продукции или расширив перечень выполняемых работ, либо разрабо-

тать программу сокращения расходов как по обычным видам деятельности, так и по прочим операциям внереализационного характера.

Обобщим потери финансового результата, обусловленные различного рода недостатками управления хозяйственно-финансовой деятельностью (табл. 24).

Потери финансового результата, обусловленные негативным воздействием таких факторов, как рост материалоемкости работ (продукции), относительный перерасход затрат на оплату труда (в связи с повышением заработной платы по сравнению с предыдущим годом), а также наличием нерациональных расходов, включаемых в состав «прочих» (внереализационных), составили 1 682 тыс. руб. Однако относительный перерасход по затратам на оплату труда не следует считать резервом сокращения расходов предприятия, поскольку достигнутый в последнем отчетном году уровень среднемесячной заработной платы не является высоким – 9,2 тыс. руб. Таким образом, резерв сокращения убытка оценивается только в сумму 804 тыс. руб. В то же время размер полученного в последнем отчетном году убытка составляет 2 304 тыс. руб. Таким образом, ликвидация явных нерациональных расходов не позволяет выйти на уровень рентабельной деятельности.

Таблица 24

Обобщение потерь финансового результата и резервов его роста, выявленных в ходе анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия «Альфа» за последний отчетный период

| <i>Факторы формирования потерь финансового результата</i> | <i>Величина потерь финансового результата, тыс. руб.¹</i> | <i>Величина резерва роста финансового результата, тыс. руб.</i> |
|--|--|---|
| Рост материалоемкости (снижение материалоотдачи) | 214 | 214 |
| Относительный перерасход по затратам на оплату труда | 878 | - |
| Нерациональные прочие расходы, не относящиеся к обычным видам деятельности | 590 | 590 |
| Итого | 1 682 | 804 |

Учитывая вышесказанное, приоритетным направлением выхода из финансового кризиса представляется организация дополнительного производства других видов продукции, по которым на рынке имеется достаточно высокий спрос.

¹ Определяется по рассмотренным ранее формулам на основе данных предприятия по величине затрат на производство и составу прочих расходов.

Обоснование проекта диверсификации деятельности в целях улучшения финансового состояния

Предварительно проведенный анализ рынка строительной продукции в населенном пункте нахождения организации показал наличие достаточно высокого спроса как предприятий, так и физических лиц, осуществляющих строительство, на строительные блоки. Большая емкость рынка и перспективность вхождения на этот рынок подтверждают высокие темпы наращивания масштабов производства предприятий, уже функционирующих в данном секторе, высокий уровень их рентабельности и существенный рост цен на строительные блоки, косвенно свидетельствующий о неэластичности спроса на эту продукцию и отсутствии достаточного объема ее предложения в настоящее время.

Основным сырьем, используемым в технологическом процессе производства строительных блоков, является цемент и песчано-щебеночная смесь. Значительных капитальных вложений в оборудование для производства блоков не требуется. Также отсутствует необходимость приобретения или строительства помещения для установки оборудования, так как у предприятия имеются консервированные производственные цеха.

Таким образом, организация производства строительных блоков представляется перспективным направлением развития предприятия.

Определим основные финансовые показатели предлагаемого проекта на примере производства строительных блоков типа КПС-1 (камень стеновой пустотелый) размером 390×190×188, вес 20 кг.

Требуемое для организации производства оборудование отражено в табл. 25.

Таблица 25

Капитальные вложения в оборудование и малоценные предметы для производства строительных блоков, тыс. руб.

| <i>Наименование объекта оборудования</i> | <i>Стоимость без НДС</i> | <i>НДС</i> | <i>Стоимость с НДС</i> |
|--|--------------------------|------------|------------------------|
| Вибропресс | 1 200 | 216 | 1 416 |
| Бетономеситель | 100 | 18 | 118 |
| Сушильная камера | 16 | 3 | 19 |
| <i>Итого</i> | <i>1 316</i> | <i>237</i> | <i>1 553</i> |

Такие объекты, как вибропресс и бетономеситель, относятся к амортизируемому имуществу по критериям срока использования (свыше 1 года) и стоимости (свыше 20 тыс. руб.). Срок полезного использования указанных объектов – 7 лет. Сушильная камера по критерию стоимости относится к малоценным предметам, стоимость которых единовременно списывается на расходы при передаче в эксплуатацию.

Кроме того, к первоначальным инвестициям относятся вложения в капитальный ремонт находящегося на данный момент на консервации здания, оцениваемые в 1 000 тыс. руб. без учета НДС и 1 090 тыс. руб. с учетом НДС (часть затрат производится собственными силами и не облагается НДС).

Общая потребность в источниках финансирования проекта до стадии начала коммерческой эксплуатации определена в табл. 26.

Таблица 26

Расчет потребности в источниках финансирования проекта, тыс. руб.

| <i>Показатели</i> | <i>Суммы без НДС</i> | <i>НДС</i> | <i>Суммы с НДС</i> |
|--|----------------------|------------|--------------------|
| Вложения в капитальный ремонт здания | 1 000 | 90 | 1 090 |
| Первоначальные вложения в оборудование и малоценные предметы | 1 316 | 237 | 1 553 |
| <i>Итого потребность в кредитных ресурсах</i> | <i>2 316</i> | <i>327</i> | <i>2 643</i> |

Учитывая отсутствие у предприятия собственного капитала, проект может быть профинансирован только за счет внешнего источника. Учитывая плохие показатели по критериям кредитоспособности, вероятность получения банковского кредита является крайне низкой. Таким образом, реализация проекта возможна при наличии заинтересованного инвестора, в качестве которого могут выступить учредители или иные лица.

Дальнейшие расчеты проведены на основании предположения, что период времени с начала финансирования проекта (условно – начало декабря) до начала выпуска продукции составляет один месяц. Указанное время требуется на приобретение и установку оборудования, проведение капитального ремонта. Таким образом, амортизация по оборудованию и расконсервированному зданию цеха начинает начисляться с января следующего года.

Расчет амортизации и остаточной стоимости оборудования выполнен на основе линейного метода в табл. 27. В указанной таблице также произведен расчет амортизации по зданию цеха (в связи с его консервацией до реализации проекта амортизация по нему временно приостановлена).

Расчет объема производства, остатков готовой продукции и объема продаж на период срока полезного использования оборудования произведен в табл. 28.

При прогнозировании выручки учтен рост цен на выпускаемую продукцию на уровне 11 % в год.

Прогнозная производственная себестоимость строительных блоков рассчитана в табл. 29. Прогноз расходов на сырье и материалы основан на данных предприятий, выпускающих аналогичную продукцию, о средней себестоимости производства 1 блока по указанной статье.

При прогнозировании себестоимости учтен рост цен на выпускаемую продукцию, сырье и материалы, коммунальные расходы, а также рост расходов на оплату труда и управленческих расходов на уровне 11 % в год.

Учитывая низкий уровень оплаты труда работников предприятия (среднемесячная заработная плата – 9,2 тыс. руб.) при расчете затрат на оплату труда на первый год реализации проекта заложена среднемесячная заработная плата на более высоком уровне – 15 тыс. руб., таким образом, годовой фонд составляет 180 тыс. руб. (15 тыс. руб. · 12 мес.).

Прогноз финансовых результатов проекта приведен в табл. 30.

**Расчет амортизации и остаточной стоимости объектов основных средств,
используемых в проекте, тыс. руб.**

| Вибропресс | 7 лет | | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
| Срок полезного использования | | | | | | | |
| Остаточная стоимость на начало года | 1 200 | 1 029 | 857 | 686 | 514 | 343 | 172 |
| Начисленная амортизация за год | 171 | 172 | 171 | 172 | 171 | 171 | 172 |
| Накопленная амортизация | 171 | 343 | 514 | 686 | 857 | 1 028 | 1 200 |
| Остаточная стоимость на конец года | 1 029 | 857 | 686 | 514 | 343 | 172 | 0 |
| Бетономеситель | | | | | | | |
| Срок полезного использования | 7 лет | | | | | | |
| | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
| Остаточная стоимость на начало года | 100 | 86 | 72 | 57 | 43 | 28 | 14 |
| Начисленная амортизация за год | 14 | 14 | 15 | 14 | 15 | 14 | 14 |
| Накопленная амортизация | 14 | 28 | 43 | 57 | 72 | 86 | 100 |
| Остаточная стоимость на конец года | 86 | 72 | 57 | 43 | 28 | 14 | 0 |
| Здание цеха (первоначальная стоимость – 1 000 тыс. руб.) | | | | | | | |
| Срок полезного использования | 40 лет | | | | | | |
| | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
| Остаточная стоимость на начало года ¹ | 700 | 675 | 650 | 625 | 600 | 575 | 550 |
| Начисленная амортизация за год | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Накопленная амортизация | 325 | 350 | 375 | 400 | 425 | 450 | 475 |
| Остаточная стоимость на конец года | 675 | 650 | 625 | 600 | 575 | 550 | 525 |

¹ С учетом начисленной до консервации амортизации.

Прогноз объема производства, запасов готовой продукции и выручки от продаж

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|--|----------------------|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Среднечасовая производительность оборудования, шт. | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 2. Рабочее время оборудования в день при работе в 1 смену, ч | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 3. Количество рабочих дней при 5-дневной рабочей неделе | 251 | 251 | 251 | 251 | 251 | 251 | 251 |
| 4. Объем производства блоков за год, шт. (с.1×с.2×с.3) | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 |
| 5. Плановый уровень запасов готовой продукции, рабочие дни | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 6. Плановые остатки запасов готовой продукции, шт. (с.4/с.3×с.5) | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 |
| 7. Объем продажи блоков за год, шт. | 385 600 ¹ | 401 600 ² | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 |
| 8. Цена блока без НДС, руб. ³ | 40,00 | 44,40 | 49,28 | 54,70 | 60,72 | 67,40 | 74,81 |
| 9. Выручка-нетто от продажи продукции, тыс. руб. | 15 424 | 17 831 | 19 791 | 21 968 | 2 4385 | 27 068 | 30 044 |
| 10. НДС (по ставке 18 %), тыс. руб. | 2776 | 3210 | 3562 | 3954 | 4389 | 4872 | 5408 |
| 11. Выручка-брутто от продажи продукции, тыс. руб. | 18 200 | 21 041 | 23 353 | 25 922 | 28 774 | 31 940 | 35 452 |

¹ Объем производства минус запасы на конец = 401 600-16 000.

² Запасы на начало плюс объем производства минус запасы на конец =16 000+401 600-16 000.

³ Цены определены с учетом ежегодного роста цен на 11 % (индекс инфляции 1,11).

