

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)  
(наименование департамента)

38.04.01 «Экономика»  
(код и наименование направления подготовки)

«Учет, анализ и аудит»  
(направленность (профиль))

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему «Особенности теории и практики применения управленческого и экономического анализа в деятельности коммерческой организации»

Студент Е.Д. Калиновская  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Научный А.А. Курилова  
руководитель (И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель программы канд. экон. наук, доцент, Л.Ф. Бердникова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

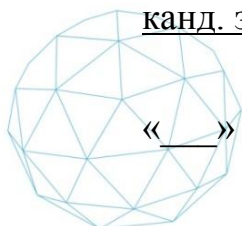
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Допустить к защите**

Руководитель департамента магистратуры (бизнес-программ)  
канд. экон. наук, доцент, А.А. Шерстобитова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы управленческого и экономического анализа коммерческой деятельности субъектов хозяйствования .....	7
1.1 Цель, задачи и содержание управленческого и экономического анализа коммерческой деятельности субъектов хозяйствования .....	7
1.2 Современные тенденции управленческого и экономического анализа деятельности коммерческой организации .....	15
1.3 Роль анализа безубыточности производства при принятии управленческих решений экономическим субъектом.....	22
2 Особенности практики применения управленческого и экономического анализа в деятельности производственно-торговой организации .....	29
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО ТД «Алтын-Асыр».....	29
2.2 Управленческий анализ безубыточности деятельности производственно- торговой организации ООО ТД «Алтын-Асыр».....	35
2.3 Экономический анализ показателей текущей деятельности производственно-торговой организации .....	41
3 Формирование управленческих решений на базе управленческой и аналитической информации .....	57
3.1 Информационная база принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений.....	57
3.2 Повышение эффективности деятельности ООО ТД «Алтын-Асыр» посредством управленческого и экономического анализа .....	69
3.3 Мероприятия, направленные на повышение показателей финансового состояния производственно-торговой организации .....	74
Заключение .....	79
Список используемых источников.....	87
Приложения .....	91

## Введение

Актуальность темы исследования. В современном мире успех организаций достигается за счет единовременной деятельности. Приобретение уверенности в успехе деятельности организации определяется результатом стратегии развития. Стратегия развития должна формироваться на использовании различной информации, в том числе информации формируемой в рамках управленческого анализа.

Своевременный