Таблица 29

Прогнозирование производственной себестоимости строительных блоков

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|---|---------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Сырье и материалы на производство 1 блока без НДС, руб. | 20,00 | 22,20 | 24,64 | 27,35 | 30,36 | 33,70 | 37,41 |
| 2. Объем производства блоков за год, шт. | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 | 401 600 |
| 3. Затраты сырья и материалов на выпущенную продукцию, тыс. руб. (с.1×с.2/1000) | 8 032 | 8 916 | 9 895 | 10 984 | 12 193 | 13 534 | 15 024 |
| 4. Единовременные затраты по малоценным предметам, тыс. руб. | 16 | - | - | - | - | - | - |
| 5. Затраты на ремонт производственного цеха | 1 000 | - | - | - | - | - | - |
| 6. Коммунальные расходы и текущее содержание здания ¹ | 400 | 444 | 493 | 547 | 607 | 674 | 748 |
| 7. Амортизация оборудования и здания цеха, тыс. руб. | 210 | 211 | 211 | 211 | 211 | 210 | 211 |
| 8. Численность рабочих и мастеров, чел. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 9. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. | 180 | 200 | 222 | 246 | 273 | 303 | 336 |
| 10. Затраты на оплату труда, тыс. руб. (с.8×с.9) | 1 800 | 2 000 | 2 220 | 2 460 | 2 730 | 3 030 | 3 360 |
| 11. ЕСН (26 %) и отчисления на страхование от несчастных случаев на производстве (1,5 %), тыс. руб. | 495 | 550 | 611 | 677 | 751 | 833 | 924 |
| 12. Себестоимость выпущенной продукции, тыс. руб. (с.3+с.4+с.5+с.6+с.7+с.10+с.11) | 11 953 | 12 121 | 13 430 | 14 879 | 16 492 | 18 281 | 20 267 |
| 13. Производственная себестоимость 1 блока, руб. (с.12/с.2) | 29,76 | 30,18 | 33,44 | 37,05 | 41,07 | 45,52 | 50,47 |
| 14. Плановые остатки запасов готовой продукции, шт. | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 |
| 15. Остаток готовой продукции на конец года, тыс. руб. (с.13×с.14) | 476 | 483 | 535 | 593 | 657 | 728 | 808 |
| 16. Производственная себестоимость проданной продукции, тыс. руб. | 11 477 ² | 12 114 ³ | 13 378 | 14 821 | 16 428 | 18 210 | 20 187 |

¹ Рассчитаны с учетом среднегодового индекса инфляции 1,11.

² Себестоимость выпущенной продукции минус остаток готовой продукции на конец года = 11 953-476.

³ Остаток готовой продукции на начало года плюс себестоимость выпущенной продукции минус остаток готовой продукции на конец года = 476+12121-483 (расчеты по следующим периодам по аналогичной методике).

Прогноз финансовых результатов проекта, тыс. руб.

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Выручка-нетто от продажи блоков | 15 424 | 17 831 | 19 791 | 21 968 | 24 385 | 27 068 | 30 044 |
| 2. Себестоимость проданной продукции (блоков) | 11 477 | 12 114 | 13 378 | 14 821 | 16 428 | 18 210 | 20 187 |
| 3. Валовая прибыль по проекту производства блоков | 3 947 | 5 717 | 6 413 | 7 147 | 7 957 | 8 858 | 9 857 |
| 4. Дополнительные управленческие расходы | 600 | 666 | 739 | 820 | 910 | 1 010 | 1 121 |
| 5. Дополнительные коммерческие расходы | 154 | 178 | 198 | 220 | 244 | 271 | 300 |
| 6. Прибыль от продажи блоков | 3 193 | 4 873 | 5 476 | 6 107 | 6 803 | 7 577 | 8 436 |
| 7. Дополнительные расходы на расчетно-кассовое обслуживание | 91 | 105 | 117 | 130 | 144 | 160 | 177 |
| 8. Проценты к уплате | 330 | - | - | - | - | - | - |
| 9. Налог на имущество | 42 | 37 | 32 | 28 | 23 | 19 | 14 |
| 10. Прибыль до налогообложения по проекту производства блоков | 2 730 | 4 731 | 5 327 | 5 949 | 6 636 | 7 398 | 8 245 |
| 11. Налог на прибыль (24 %) | 655 | 1 135 | 1 278 | 1 428 | 1 593 | 1 776 | 1 979 |
| 12. Чистая прибыль по проекту производства блоков | 2 075 | 3 596 | 4 049 | 4 521 | 5 043 | 5 622 | 6 266 |
| 13. Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | 13,45 | 20,17 | 20,46 | 20,58 | 20,68 | 20,77 | 20,86 |

Дополнительные коммерческие расходы, связанные с продажей блоков, прогнозировались исходя из 1 %-го уровня этих расходов к выручке (фактический уровень коммерческих расходов предприятия в последние три года варьировался в пределах 0,86-2,40 %, в среднем – 1,63 %, однако в связи с наличием высокого спроса на блоки предполагается, что большие расходы на рекламу и сбыт не потребуются).

При расчете величины расходов по оплате услуг банков в части расчетно-кассового обслуживания заложен уровень 0,5 % от выручки-брутто (по средним данным прошлых периодов).

Проценты к уплате по заемным источникам финансирования проекта определяются на основе графика платежей по займу (кредиту). В данном примере использованы следующие условия предоставления займа: срок займа – 13 месяцев, процентная ставка – 20 % годовых, выплата основной суммы долга – равными платежами ежемесячно, начиная со 2-го месяца, выплата процентов – ежемесячно на непогашенный остаток по схеме начисления простых процентов, начиная со 2-го месяца (во втором месяце уплачиваются проценты за 1-й и 2-й месяцы).

График платежей, базирующийся на указанных условиях, приведен в табл. 31.

Таблица 31

График погашения займа, тыс. руб.

| <i>Период (месяц)</i> | <i>Число дней в месяце</i> | <i>Погашение основной суммы долга</i> | <i>Проценты</i> | <i>Итого выплата по займу</i> | <i>Остаток основного долга на конец месяца</i> |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------------------|--|
| Декабрь | 31 | - | - | - | 2 643 |
| Январь | 31 | 220 | 90 | 310 | 2 423 |
| Февраль | 28 | 220 | 37 | 257 | 2 203 |
| Март | 31 | 220 | 37 | 257 | 1 983 |
| Апрель | 30 | 220 | 33 | 253 | 1 763 |
| Май | 31 | 220 | 30 | 250 | 1 543 |
| Июнь | 30 | 220 | 25 | 245 | 1 323 |
| Июль | 31 | 220 | 22 | 242 | 1 103 |
| Август | 31 | 220 | 19 | 239 | 883 |
| Сентябрь | 30 | 220 | 15 | 235 | 663 |
| Октябрь | 31 | 220 | 11 | 231 | 443 |
| Ноябрь | 30 | 220 | 7 | 227 | 223 |
| Декабрь | 31 | 223 | 4 | 227 | - |
| <i>Итого</i> | <i>x</i> | <i>2 643</i> | <i>330</i> | <i>2 973</i> | <i>x</i> |

Вспомогательный расчет налога на имущество выполнен в табл. 32.

**Расчет налога на имущество по объектам основных средств,
используемых в проекте производства строительных блоков, тыс. руб.**

| <i>Показатели</i> | <i>1 год</i> | <i>2 год</i> | <i>3 год</i> | <i>4 год</i> | <i>5 год</i> | <i>6 год</i> | <i>7 год</i> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Средняя остаточная стоимость основных средств | 1 895 | 1 685 | 1 474 | 1 263 | 1 052 | 841 | 631 |
| Налог на имущество (2,2 %) | 42 | 37 | 32 | 28 | 23 | 19 | 14 |

Осуществление нового вида деятельности приведет не только к увеличению инвестиций в основные средства (внеоборотные активы), но и вызовет рост потребности в оборотном капитале в связи с увеличением остатков таких активов, как сырье и материалы, готовая продукция, дебиторская задолженность. Прогноз остатков указанных активов сформирован в табл. 33. Расчет ожидаемых приростов по основным элементам оборотных активов выполнен на основе оценочных значений оборачиваемости активов.

При этом потребность в запасах сырья и материалах определена как произведение однодневной потребности в затратах на сырье и материалы и периода оборачиваемости.

Остаток готовой продукции (в шт.) вычислен ранее как произведение среднедневного объема производства (в шт.) на уровень запасов готовой продукции в днях оборота. Стоимостное выражение остатка готовой продукции рассчитано путем умножения остатка в натуральных единицах на прямые затраты (представленные затратами на сырье и материалы) в расчете на 1 шт.

Для определения прироста дебиторской задолженности использован показатель однодневной выручки от продаж с учетом НДС.

Расчет величины закупок сырья и материалов с учетом потребности в сырье и материалах для производства, а также изменения их остатков произведен в табл. 34.

Прогнозные суммы НДС по хозяйственным операциям, связанным с проектом, определены в табл. 35.

Остатки кредиторской задолженности в связи с операциями, относящимися к проекту, спрогнозированы в табл. 36.

Прогноз денежного потока, связанного с реализацией проекта, может быть сформирован на основе как прямого, так и косвенного методов (может быть использован только один из методов).

При использовании прямого метода формирования прогноз движения денежных потоков по текущей (операционной) деятельности формируется на основе графиков поступления денежных средств от дебиторов и выплат кредиторам.

График поступления денежных средств от покупателей (инкассации дебиторской задолженности) представлен в табл. 37.

Платежи поставщикам за сырье и материалы спрогнозированы исходя из условия отсутствия отсрочки платежа. Таким образом, указанные выплаты совпадают с суммами закупок сырья и материалов с учетом НДС, рассчитанными в табл. 34.

Платежи по коммунальным расходам и текущему содержанию здания включаются в прогноз движения денежных средств на основе прогнозных данных по величине этих расходов, отраженных в расчете себестоимости продукции, без временных лагов, но с учетом НДС (в расчете себестоимости – без НДС).

Выплаты заработной платы рассчитываются с учетом изменения остатков невыплаченных сумм, определенных в табл. 36 (по схеме: расходы на оплату труда текущего периода – остаток задолженности по заработной плате на конец текущего периода + остаток задолженности на конец предыдущего периода). По аналогичной методике определяются платежи по ЕСН, страхованию от несчастных случаев на производстве, налогу на имущество и налогу на прибыль.

Платежи по статьям: управленческие расходы, коммерческие расходы, расчетно-кассовое обслуживание, проценты по кредитам, включаются в прогноз движения денежных средств в сумме указанных расходов, отраженных в прогнозе финансовых результатов (табл. 30) без временных лагов.

Прогноз движения денежных средств на основе прямого метода с расчетом остатков денежных средств по проекту приведен в табл. 38.

Вместо прямого метода при прогнозировании денежного потока по текущей деятельности может использоваться косвенный, сущность которого заключается в корректировке величины чистой прибыли текущего периода на неденежные доходы и расходы, а также на изменения статей оборотных активов и кредиторской задолженности (табл. 39). При этом используется следующая техника корректировок:

- неденежные расходы (амортизация и расходы, учтенные при формировании прибыли текущего периода, но оплаченные в прошлом) прибавляются к чистой прибыли;

- неденежные доходы (в данном примере отсутствуют) из прибыли вычитаются;

- прирост оборотных активов (запасов и дебиторской задолженности) вычитается из прибыли;

- прирост кредиторской задолженности к прибыли прибавляется.

В табл. 39 также рассчитан кумулятивный денежный поток, связанный с реализацией проекта, для определения срока окупаемости.

Далее следует сформировать прогноз баланса предприятия после внедрения проекта с целью оценки последствий его воздействия на финансовое состояние.

Таблица 33

Прогнозные остатки оборотных активов по проекту, тыс. руб.

| Показатели на конец года | Оборачиваемость, дни | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|------------------------------|----------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Сырье и материалы | 10 | 220 ¹ | 244 | 271 | 301 | 334 | 371 | 412 |
| 2. Остатки готовой продукции | 10 | 476 ² | 483 | 535 | 593 | 657 | 728 | 808 |
| 3. Дебиторская задолженность | 14 | 698 ³ | 807 | 896 | 994 | 1 104 | 1 225 | 1 360 |
| <i>Итого</i> | <i>x</i> | <i>1 394</i> | <i>1 534</i> | <i>1 702</i> | <i>1 888</i> | <i>2 095</i> | <i>2 324</i> | <i>2 580</i> |

Таблица 34

Прогноз закупок сырья и материалов, тыс. руб.

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Затраты сырья и материалов на выпущенную продукцию, тыс. руб. | 8 032 | 8 916 | 9 895 | 10 984 | 12 193 | 13 534 | 15 024 |
| 2. Изменение остатка сырья и материалов ⁴ | 220 | 24 | 27 | 30 | 33 | 37 | 41 |
| 3. Итого закупки без НДС (стр.1+стр.2) | 8 252 | 8 940 | 9 922 | 11 014 | 12 226 | 13 571 | 15 065 |
| 4. НДС (стр.3×18 %) | 1 485 | 1 609 | 1 786 | 1 983 | 2 201 | 2 443 | 2 712 |
| 5. Всего закупки с НДС (стр.3+стр.4) | 9 737 | 10 549 | 11 708 | 12 997 | 14 427 | 16 014 | 17 777 |

¹ Затраты сырья и материалов на выпущенную продукцию (табл. 26) / 365 дней · Оборачиваемость в днях = 8 032 тыс. руб. / 365 дней × 10 дней.

² Из табл. 29 (стр.15).

³ Выручка-брутто от продаж / 365 дней × Оборачиваемость в днях = 18 200 тыс. руб. / 365 дней · ×14 дней.

⁴ Изменение по стр. 1 табл. 33.

Прогноз НДС к уплате по операциям, связанным с проектом, тыс. руб.

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|--|--------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. НДС, начисленный с выручки | 2 776 | 3 210 | 3 562 | 3 954 | 4 389 | 4 872 | 5 408 |
| 2. Вычеты: | 1 884 | 1 689 | 1 875 | 2 081 | 2 310 | 2 564 | 2 847 |
| 2.1. по приобретению сырья и материалов | 1 485 ¹ | 1 609 | 1 786 | 1 983 | 2 201 | 2 443 | 2 712 |
| 2.2. по коммунальным расходам и текущему содержанию здания | 72 ² | 80 | 89 | 98 | 109 | 121 | 135 |
| 2.3. по основным средствам и малоценным предметам | 237 ³ | - | - | - | - | - | - |
| 2.4. по капитальному ремонту здания | 90 ³ | - | - | - | - | - | - |
| 3. НДС к уплате по итогам года (стр.1-стр.2) | 892 | 1 521 | 1 687 | 1 873 | 2 079 | 2 308 | 2 561 |
| 4. НДС за 4-й квартал, подлежащий выплате в следующем году [(стр.1-стр.2.1 – стр.2.2) / 4] | 305 | 380 | 422 | 468 | 520 | 577 | 640 |
| 5. НДС, подлежащий выплате в текущем году (стр.3-стр.4+стр.4 за предыдущий год) | 587 | 1 446 ⁴ | 1 645 | 1 827 | 2 027 | 2 251 | 2 498 |

¹ Стр.4 табл. 34.

² Сумма коммунальных расходов и расходов на текущее содержание здания (стр. 6 табл. 29) × 18 % = 400 × 18 %.

³ По табл. 26.

⁴ = 1 521-380+305.

Таблица 36

Прогнозные остатки кредиторской задолженности по проекту, тыс. руб.

| Показатели на конец года | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|--|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Текущая задолженность по заработной плате (при схеме 50 %-го авансирования) | 75 ¹ | 83 | 93 | 103 | 114 | 126 | 140 |
| Текущая задолженность по ЕСН и страховым взносам от несчастных случаев на производстве | 41 ² | 46 | 51 | 56 | 63 | 69 | 77 |
| Текущая задолженность по НДС | 305 ³ | 380 | 422 | 468 | 520 | 577 | 640 |
| Текущая задолженность по налогу на имущество | 11 ⁴ | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 |
| Текущая задолженность по налогу на прибыль | 55 ⁵ | 95 | 107 | 119 | 133 | 148 | 165 |
| <i>Итого</i> | <i>487</i> | <i>613</i> | <i>681</i> | <i>753</i> | <i>836</i> | <i>925</i> | <i>1 026</i> |

¹ Годовая сумма расходов на оплату труда / 12 мес. × 50 % = 1 800 тыс. руб. / 12 × 50 %.

² Годовая сумма ЕНС и отчислений на страхование от несчастных случаев на производстве / 12 мес. = 495 тыс. руб. / 12 (выплата осуществляется в месяце, следующем за месяцем начисления).

³ Начисление НДС за 4-й квартал (подлежит оплате в следующем году) – расчет произведен в табл. 35.

⁴ Годовая сумма налога на имущество / 4 квартала = 42 тыс. руб. / 4 (уплата налога производится ежеквартально после окончания отчетного периода (квартала)).

⁵ Годовая сумма налога / 12 мес. = 655 тыс. руб. / 12 (в предположении об уплате налога ежемесячно исходя из фактически полученной прибыли).

График инкассации дебиторской задолженности покупателей

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год | Итого |
|---|--------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1. Выручка-брутто от продаж, тыс. руб. | 18 200 | 21 041 | 23 353 | 25 922 | 28 774 | 31 940 | 35 452 | 184 682 |
| 2. Средний срок инкассации дебиторской задолженности покупателей, дни | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | X |
| 3. Дебиторская задолженность на конец года, тыс. руб. (стр.1/365×стр.2) | 698 | 807 | 896 | 994 | 1 104 | 1 225 | 1 360 | X |
| 4. Средства к получению от покупателей за периоды текущего года, тыс. руб. (стр.1 – стр.3) | 17 502 | 20 234 | 22 457 | 24 928 | 27 670 | 30 715 | 34 092 | 177 598 |
| 5. Средства к получению от покупателей с учетом погашения задолженности предыдущего года, тыс. руб. | 17 502 | 20 932 ¹ | 23 264 ² | 25 824 | 28 664 | 31 819 | 35 317 | 183 322 |

¹ =20 234+698.

² =22 457+807 и т.д.

Прогноз денежного потока прямым методом, тыс. руб.

| Показатели | 0 период | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год | Итого |
|---|----------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <i>Текущая деятельность</i> | | | | | | | | | |
| Средства к получению от покупателей | - | 17 502 | 20 932 | 23 264 | 25 824 | 28 664 | 31 819 | 35 317 | 183 322 |
| Выплаты за сырье и материалы с НДС | - | -9 737 | -10 549 | -11 708 | -12 997 | -14 427 | -16 014 | -17 777 | -93 209 |
| Коммунальные расходы и текущее содержание здания | - | -472 | -524 | -582 | -645 | -716 | -795 | -883 | -4 617 |
| Выплаты по заработной плате | - | -1 725 | -1 992 | -2 210 | -2 450 | -2 719 | -3 018 | -3 346 | -17 460 |
| ЕСН и отчисления на страхование от несчастных случаев на производстве | - | -454 | -545 | -606 | -672 | -744 | -827 | -916 | -4 764 |
| Дополнительные управленческие расходы | - | -600 | -666 | -739 | -820 | -910 | -1 010 | -1 121 | -5 866 |
| Дополнительные коммерческие расходы | - | -154 | -178 | -198 | -220 | -244 | -271 | -300 | -1 565 |
| Расчетно-кассовое обслуживание | - | -91 | -105 | -117 | -130 | -144 | -160 | -177 | -924 |
| Проценты к уплате | - | -330 | - | - | - | - | - | - | -330 |
| Налог на имущество | - | -31 | -39 | -33 | -29 | -24 | -20 | -15 | -191 |
| НДС | - | -587 | -1 446 | -1 645 | -1 827 | -2 027 | -2 251 | -2 498 | -12 281 |
| Налог на прибыль | - | -600 | -1 095 | -1 266 | -1 416 | -1 579 | -1 761 | -1 962 | -9 679 |
| <i>Чистый денежный поток по текущей деятельности</i> | - | 2 721 | 3 793 | 4 160 | 4 618 | 5 130 | 5 692 | 6 322 | 32 436 |
| <i>Инвестиционная деятельность</i> | | | | | | | | | |
| Вложения в капитальный ремонт здания (с НДС) | -1 090 | - | - | - | - | - | - | - | -1 090 |
| Капитальные вложения в оборудование (с НДС) | -1 553 | - | - | - | - | - | - | - | -1 553 |
| <i>Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности</i> | -2 643 | - | - | - | - | - | - | - | -2 643 |
| <i>Финансовая деятельность</i> | | | | | | | | | |
| Кредиты, займы, полученные | 2 643 | - | - | - | - | - | - | - | 2 643 |
| Погашение кредитов и займов | - | -2 643 | - | - | - | - | - | - | -2 643 |
| <i>Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности</i> | 2 643 | -2 643 | - | - | - | - | - | - | -2 643 |
| Итого чистый денежный приток | - | 78 | 3 793 | 4 160 | 4 618 | 5 130 | 5 692 | 6 322 | 29 793 |
| Остаток денежных средств от проекта | - | 78 | 3 871 | 8 031 | 12 649 | 17 779 | 23 471 | 29 793 | x |

Прогнозный баланс предприятия после внедрения проекта производства строительных блоков с учетом инвестиций в оборудование, прироста оборотных активов и кредиторской задолженности, а также увеличения собственного капитала на суммы прибыли по проекту, представлен в табл. 40. При формировании баланса прогнозные остатки активов и пассивов рассчитаны только с учетом изменений, связанных с проектом. Возможные изменения балансовых статей в связи с осуществлением операций по осуществляемым до реализации проекта видам деятельности не принимались во внимание, чтобы показать влияние на финансовое состояние именно операций, связанных с реализацией проекта.

Первоначальный прогноз баланса, составленный в предположении о неизменности величины долгосрочных обязательств и краткосрочных кредитов и займов, показывает формирование положительной величины итога раздела «Капитал и резервы» начиная с конца второго года реализации проекта, что характеризует позитивное влияние проекта на финансовое состояние. С этого же года накапливается значительная сумма остатка денежных средств, увеличивающаяся к концу периода реализации проекта до 29 850 тыс. руб.

Учитывая, что по состоянию на конец последнего отчетного года у предприятия имеется весьма значительный размер долгосрочных обязательств, а также крайне длительные сроки погашения кредиторской задолженности, представляется целесообразным направить накапливаемые суммы денежных средств на частичное погашение указанных заемных источников. Для расчета величины возможного сокращения обязательств следует определить величину минимально необходимого для поддержания текущей платежеспособности остатка денежных средств. Расчет указанной суммы произведен через показатель оборачиваемости денежных средств в днях:

$$ДС = \frac{В}{365} \cdot \text{Период оборота ДС},$$

где ДС – остаток денежных средств; В – выручка от продаж (по всем видам деятельности).

Условно примем, что оптимальная длительность оборота денежных средств составляет 5 дней. Расчет минимального остатка денежных средств исходя из данной продолжительности оборота приведен в табл. 41.

Прогноз денежного потока косвенным методом, тыс. руб.

| Показатели | 0 период | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год | Итого |
|--|----------|--------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>Текущая деятельность</i> | | | | | | | | | |
| Чистая прибыль | - | 2 075 | 3 596 | 4 049 | 4 521 | 5 043 | 5 622 | 6 266 | 31 172 |
| Амортизация | - | 210 | 211 | 211 | 211 | 211 | 210 | 211 | 1 475 |
| Оплаченные в прошлых периодах расходы, учтенные при формировании прибыли (без НДС) | - | 1 016 ¹ | - | - | - | - | - | - | 1 016 |
| Изменение запасов и дебиторской задолженности | - | -1 394 | -140 | -168 | -186 | -207 | -229 | -256 | -2 580 |
| Изменение кредиторской задолженности | - | 487 | 126 | 68 | 72 | 83 | 89 | 101 | 1 026 |
| Вычет НДС по капвложениям | - | 327 | - | - | - | - | - | - | 327 |
| Чистый денежный приток (отток) по текущей деятельности | - | 2 721 | 3 793 | 4 160 | 4 618 | 5 130 | 5 692 | 6 322 | 32 436 |
| <i>Инвестиционная деятельность</i> | | | | | | | | | |
| Вложения в капитальный ремонт здания (с НДС) | -1 090 | - | - | - | - | - | - | - | -1 090 |
| Капитальные вложения в оборудование (с НДС) | -1 553 | - | - | - | - | - | - | - | -1 553 |
| Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности | -2 643 | - | - | - | - | - | - | - | -2 643 |
| <i>Финансовая деятельность</i> | | | | | | | | | |
| Кредиты, займы полученные | 2 643 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Погашение кредитов и займов | - | -2 643 | - | - | - | - | - | - | -2 643 |
| Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности | 2 643 | -2 643 | - | - | - | - | - | - | -2 643 |
| Итого чистый денежный приток | - | 78 | 3 793 | 4 160 | 4 618 | 5 130 | 5 692 | 6 322 | 29 793 |
| Остаток денежных средств от проекта (кумулятивный денежный приток) | - | 78 | 3 871 | 8 031 | 12 649 | 17 779 | 23 471 | 29 793 | x |

¹ Затраты на малоценные предметы и ремонт цеха без НДС (16+1 000 тыс. руб.).

Прогнозный баланс с учетом проекта производства строительных блоков, тыс. руб.

| Статьи актива и пассива | Фактические на конец отчетного периода | Прогнозные данные с учетом проекта выпуска строительных блоков на конец | | | | | | |
|---|--|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | 1-го года внедрения проекта | 2-го года внедрения проекта | 3-го года внедрения проекта | 4-го года внедрения проекта | 5-го года внедрения проекта | 6-го года внедрения проекта | 7-го года внедрения проекта |
| Основные средства и незавершенное строительство | 5 318 | 6 408 | 6 197 | 5 986 | 5 775 | 5 564 | 5 354 | 5 143 |
| Отложенные налоговые активы | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| Итого внеоборотные активы | 5 370 | 6 460 | 6 249 | 6 038 | 5 827 | 5 616 | 5 406 | 5 195 |
| Запасы | 11 330 | 12 026 | 12 057 | 12 136 | 12 224 | 12 321 | 12 429 | 12 550 |
| НДС по приобретенным ценностям | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| Дебиторская задолженность | 8 838 | 9 536 | 9 645 | 9 734 | 9 832 | 9 942 | 10 063 | 10 198 |
| Денежные средства | 57 | 135 | 3 928 | 8 088 | 12 706 | 17 836 | 23 528 | 29 850 |
| Прочие оборотные активы | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| Итого оборотные активы | 20 341 | 21 813 | 25 746 | 30 074 | 34 878 | 40 215 | 46 136 | 52 714 |
| БАЛАНС | 25 711 | 28 273 | 31 995 | 36 112 | 40 705 | 45 831 | 51 542 | 57 909 |
| Уставный капитал | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 |
| Добавочный капитал | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 |
| Нераспределенная прибыль | -5 090 | -3 015 | 581 | 4 630 | 9 151 | 14 194 | 19 816 | 26 082 |
| Итого капитал и резервы | -1 866 | 209 | 3 805 | 7 854 | 12 375 | 17 418 | 23 040 | 29 306 |
| Долгосрочные обязательства | 13 693 | 13 693 | 13 693 | 13 693 | 13 693 | 13 693 | 13 693 | 13 693 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 1 312 | 1 312 | 1 312 | 1 312 | 1 312 | 1 312 | 1 312 | 1 312 |
| Кредиторская задолженность | 12 572 | 13 059 | 13 185 | 13 253 | 13 325 | 13 408 | 13 497 | 13 598 |
| Итого краткосрочные обязательства | 13 884 | 14 371 | 14 497 | 14 565 | 14 637 | 14 720 | 14 809 | 14 910 |
| БАЛАНС | 25 711 | 28 273 | 31 995 | 36 112 | 40 705 | 45 831 | 51 542 | 57 909 |

С учетом рассчитанного планового остатка денежных средств полное погашение краткосрочных займов и кредитов возможно уже к концу 2-го года реализации проекта, а долгосрочных обязательств – к концу 5-го года. Начиная с 5-го года за счет денежных средств, поступающих от проекта, представляется возможным частично сократить кредиторскую задолженность по текущим расчетам, не связанным с проектом (т. е. по осуществляемым в последнем отчетном периоде видам деятельности). Откорректированный с учетом частичного погашения обязательств вариант баланса приведен в табл. 42.

Основные финансовые коэффициенты, рассчитанные по данным прогнозного баланса, обобщены в табл. 43.

Высокая прибыльность проекта при небольших дополнительных вложениях в основные средства и оборотные активы позволяет достичь существенно-го улучшения финансового состояния уже к концу первого года реализации проекта. В четвертом-пятом годах финансовое состояние стабилизируется, и его можно оценивать как достаточно устойчивое. Так, в пятом году уровень самофинансирования за счет накопления прибыли от проекта достигает 55 % по общей совокупности активов и 43 % по оборотной их части. Коэффициент текущей ликвидности повышается в сравнении с фактическими данными на конец отчетного периода за счет сокращения краткосрочных обязательств и имеет весьма высокое значение: оборотные активы превышают краткосрочные обязательства в 1,77 раза. К концу 7-го года уровень коэффициента автономии повышается до 0,81, коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами – до 0,77, коэффициента абсолютной ликвидности – до 0,13, коэффициента текущей ликвидности – до 4,27.

Таким образом, внедрение проекта приводит к значительному улучшению качества финансового состояния даже без дополнительных мер по оптимизации размера активов в целях сокращения финансово-эксплуатационных потребностей и потребности в источниках финансирования в целом.

Далее рассчитаем традиционные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов: простой срок окупаемости (PP); коэффициент эффективности инвестиций (учетную норму прибыли – ARR); чистую приведенную стоимость (NPV); индекс рентабельности инвестиций (IP); внутреннюю норму прибыли (IRR).

Срок окупаемости (PP) в случае относительно равномерного распределения денежных притоков от проекта в течение срока его реализации рассчитывается путем деления инвестиций (единовременных затрат) на среднегодовую величину планируемых денежных притоков:

$$PP = \frac{IC}{P_i},$$

где P_i – ежегодные поступления; IC – первоначальные инвестиции (единовременные затраты).

Таблица 41

Расчет минимального остатка денежных средств, тыс. руб.

| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Выручка-брутто от продаж по деятельности, осуществляемой до реализации проекта, тыс. руб. | 15 157 ¹ | 15 157 | 15 157 | 15 157 | 15 157 | 15 157 | 15 157 |
| 2. Выручка-брутто от продажи блоков, тыс. руб. | 18 200 | 21 041 | 23 353 | 25 922 | 28 774 | 31 940 | 35 452 |
| 3. Итого выручка-брутто от продаж по всем видам деятельности, тыс. руб. (стр.1+стр.2) | 33 357 | 36 198 | 38 510 | 41 079 | 43 931 | 47 097 | 50 609 |
| 4. Период оборота денежных средств, дней | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5. Плановый остаток денежных средств, тыс. руб. (стр.3/365×стр.4) | 135 | 496 | 528 | 563 | 602 | 645 | 693 |

¹ На уровне последнего отчетного периода без учета возможных изменений = 12 845×1,18.

Прогнозный баланс с учетом корректировки величины обязательств, тыс. руб.

| Статьи актива и пассива | Фактически на конец отчетного периода | Прогнозные данные с учетом проекта выпуска строительных блоков на конец | | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 1 года внедрения проекта | 2 года внедрения проекта | 3 года внедрения проекта | 4 года внедрения проекта | 5 года внедрения проекта | 6 года внедрения проекта | 7 года внедрения проекта |
| Основные средства и незавершенное строительство | 5 318 | 6 408 | 6 197 | 5 986 | 5 775 | 5 564 | 5 354 | 5 143 |
| Отложенные налоговые активы | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| Итого внеоборотные активы | 5 370 | 6 460 | 6 249 | 6 038 | 5 827 | 5 616 | 5 406 | 5 195 |
| Запасы | 11 330 | 12 026 | 12 057 | 12 136 | 12 224 | 12 321 | 12 429 | 12 550 |
| НДС по приобретенным ценностям | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| Дебиторская задолженность | 8 838 | 9 536 | 9 645 | 9 734 | 9 832 | 9 942 | 10 063 | 10 198 |
| Денежные средства | 57 | 135 | 496 | 528 | 563 | 602 | 645 | 693 |
| Прочие оборотные активы | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| Итого оборотные активы | 20 341 | 21 813 | 22 314 | 22 514 | 22 735 | 22 981 | 23 253 | 23 557 |
| БАЛАНС | 25 711 | 28 273 | 28 563 | 28 552 | 28 562 | 28 597 | 28 659 | 28 752 |
| Уставный капитал | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 | 675 |
| Добавочный капитал | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 | 2 549 |
| Нераспределенная прибыль | -5 090 | -3 015 | 581 | 4 630 | 9 151 | 12 385 | 15 990 | 20 007 |
| Итого капитал и резервы | -1 866 | 209 | 3 805 | 7 854 | 12 375 | 15 609 | 19 214 | 23 231 |
| Долгосрочные обязательства | 13 693 | 13 693 | 11 573 | 7 445 | 2 862 | - | - | - |
| Краткосрочные кредиты и займы | 1 312 | 1 312 | - | - | - | - | - | - |
| Кредиторская задолженность | 12 572 | 13 059 | 13 185 | 13 253 | 13 325 | 12 988 | 9 445 | 5 521 |
| Итого краткосрочные обязательства | 13 884 | 14 371 | 13 185 | 13 253 | 13 325 | 12 988 | 9 445 | 5 521 |
| БАЛАНС | 25 711 | 28 273 | 28 563 | 28 552 | 28 562 | 28 597 | 28 659 | 28 752 |

Таблица 43
Прогнозные значения основных финансовых коэффициентов с учетом внедрения проекта, тыс. руб.

| Показатели | Фактические на конец отчетного периода | Прогнозные данные с учетом проекта выпуска строительных блоков на конец | | | | | | |
|---|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 1 года внедрения проекта | 2 года внедрения проекта | 3 года внедрения проекта | 4 года внедрения проекта | 5 года внедрения проекта | 6 года внедрения проекта | 7 года внедрения проекта |
| Коэффициент финансовой автономии | -0,07 | 0,01 | 0,13 | 0,28 | 0,43 | 0,55 | 0,67 | 0,81 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами | -0,36 | -0,29 | -0,11 | 0,08 | 0,29 | 0,43 | 0,59 | 0,77 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами с учетом долгосрочных заемных источников | 0,32 | 0,34 | 0,41 | 0,41 | 0,41 | 0,43 | 0,59 | 0,77 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,00 | 0,01 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,05 | 0,07 | 0,13 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,47 | 1,52 | 1,69 | 1,70 | 1,71 | 1,77 | 2,46 | 4,27 |

Если в течение всего срока эксплуатации проекта денежные притоки значительно варьируют, срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых поступления по проекту покроют первоначальные инвестиции:

$$PP = n, \text{ при котором } \sum Pi = IC..$$

Коэффициент эффективности инвестиций (средняя учетная норма прибыли) (*ARR*) определяется делением средней прибыли, получаемой в течение срока эксплуатации проекта, на среднюю величину инвестиционных вложений. При этом средняя величина инвестиционных вложений равна половине суммы первоначальных инвестиционных вложений и ликвидационной стоимости в конце срока проекта:

$$ARR = \frac{\text{среднегодовая прибыль}}{\text{средняя величина инвестиций}} \cdot 100\%$$

Недостатком критериев срока окупаемости и коэффициента эффективности инвестиций является то, что они не учитывают фактор времени, поскольку получаемые доходы не дисконтируются. Кроме того, при использовании коэффициента эффективности не учитывается различие между проектами с одинаковой общей суммой прибыли, но различным ее распределением по годам.

Чистая текущая стоимость проекта трактуется как разность между настоящей стоимостью всех будущих поступлений и стоимостью единовременных первоначальных инвестиций:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} - IC$$

где *NPV* – чистая настоящая стоимость; *P_i* – ежегодные поступления; *IC* – первоначальные инвестиции (единовременные затраты); *r* – коэффициент дисконтирования (ставка доходности по альтернативным вложениям, среднеотраслевая норма прибыли либо норма прибыли, требуемая инвестором); *n* – срок реализации проекта (лет).

Если в процессе эксплуатации объекта возникают текущие расходы, они также дисконтируются. Проект считается приемлемым для реализации, если *NPV* больше нуля.

Разновидностью метода чистой текущей стоимости является расчет индекса рентабельности инвестиций по формуле

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} / IC$$

Критерием отбора является значение индекса рентабельности больше 1. Индекс рентабельности используется в основном при формировании инвестиционного портфеля (отбора нескольких проектов при ограниченной величине

источников финансирования), при этом в портфель включаются проекты с наиболее высоким значением PI .

Под внутренней нормой рентабельности инвестиций (IRR) понимается такое значение коэффициента дисконтирования, при котором чистая настоящая стоимость равна нулю ($r_{(NPV=0)}$). Внутренняя норма рентабельности инвестиций, рассчитанная без учета выплат инвесторам (кредиторам), характеризует максимально допустимую цену капитала, используемого для финансирования проекта. Если проект финансируется за счет собственных и заемных средств, то IRR можно сравнить со средней ценой авансированного капитала (CC), которая рассчитывается как средневзвешенная цен соответствующих источников:

$$CC = \sum Ci \cdot di,$$

где Ci – цена i -го источника; di – удельный вес i -го источника в общих источниках финансирования.

В свою очередь цена источника рассчитывается как отношение расходов по его привлечению к величине самого капитала. Критерием отбора является соотношение $IRR > CC$.

Исходные данные, требующиеся для расчета указанных выше показателей эффективности инвестиционных проектов по рассматриваемому примеру, приведены в табл. 44. Расчеты произведены с учетом выплат процентов и основной суммы долга по займу, используемому для финансирования проекта; таким образом, отражают чистую финансовую эффективность проекта с учетом выплат кредиторам.

Рассчитанные значения основных критериев эффективности (инвестиционной привлекательности) проекта отражены в табл. 45. Чистая приведенная стоимость, индекс рентабельности инвестиций и внутренняя норма рентабельности рассчитаны при помощи мастера функций программы Excel.

При расчетах значение коэффициента дисконтирования (r) принято равным 0,15 (15 %).

Средняя величина инвестиций для расчета средней нормы прибыли (ARR), учитывая нулевую ликвидационную стоимость объектов инвестиций, определена как $\frac{1}{2}(2\ 643+0)$.

Представленные в табл. 45 данные показывают очень высокую эффективность и быструю окупаемость проекта в связи с небольшими первоначальными инвестициями, с одной стороны, и высокой рентабельностью продаж, с другой.

Проект окупается менее чем за 2 года (1 г. 7 мес.). Среднегодовая норма прибыли к инвестициям составляет 168,5%. Чистая текущая стоимость составляет 10 422 тыс. руб., при этом дисконтированная величина доходов от проекта за весь срок его реализации в 4,9 раза превышает величину первоначальных инвестиций. Внутренняя норма рентабельности (85,5 %) в несколько раз выше уровня кредитных ставок, что означает практическое отсутствие риска вложений в этот проект.

Таблица 44
Исходные данные для расчета критериев оценки эффективности инвестиционного проекта, тыс. руб.

| Показатели | 0 период | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год | 6 год | 7 год |
|---|----------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Инвестиции ¹ | -2 643 | - | - | - | - | - | - | - |
| Денежный поток по текущей деятельности с учетом выплат по кредитам и займам ¹ | x | 78 | 3 793 | 4 160 | 4 618 | 5 130 | 5 692 | 6 322 |
| Итого денежный поток по текущей деятельности с учетом инвестиций и выплат по кредитам и займам ² | -2 643 | 78 | 3 793 | 4 160 | 4 618 | 5 130 | 5 692 | 6 322 |
| Кумулятивный денежный поток по текущей деятельности с учетом выплат по кредитам и займам ³ | x | 78 | 3 871 | 8 031 | 12 649 | 17 779 | 23 471 | 29 793 |
| Чистая прибыль ⁴ | x | 2 075 | 3 596 | 4 049 | 4 521 | 5 043 | 5 622 | 6 266 |

¹ Используется для расчета чистой приведенной стоимости и индекса рентабельности.

² Используется для расчета внутренней нормы рентабельности.

³ Используется для расчета срока окупаемости инвестиций.

⁴ Используется для расчета средней учетной нормы прибыли.

Показатели оценки эффективности проекта

| <i>Показатели</i> | <i>Величина</i> |
|--|-----------------|
| Срок окупаемости (<i>PP</i>), лет | 1,7 |
| Коэффициент эффективности инвестиций (средняя учетная норма прибыли) (<i>ARR</i>), % | 168,5 |
| Чистая текущая стоимость (<i>NPV</i>), тыс. руб. | 10 422 |
| Индекс рентабельности (<i>PI</i>) | 4,9 |
| Внутренняя норма рентабельности (<i>IRR</i>), % | 85,5 |

Таким образом, как традиционные показатели оценки финансового состояния, так и специальные критерии оценки инвестиционной привлекательности проектов показывают достаточно высокую эффективность его реализации, обеспечивающую выход предприятия из кризисной ситуации и стабилизацию финансового состояния за счет высоких доходов, получаемых от реализации проекта при небольших начальных инвестициях. Причем высокий уровень финансовых показателей проекта позволяет рассматривать возможность привлечения к его финансированию не только заимодавца с выплатой ему процентов в течение срока кредитования, но и инвестора(ов) с выплатой определенной доли получаемой чистой прибыли в течение всего срока реализации проекта либо некоторого ограниченного периода. Однако для оценки конкретного предложения по выплачиваемой доле прибыли и сроку указанных выплат требуется пересчет всех финансовых показателей проекта (исключение из расчета процентных платежей по займу и выплат основной суммы займа и включение в расчет выплат прибыли инвесторам).

7. РАСЧЕТ СОВОКУПНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ХОЗЯЙСТВЕННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрим применение методики обобщения выявленных возможностей оптимизации результатов деятельности коммерческой организации на конкретном примере. В качестве объекта исследования выступает ООО «Полюс», основным видом деятельности которого является розничная торговля продовольственными товарами. Организация использует специальный режим налогообложения, являясь плательщиком единого налога на вмененный доход.

На основе результатов ранее проведенного анализа, которые представлены в прил. А и табл. 46, проведем обобщение внутренних резервов оптимизации финансовых результатов деятельности данной организации.

Комплексное исследование динамики финансовых результатов в увязке с результатами хозяйственной деятельности объекта исследования позволило установить, что в отчетном году руководство организации упустило возможности роста общего финансового результата в части прибыли от продажи по причине снижения эффективности использования товарных запасов и торговой площади, а также по причине экономически неоправданного роста расходов на продажу в результате относительного перерасхода расходов на оплату труда и транспортных расходов. Устранение данных недостатков в деятельности организации является приоритетным направлением улучшения ее финансовых результатов.

Кроме того, как продемонстрировали результаты оценки уровня организации экономической работы в ООО «Полюс», его руководством она осуществляется в недостаточном объеме, что, помимо указанного в табл. 38, нашло отражение в отсутствии мероприятий по активизации процесса реализации товаров, не пользующихся спросом у потребителей, а также в отсутствии оказания услуг дополнительного характера при имеющихся на это возможностях.

С целью практической реализации указанных выше направлений улучшения финансовых результатов деятельности ООО «Полюс» далее предлагается комплекс конкретных рекомендаций по вовлечению в оборот выявленных резервов роста прибыли.

**Обобщение имеющихся возможностей роста прибыли до налогообложения¹
ООО «Полюс» за счет устранения «узких» мест в деятельности в 2006 году**

| Недостаток, выявленный в ходе анализа | Причина возникновения | Расчет потерь прибыли до налогообложения | | |
|--|--|---|--------------------------------|---------------------|
| | | Методика расчета (источник информации) | Расчет | Величина, тыс. руб. |
| 1. Необоснованное увеличение среднегодовой стоимости товарных запасов | Отсутствие контроля за процессом товароснабжения со стороны коммерческого директора | $\Delta ВР(С) \times R_{ППО} : 100 \% =$ $(\Delta С \times \overline{TЗ_1}) \times R_{ППО} : 100 \%$ | $-2\ 287 \times 5,25 : 100 \%$ | 120 |
| 2. Необоснованный рост среднего уровня расходов на продажу всего, в т. ч.: | – | Стр.2.1 + стр.2.2 + стр. 2.3 | 81 + 12 + 55 | 148 |
| 2.1. Необоснованный рост расходов на оплату труда | Выбор экономически нецелесообразной системы оплаты труда | $РОТ_1 - РОТ_0 \times J_{ВР}$ | $514 - 341 \times 1,2698$ | 81 |
| 2.2. Необоснованный рост отчислений на социальные нужды | Необоснованный рост расходов на оплату труда | $ОСН_1 - ОСН_0 \times J_{ВР}$ | $73 - 48 \times 1,2698$ | 12 |
| 2.3. Необоснованное увеличение транспортных расходов | Отсутствие контроля за формированием транспортных расходов и оценки целесообразности использования видов транспорта | $ТР_1 - ТР_0 \times J_{ВР}$ | $130 - 59 \times 1,2698$ | 55 |
| 3. Сокращение доходов от прочей деятельности | Нерациональное использование свободных торговых площадей, высвободившихся после прекращения договора о сдаче их в аренду | ДДД ₁ – ДДД ₀ | 139 – 177 | 38 |

¹ В данной таблице осуществляется обобщение возможностей роста *прибыли до налогообложения*, так как исследуемая организация является плательщиком единого налога на вмененный доход. Для организаций, использующих традиционную систему налогообложения, в данной таблице следует осуществлять расчет упущенных возможностей роста *чистой прибыли* (общая сумма потерь прибыли до налогообложения уменьшается на сумму налоговых платежей в бюджет, рассчитанной по действующей ставке налога на прибыль от полученной величины первой).

1. Обеспечение относительной экономии расходов на продажу по следующим элементам (статьям):

1.1. Транспортные расходы. Изучение динамики, состава и структуры транспортных расходов позволило установить их относительный перерасход в части закупки колбасных изделий в ОАО «Мясо» (г. Канск). С целью устранения данного недостатка руководству организации предлагается рассмотреть альтернативный вариант закупки товаров указанного ассортимента в ОАО «Уярский мясокомбинат», продукция которого пользуется устойчивым спросом на рынке Красноярского края, а кроме того, характеризуется более низким уровнем цен закупки, что позволит организации повысить уровень своей торговой наценки без роста продажных цен. Подтверждением целесообразности данного предложения служат расчеты, представленные в табл. 47.

Таблица 47

**Сравнительная оценка вариантов закупки колбасных изделий
у альтернативных поставщиков**

| <i>Показатели</i> | <i>ОАО «Мясо», г. Канск</i> | <i>ОАО «Уярский мясокомбинат», г. Уяр</i> |
|--|---------------------------------|---|
| <i>A</i> | <i>1</i> | <i>2</i> |
| 1. Средний объем закупки за месяц, кг | 50,00 | 50,00 |
| 2. Средняя цена закупки 1 кг, тыс. руб. | 0,15 | 0,11 |
| 3. Стоимость закупки (стр.1 × стр.2), тыс. руб. | 6,50 | 5,50 |
| 4. Разница в средней цене закупки 1 кг (стр. 2 гр.1 – стр.2 гр.2), тыс. руб. | х | 0,04 |
| 5. Действующая торговая наценка, % | 10,00 | 10,00 |
| 6. Возможная торговая наценка (стр.5 + стр.4), % | 10,00 | 10,04 |
| 7. Средний уровень валовой прибыли [стр.6 : (100 + стр.6) : 100 %], % | 9,09 | 9,12 |
| 8. Сумма валовой прибыли за месяц (стр.7 × 9,07 ¹ : 100 %), тыс. руб. | 0,82 | 0,83 |
| 9. Сумма транспортных расходов [стр.9.1 × (стр.9.2:100 км.) × стр.9.3], тыс. руб. | 0,87 | 0,38 |
| 9.1. Расстояние перевозки в обе стороны, км | 460,00 | 200,00 |
| 9.2. Расход бензина на 100 км. (ИЖ 27175), л | 10,00 | 10,00 |
| 9.3. Стоимость 1 л бензина марки АИ-92, тыс. руб. | 0,019 | 0,019 |
| 10. Дополнительный прирост прибыли от продажи за месяц [(стр.8 гр.2 – стр.8гр.1) – (стр.9 гр.2 – стр.9 гр.1)], тыс. руб. | х | 0,50 |
| 11. Дополнительный прирост прибыли от продажи за год (стр.10 × 12 мес.), тыс. руб. | х | 6,00 |

Таким образом, смена поставщика колбасных изделий принесет исследуемой организации дополнительный ежемесячный прирост валовой прибыли

¹ Выручка от продажи колбасных изделий в среднем за один месяц 2006 года.

в размере 0,01 тыс. руб. (0,83 – 0,82) и относительную экономию транспортных расходов в размере 0,49 тыс. руб. (0,38 – 0,87), что в совокупности обеспечит дополнительное поступление прибыли от продажи за год, а следовательно, и прибыли до налогообложения, на 6,00 тыс. руб.

1.2. Расходы на оплату труда, для чего рекомендуется принять ряд следующих мер:

1. Рассмотреть вариант сокращения численности административно-управленческого и вспомогательного персонала. В частности, личные наблюдения показали, что по причине дублирования должностных обязанностей при их небольшом объеме для данной организации, у руководства имеется реальная возможность сократить одного товароведа и одного сторожа. Данное мероприятие позволит улучшить структуру рабочей силы и сократить расходы на оплату труда с учетом отчислений на социальные нужды. Расчет конкретной суммы возможного эффекта представлен в табл. 48.

Таблица 48

**Расчет возможной суммы прироста прибыли от продажи
за счет оптимизации штатного расписания**

| <i>Показатели</i> | <i>Величина</i> |
|---|-----------------|
| 1. Заработная плата товароведа за месяц, тыс. руб. | 5,02 |
| 2. Заработная плата сторожа за месяц, тыс. руб. | 2,06 |
| 3. Сумма экономии расходов на оплату труда за год [(стр.1+стр.2) × 12 мес.] | 84,96 |
| 4. Сумма экономии отчислений на социальные нужды за год (стр.3 × 14,0 : 100 %)¹ | 11,89 |
| 5. Фактическая среднесписочная численность торгово-оперативного персонала, чел. | 7,0 |
| 6. Предполагаемая среднесписочная численность работающих, чел. | 17,0 |
| 7. Фактический удельный вес среднесписочной численности торгово-оперативного персонала, % | 36,84 |
| 8. Предполагаемый удельный вес среднесписочной численности торгово-оперативного персонала, % (стр. 5 : стр.6 × 100 %) | 41,18 |
| 9. Прирост удельного веса среднесписочной численности торгово-оперативного персонала, % (стр.8 – стр.7) | 4,34 |
| 10. Прирост выручки от продажи товаров при сложившейся в 2006 г. производительности труда торгово-оперативного персонала) (стр.9 × стр.6 × ПТ _{ТОП} ²⁰⁰⁶ : 100 %)², тыс. руб. | 504,98 |
| 11. Прирост прибыли от продажи товаров (стр.10 × R _{ПП} ²⁰⁰⁶ :100 %), тыс. руб. | 6,87 |

¹ Для данной организации, являющейся плательщиком ЕНВД, размер отчислений в Пенсионный фонд составляют 14 %; для организаций, использующих традиционную систему налогообложения, – 26 %.

² ПТ_{ТОП}²⁰⁰⁶ – производительность труда торгово-оперативного персонала в 2006 г.

Согласно расчетам, в случае сокращения численности работающих, что потребует внесения изменений в штатное расписание организации, общая сумма экономии расходов на оплату труда с учетом отчислений на социальные нужды составит 96,85 тыс. руб. за год, а за счет увеличения доли работников основной категории прибыль от продажи может возрасти на 6,87 тыс. руб. Таким образом, оптимизация штатного расписания организации будет способствовать ее увеличению всего на 103,72 тыс. руб. (96,85 + 6,87).

2. Изменить график рабочего времени. В настоящий момент продолжительность рабочего дня при двухсменном режиме работы торгово-оперативного персонала составляет 8 часов (с 9⁰⁰ до 14⁰⁰ и с 15⁰⁰ до 18⁰⁰). Рекомендуется увеличить продолжительность времени работы магазина, а следовательно, и торгово-оперативного персонала, до 10 часов (с 9⁰⁰ до 14⁰⁰ и с 15⁰⁰ до 20⁰⁰), что должно увеличить выручку от продажи, компенсировав сложившийся перерасход затрат по оплате труда, а тем самым – увеличить прибыль от продажи товаров (табл. 49).

Таблица 49

Расчет возможной суммы прироста прибыли от продажи за счет изменения графика работы магазина

| <i>Показатели</i> | <i>Величина</i> |
|--|-----------------|
| 1. Увеличение времени работы магазина, ч | 2,00 |
| 2. Среднечасовая фактическая выручка от продажи товаров, тыс. руб. | 1,65 |
| 3. Прирост выручки от продажи товаров за дополнительные часы работы за год (стр.1 × стр.2 × Д ₂₀₀₆) ¹ , тыс. руб. | 1 197,90 |
| 4. Прирост прибыли от продажи товаров за год (стр.3 × R _{ПП} ²⁰⁰⁶ : 100 %), тыс. руб. | 16,29 |

В частности, по данным табл. 49 видно, что прирост выручки за дополнительные часы работы составит 3,3 тыс. руб. (2×1,65) в день, что соответствует 1 197,9 тыс. руб. в год. Таким образом, прибыль от продаж за год при фактически сложившейся в 2006 году рентабельности продаж по прибыли от продажи увеличится на 16,29 тыс. руб. Кроме того, при реализации данного мероприятия следует иметь в виду, что увеличение времени работы магазина потребует от руководства внесения изменений в график работы торгово-оперативного персонала, а также в режим работы административно-управленческого и вспомогательного персонала.

2. Повышение эффективности использования товарных запасов за счет сокращения торговой наценки на товары, не пользующиеся спросом. Согласно данным аналитического учета, величина залежалых, неходовых товаров составляет 117,87 тыс. руб., основная доля которых приходится на бакалейную продукцию с неистекшим сроком годности. В условиях инфляции сложившаяся

¹ Д – количество рабочих дней в году, составившее в ООО «Полюс» в 2006 году 363 дня (см. прил. Б).

ситуация приводит к тому, что организация реально получит лишь часть стоимости реализованных впоследствии товаров. В этой связи для организации может оказаться целесообразным провести рекламную акцию путем опубликования в средствах массовой информации рекламного объявления о распродаже товаров данной группы со скидками. Затраты на рекламное объявление следующего содержания: «Распродажа бакалейной продукции (число / месяц) магазин “Полюс”, адрес» на три дня (при условии, что объявление будет напечатано в ведущих газетных изданиях и бегущей строке местных телекомпаний) составят 1,89 тыс. руб. (9 слов × 3 дня × 70 руб.).

Предоставление на залежалые товары скидки в размере 20 % и более, согласно имеющейся в специальной литературе и публикациях информации, вызывает у покупателей потенциальный интерес и желание приобрести товар, даже в том случае, если они первоначально не намеревались осуществить покупку. Следовательно, можно предположить, что в данных условиях все залежалые товары будут проданы. Это обеспечит организации получение прибыли от продажи, которая может быть реинвестирована в основную деятельность. Расчет полученной в этом случае прибыли от продажи приведен в табл. 50.

Таблица 50

**Расчет возможной суммы прироста прибыли от продажи
залежалых товаров со скидкой 20 %**

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет, источник данных</i> | <i>Величина</i> |
|---|--|-----------------|
| 1. Стоимость залежалых товаров по ценам продажи, тыс. руб. | По данным аналитического учета | 117,87 |
| 2. Затраты на рекламное объявление, тыс. руб. | 9 слов × 3 дня × 70 руб. | 1,89 |
| 3. Средний уровень валовой прибыли за 2006 г. % | Табл. А. 2 прил. А | 26,74 |
| 4. Выручка от продажи залежалых товаров, тыс. руб. | стр.1 | 117,87 |
| 5. Скидки на залежалый товар, % | Экспертным путем | 20,00 |
| 6. Выручка от продажи залежалых товаров со скидкой, тыс. руб. | $117,87 \times (100 - 20,00) : 100 \%$ | 94,3 |
| 7. Стоимость залежалых товаров по покупным ценам, тыс. руб. | $117,87 \times (100 - 26,74) : 100 \%$ | 86,35 |
| 8. Валовая прибыль от продажи залежалых товаров, тыс. руб. | 94,3 – 86,35 | 7,95 |
| 9. Прибыль от продажи залежалых товаров, тыс. руб. | 7,95 – 1,35 | 6,60 |
| 10. Фактическая скорость обращения товаров за 2006 год, обор. | Табл. А. 1 прил. А | 7,98 |
| 11. Дополнительный товарооборот по покупной стоимости проданных товаров (после реинвестирования прибыли от продажи товаров со скидкой), тыс. руб. | $7,98 \times 6,60$ | 52,67 |
| 12. Средняя торговая наценка, % | $26,74 : (100 - 26,74) \times 100 \%$ | 36,50 |
| 13. Дополнительная валовая прибыль за год, тыс. руб. | $52,67 \times 36,50 : 100 \%$ | 19,22 |
| 14. Дополнительный товарооборот в продажных ценах, тыс. руб. | $52,67 + 19,22$ | 71,89 |
| 15. Средний уровень условно-переменных расходов на продажу 2006 года, % | Табл. А. 2 прил. А | 5,11 |

| <i>Показатели</i> | <i>Расчет, источник данных</i> | <i>Величина</i> |
|---|--------------------------------|-----------------|
| 16. Сумма дополнительных условно-переменных расходов на продажу, тыс. руб. | $71,89 \times 5,11 : 100 \%$ | 3,68 |
| 17. Дополнительная прибыль от реинвестирования полученных средств от продажи товаров со скидкой, тыс.руб. | $19,22 - 3,68$ | 15,54 |

Таким образом, предоставление 20 %-й скидки на бакалейную продукцию позволяет организации сократить потери от инфляции и увеличить в 2007 году прибыль от основного вида деятельности. Реально организация сможет реинвестировать только сумму валовой прибыли за минусом затрат на рекламное объявление, которая составит 6,60 тыс. руб. При среднегодовом значении товарооборачиваемости в 7,98 оборота в среднем за год дополнительный товарооборот по себестоимости составит 52,67 тыс. руб. Таким образом, дополнительная валовая прибыль будет равна 19,22 тыс. руб., а прибыль от продажи – 15,54 тыс. руб.

3. Оптимизация состояния материально-технической базы. Проведенное исследование позволило установить, что в торговой деятельности организации в результате прекращения срока договора аренды было не задействовано 11 м² имеющихся площадей, их повторная сдача в аренду под товары продовольственной группы, ассортимент которой не будет конкурировать с товарным ассортиментом организации, по ставке 1,0 тыс. руб. в месяц может обеспечить наращивание прибыли до налогообложения за счет увеличения прочих доходов без НДС на 108,24 тыс. руб. $[(1,0 \text{ тыс. руб.} \times 11 \text{ м}^2 \times 12 \text{ мес.}) - (1,0 \text{ тыс. руб.} \times 11 \text{ м}^2 \times 12 \text{ мес.}) \times 0,18]$.

Для получения комплексного представления о возможном эффекте от реализации предложенного комплекса мероприятий и для выбора наиболее приоритетного рекомендуется осуществлять обобщение результатов их экономического обоснования, которое проведено в табл. 51.

Таблица 51

Расчет совокупного экономического эффекта от практической реализации предложенного комплекса рекомендаций по оптимизации финансовых результатов деятельности ООО «Полюс»

| <i>Содержание рекомендации</i> | <i>Величина прироста прибыли до налогообложения¹</i> | |
|---|---|------------------------------|
| | <i>Сумма, тыс. руб.</i> | <i>В % к общему приросту</i> |
| Смена поставщика колбасных изделий | 6,00 | 2,40 |
| Оптимизация штатного расписания организации | 103,72 | 41,52 |
| Изменение графика работы магазина | 16,29 | 6,52 |

¹ При традиционной системе налогообложения целесообразен расчет прироста чистой прибыли, для чего сумму прироста прибыли до налогообложения следует уменьшить на сумму налоговых платежей в бюджет.

| Содержание рекомендации | Величина прироста прибыли до налогообложения ¹ | |
|---|---|-----------------------|
| | Сумма, тыс. руб. | В % к общему приросту |
| Реализация залежалых товаров со скидкой 20 % | 15,54 | 6,22 |
| Сдача неиспользуемых торговых площадей в аренду | 108,24 | 43,34 |
| Итого прирост прибыли: | | |
| – сумма | 249,79 | 100,0 |
| – в % к прибыли до налогообложения 2006 г. | 142,74 | X |

В целом сравнительные экономические расчеты продемонстрировали, что в случае 100 %-й реализации рассмотренных направлений наращивания экономического потенциала у администрации исследуемой организации в будущем периоде имеется возможность увеличить размер общего финансового результата на 249,79 тыс. руб., что в 1,4 раза больше его значения, достигнутого в 2006 году. Причем более чем наполовину, а именно на 141,55 тыс. руб. (6,00 + 103,72 + 16,29 + 15,54), данный прирост может быть обеспечен за счет увеличения прибыли от основного вида деятельности, главным образом посредством оптимизации штатного расписания организации, и на 43,34 % (108,24 : 249,79 × 100 %) – за счет изыскания возможностей получения дополнительной прибыли посредством сдачи в аренду неиспользуемых площадей.

Кроме того, руководству организации с целью совершенствования организации коммерческой работы представляется целесообразным:

- с целью изучения потребительских мотиваций и формирования сбалансированного товарного ассортимента регулярно осуществлять маркетинговые исследования, для проведения которых можно привлекать студентов, проходящих практику, что не вызовет дополнительных затрат;
- с целью заключения договоров поставки непосредственно с производителями товаров народного потребления участвовать в регулярно проводимых ярмарках, что будет способствовать снижению звенности товародвижения;
- с целью выбора наиболее экономически выгодных договоров с поставщиками с позиций уровня цен, наличия гибкой системы скидок, а также ассортимента и качества товара проведение товароведом анализа действующих и потенциальных источников товароснабжения, что будет способствовать оптимизации товарной и ценовой политики организации.

¹ При традиционной системе налогообложения целесообразен расчет прироста чистой прибыли, для чего сумму прироста прибыли до налогообложения следует уменьшить на сумму налоговых платежей в бюджет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью проведения экономического анализа является выявление резервов улучшения результатов хозяйственно-финансовой деятельности и разработка рекомендаций по мобилизации упущенных возможностей роста конечных результатов в оборот. Экономическое обоснование рекомендаций служит основой для принятия корректных управленческих решений руководством организаций.

Данные обстоятельства определили актуальность материала, изложенного в учебном пособии, практическая значимость которого обуславливается:

- систематизацией методики обоснования ряда рекомендаций по оптимизации результатов деятельности организации;
- расчетом экономического эффекта от внедрения рекомендаций.

Таким образом, данное пособие может оказать учебно-методическую помощь студентам экономических специальностей при выполнении курсовых и дипломных работ, профессиональным бухгалтерам, а также руководителям организации и позволит пользователям овладеть аналитическими навыками выявления резервов максимизации хозяйственно-финансовых результатов, их количественного измерения и разработки конкретных рекомендаций по стабилизации деятельности организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О бухгалтерском учете: федер. закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ в ред. федер. закона от 31.06.2003 г. № 86-ФЗ. – М. : ТК Велби, 2005. – 16 с.
2. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99: приказ М-ва финансов РФ от 06 июля 1999 г. № 43Н // Экономика и жизнь. – 1999. – № 35. – С. 10-11.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 : приказ М-ва финансов РФ от 06 мая 1999 г. № 32н в ред. приказа М-ва финансов РФ от 27.11.2006 г. № 156н // Законодательство для бухгалтера. – 2007. – № 3. – С. 52-55.
4. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 : приказ М-ва финансов РФ от 06 мая 1999г. № 33н в ред. приказа М-ва финансов РФ от 27.11.2006 г. № 156н // Законодательство для бухгалтера. – 2007. – № 3. – С. 55-58.
5. О формах бухгалтерской отчетности организаций: приказ М-ва финансов РФ от 22 июля 2003 г. № 67н в ред. приказа М-ва финансов РФ от 18.09.2006 г. № 115н // Фин. газета. – 2006. – № 46.
6. О кодах показателей годовой бухгалтерской отчетности организаций, данные по которым подлежат обработке в органах государственной статистики: приказ Госкомстат РФ и М-ва финансов РФ от 14 ноября 2003 г. № 475/102н // Документы и комментарии для бухгалтера и юриста. – 2004. – № 1. – С. 117–119.
7. О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету: приказ М-ва финансов РФ от 18 сентября 2006 г. № 115н // Фин. газета. – 2006. – № 46.
8. О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету : приказ М-ва финансов РФ от 18 сентября 2006 г. № 116н // Рос. газета. – 2006. – 27 окт.
9. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / В. И. Бариленко, С. И. Кузнецов, Л. К. Плотникова и др. ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Бариленко. – М. : КноРус, 2005. – 416 с.
10. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. – М. : Омега-Л, 2004. – 408 с.
11. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Фин. акад. при Правительстве Рос. Федерации ; ред. О. В. Ефимова, М. В. Мельник. – М. : Омега-Л, 2004. – 408 с.
12. Баканов М. И. Экономический анализ в торговле : учеб. пособие / М. И. Баканов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
13. Васильева Л.С. Финансовый анализ : учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – М. : КноРус, 2006. – 544 с.
14. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2005. – 368 с.
15. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений : учебник : пер. с англ. / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.
16. Дягель О. Ю. Теория экономического анализа : учеб. пособие / О. Ю. Дягель ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2006. – 190 с.

17. Ефимова, О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Бухгалтерский учет, 2002. – 528 с.
18. Катцина С. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / С. А. Катцина, И. С. Федорова ; Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2001 – 174 с.
19. Ковалев В. В. В. Учет, анализ и финансовый менеджмент : учеб.-метод. пособие / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 688 с. : ил.
20. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник для вузов / Л. И. Кравченко. – 7-е изд., перераб. – Минск : Новое знание, 2004. – 544 с.
21. Крылов Э. И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 720 с.
22. Пожидаева Т. А. Практикум по анализу финансовой отчетности : учеб. пособие / Т. А. Пожидаева, Н. Ф. Щербакова, Л.С. Коробейникова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 264 с.
23. Селезнева Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 639 с.
24. Соловьева Н. А. Анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации и ее финансового состояния : учеб. пособие / Н. А. Соловьева, Н. И. Коркина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – 3-е изд., перераб. и доп. – Красноярск, 2007. – 126 с.
25. Соловьева Н. А. Анализ финансовых результатов деятельности торговой организации : учеб. пособие / Н. А. Соловьева, О. Ю. Дягель ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2007. – 236 с.
26. Соловьева Н. А. Анализ финансового состояния коммерческой организации : учеб. пособие / Н. А. Соловьева, Т. А. Цыркунова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2004. – 104 с.
27. Соловьева Н. А. Методика анализа движения денежных средств / Н. А. Соловьева, Т. А. Цыркунова // Экономика. Психология. Бизнес. – 2004. – № 2. – С. 59-70.
28. Сотникова Л. В. Бухгалтерская отчетность организации / Л. В. Сотникова. – М. : Ин-т профессиональных бухгалтеров России ; Информ. агентство «ИПБР–БИНФА», 2005. – 363 с.
29. Щадрин Г. В. Комплексный экономический анализ организации : учеб. пособие для вузов / Г. В. Щадрин, С. Г. Богомолец, И. В. Косорукова. – М. : Академия Проект ; Фонд «Мир», 2005. – 288 с.
30. Экономический анализ : учебник для вузов / под ред. Л. Т. Гиляровской. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 527 с.
31. Экономический анализ в торговле : учеб. пособие / ред. М. И. Баканов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

**Результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Полюс»**

Таблица А.1

**Анализ динамики результатов хозяйственной деятельности
ООО «Полюс» за 2005-2006 гг.**

| <i>Показатели</i> | <i>Фактически за 2005г.</i> | <i>Фактически за 2006г.</i> | <i>Абсолютное отклонение</i> | <i>Темп роста, %</i> |
|--|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <i>А</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3 (2 – 1)</i> | <i>4 (2:1×100)</i> |
| 1. Товарооборот, тыс. руб. | 3 773 | 4 791 | 1 018 | 126,98 |
| 2. Среднегодовая стоимость товарных запасов (по продажной стоимости), тыс. руб. | 320 | 600 | 280 | 187,58 |
| 3. Скорость обращения товаров (стр.1 : стр.2), обор. | 11,79 | 7,98 | – 3,81 | 67,68 |
| 4. Среднесписочная численность работников всего, чел. | 19 | 19 | – | 100,00 |
| 5. в том числе торгово-оперативного персонала, чел. | 7 | 7 | – | 100,00 |
| 6. Удельный вес среднесписочной численности торгово-оперативного персонала в среднесписочной численности работающих (стр.5 : стр.4 × 100), % | 36,84 | 36,84 | – | x |
| 7. Производительность труда одного работающего (стр.1 : стр.4), тыс. руб. | 198,58 | 252,16 | 53,58 | 126,98 |
| 8. Производительность труда одного торгово-оперативного работника (стр.1 : стр.5), тыс. руб. | 539,00 | 684,43 | 145,43 | 126,98 |
| 9. Количество рабочих дней в году, дн. | 362 | 363 | 1 | 100,28 |
| 10. Торговая площадь, м ² | 150 | 161 | 11 | 107,33 |
| 11. Среднегодовая нагрузка на 1 м ² торговой площади (стр.1: стр.10), тыс. руб. | 25,15 | 29,76 | 4,61 | 118,33 |
| 12. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 1 606 | 1 599 | – 7 | 99,56 |
| 13. Фондоотдача (стр.1 : стр.12), руб. | 2,35 | 3,00 | 0,65 | 127,66 |
| 14. Расходы на оплату труда всего, тыс. руб. | 341 | 514 | 173 | 150,73 |
| 15. в том числе в расчете на одного работника (стр.14 : стр.4), тыс. руб. | 17,95 | 27,05 | 9,1 | 150,7 |
| 16. Комплексный показатель эффективности хозяйствования [(стр.3+стр.7+стр.11+стр.13):4],% | x | x | x | 110,16 |

Таблица А.2

**Анализ динамики финансовых результатов деятельности
ООО «Полюс» за 2005-2006 гг.**

| <i>Показатели</i> | <i>Фактиче- ски За 2005г.</i> | <i>Фактиче- ски за 2006 г.</i> | <i>Абсолютное отклонение</i> | <i>Темп роста, %</i> |
|---|---------------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------|
| <i>А</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3 (2 – 1)</i> | <i>4 (2:1×100)</i> |
| 1. Выручка (нетто) от продажи товаров, тыс. руб. | 3 773 | 4 791 | 1 018 | 126,98 |
| 2. Валовая прибыль от продажи товаров, тыс. руб. | 1 028 | 1 281 | 253 | 124,61 |
| 3. Средний уровень валовой прибыли (стр.2:стр.1×100), % | 27,25 | 26,74 | -0,51 | х |
| 4. Расходы на продажу товаров, тыс. руб. | 830 | 1 216 | 386 | 146,51 |
| Из них: - транспортные расходы | 59 | 130 | 71 | 220,66 |
| - отчисления на социальные нужды | 48 | 73 | 25 | 152,08 |
| 5. Средний уровень расходов на продажу товаров всего (стр.4:стр.1×100), % | 22,00 | 25,38 | 3,38 | х |
| В т.ч. условно-переменных | 2,71 | 5,11 | 2,39 | х |
| 6. Прибыль от продаж (стр.2 – стр.4), тыс. руб. | 198 | 65 | -133 | 32,83 |
| 7. Рентабельность продаж по прибыли от продажи (стр.6:стр.1×100), % | 5,25 | 1,36 | -3,89 | х |
| 8. Доходы от прочей деятельности ¹ , тыс. руб. | 177 | 139 | -38 | 78,53 |
| 9. Расходы по прочей деятельности ² , тыс. руб. | 2 | 29 | 27 | в 14,5 раз |
| 10. Прибыль до налогообложения (стр.6 + стр.8 – стр.9), тыс. руб. | 373 | 175 | -198 | 46,92 |
| 11. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения (стр.10:стр.1×100), % | 9,89 | 3,65 | -6,24 | х |
| 12. Отложенные налоговые активы | – | – | – | – |
| 13. Отложенные налоговые обязательства | – | – | – | – |
| 14. Налоговые платежи в бюджет (ЕНВД), тыс.руб. | 27 | 78 | 51 | 288,89 |
| 15. Чистая прибыль (стр.10 + стр.12 – стр.13 – стр.14), тыс. руб. | 346 | 97 | -249 | 28,04 |
| 16. Рентабельность продаж по чистой прибыли (стр.15:стр.1×100),% | 9,17 | 2,03 | -7,14 | х |

¹ Представлены доходами от сдачи помещений в аренду, сумма которых уменьшилась в связи с прекращением договора аренды, который не был пролонгирован арендатором по причине прекращения им финансово-хозяйственной деятельности.

² Представлены налогами и сборами, причитающимися к уплате за счет финансовых результатов.

Расчет влияния факторов на изменение чистой прибыли ООО «Полюс» за 2005-2006 гг.

| Наименование факторов | Условные обозначения | Расчет влияния факторов | | Величина влияния, тыс. руб. |
|---|-----------------------|---|---|-----------------------------|
| | | Методика расчета | Расчет | |
| Увеличение выручки от продажи товаров всего, в т. ч: | $\Delta ВР$ | $\Delta ВР \times R_{пп0} : 100\%$ | $1\ 018,00 \times 5,25 : 100$ | 54 |
| — увеличение выручки от продажи за счет роста физического объема продаж | $\Delta ВР(g)$ | $(ВР_1 : I_p - ВР_0) \times R_{пп0} : 100\%$ | $(4\ 791,00 : 1,099 - 3\ 773,00) \times 5,25 : 100$ | 31 |
| — увеличение выручки от продажи за счет роста цен | $\Delta ВР(p)$ | $(ВР_1 - ВР_1 : I_p) \times R_{пп0} : 100\%$ | $(4\ 791,00 - 4\ 791,00 : 1,099) \times 5,25 : 100$ | 23 |
| Снижение среднего уровня валовой прибыли | $\Delta \bar{Y}_{вп}$ | $\Delta \bar{Y}_{вп} \times ВР_1 : 100\%$ | $(-0,51) \times 4\ 791,00 : 100$ | - 25 |
| Увеличение среднего уровня расходов на продажу товаров | $\Delta \bar{Y}_{рп}$ | $-(\bar{Y}_{рп} \times ВР_1) : 100\%$ | $-(+3,38) \times 4\ 791,00 : 100$ | - 162 |
| Итого влияние на прибыль от продаж | $\Delta ПП$ | $\Delta ПП (ВР(g)) + \Delta ПП (ВР(p)) + \Delta ПП (\bar{Y}_{вп}) + \Delta ПП (\bar{Y}_{рп})$ | $54 + (-25) + (-162)$ | - 133 |
| Уменьшение доходов от прочей деятельности | $\Delta ДПД$ | $ДПД_1 - ДПД_0$ | $139 - 177$ | - 38 |
| Увеличение расходов по прочей деятельности | $\Delta РПД$ | $-(РПД_1 - РПД_0)$ | $-(29 - 2)$ | - 27 |
| Итого влияние на прибыль до налогообложения | $\Delta ПДН$ | $\Delta ПДН (ПП) + \Delta ПДН (ДПД) + \Delta ПДН (РПД)$ | $(-133) + (-38) + (-27)$ | - 198 |
| Увеличение суммы налоговых платежей в бюджет | $\Delta НПБ$ | $-(НПБ_1 - НПБ_0)$ | $-(78 - 27)$ | - 51 |
| Итого влияние на чистую прибыль | $\Delta ЧП$ | $\Delta ЧП (ПДН) + \Delta ЧП (НПБ)$ | $(-198) + (-51)$ | - 249 |

**ВЕЛИЧИНЫ ИНДЕКСОВ ИНФЛЯЦИИ (ИНДЕКСОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН) ЗА 1991-2008 ГОДЫ СОСТАВИЛИ:
(в процентах к предыдущему месяцу)**

| Месяц | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|-------------|------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Январь | | 385,2 | 173,2 | 119,2 | 121,2 | 109,4 | 102,2 | 101,3 | 101,5 | 104,6 | 101,5 | 101,0 | 101,5 | 101,4 | 101,7 | 101,2 | 100,5 | 102,9 |
| Февраль | | 115,3 | 128,8 | 112,6 | 118,1 | 107,4 | 101,2 | 100,2 | 101,0 | 103,3 | 100,6 | 98,6 | 101,1 | 100,4 | 101,0 | 101,8 | 100,6 | 102,7 |
| Март | | 112,1 | 122,1 | 105,7 | 111,4 | 103,0 | 100,1 | 100,2 | 101,0 | 102,0 | 100,6 | 99,3 | 101,1 | 100,4 | 101,6 | 99,7 | 100,2 | 103,8 |
| Апрель | | 107,6 | 123,6 | 106,0 | 105,8 | 102,4 | 100,8 | 101,3 | 102,3 | 101,7 | 101,5 | 101,4 | 100,7 | 100,7 | 100,7 | 99,6 | 100,0 | 103,1 |
| Май | | 114,4 | 127,6 | 105,2 | 104,6 | 100,7 | 100,8 | 100,0 | 102,4 | 102,1 | 100,4 | 99,7 | 100,0 | 100,7 | 100,6 | 100,5 | 100,6 | 101,3 |
| Июнь | | 126,5 | 171,7 | 103,9 | 104,8 | 100,1 | 100,1 | 100,0 | 100,1 | 103,7 | 100,6 | 98,2 | 100,1 | 100,7 | 100,6 | 100,1 | 102,2 | 100,8 |
| Июль | | 122,1 | 137,6 | 102,1 | 105,2 | 100,1 | 100,1 | 99,1 | 99,0 | 99,9 | 98,3 | 98,5 | 99,9 | 100 | 100,3 | 100,9 | 101,4 | 99,5 |
| Август | 104,0 | 108,3 | 121,7 | 102,6 | 104,6 | 105,7 | 100,0 | 100,2 | 101,0 | 100,0 | 99,8 | 99,8 | 98,3 | 99,9 | 100,0 | 100,0 | 100,6 | |
| Сентябрь | 104,5 | 110,6 | 180,3 | 107,3 | 114,2 | 102,0 | 101,2 | 103,8 | 101,4 | 102,6 | 100,4 | 100,2 | 100,6 | 101,3 | 100,4 | 102,0 | 102,2 | |
| Октябрь | 105,9 | 112,4 | 166,1 | 122,6 | 109,1 | 101,5 | 100,9 | 106,2 | 101,1 | 101,4 | 100,2 | 100,7 | 101,3 | 102,2 | 100,9 | 102,6 | 102,9 | |
| Ноябрь | 116,5 | 122,0 | 145,3 | 172,3 | 106,2 | 101,2 | 100,9 | 103,0 | 102,9 | 100,4 | 100,5 | 100,7 | 101,9 | 101,6 | 101,2 | 101,8 | 102,2 | |
| Декабрь | 124,6 | 135,1 | 190,8 | 128,4 | 104,6 | 100,9 | 101,4 | 103,3 | 104,1 | 101,6 | 101,6 | 101,4 | 101,5 | 102,4 | 100,9 | 100,9 | 102,1 | |
| Всего за год* | 390,0 ** | 2100, 0 | 10256,0 | 501,0 | 281,7 | 139,7 | 110,1 | 120,0 | 119,2 | 125,8 | 106,1 | 99,4 | 108,2 | 112,3 | 110,3 | 111,6 | 116,6 | |
| Средне- месячный темп рос- та | 112,0 | 128,9 | 147,1 | 114,4 | 109,0 | 102,8 | 100,8 | 101,6 | 101,5 | 101,9 | 100,5 | 99,9 | 100,7 | 100,9 | 100,8 | 100,9 | 101,3 | |
| Средне- годовой темп рос- та | | 1627, 0 | 4835,0 | 991,2 | 477,0 | 180,3 | 115,9 | 110,6 | 122,7 | 128,2 | 112,0 | 100,8 | 105,2 | 109,0 | 113,5 | 109,1 | 112,8 | |

* Декабрь к декабрю предыдущего года

** За 1991 год рассчитано экспертным путем.

До 1991 года индекс инфляции не рассчитывался, а сама инфляция практически отсутствовала.

www.dinai.com/Docs/Svod/obshecon/spr-index.doc

Учебное издание

**Оксана Юрьевна Дягель
Татьяна Александровна Цыркунова
Марина Владимировна Крылова
Елена Анатольевна Медведева**

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ
ПО ОПТИМИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Учебное пособие

Редактор *Т. Л. Патюкова*

Подписано в печать 29.01.2009 г. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печать плоская.

Усл. п.л. 5,17. Уч.-изд. л. 5,83.

Тираж 350 экз. Заказ

Редакционно-издательский отдел КГТЭИ
660075, г. Красноярск, ул. Л. Прушинской, 2

Отпечатано в издательстве «Красноярский писатель»
660049, г. Красноярск, ул. Лебедевой, 89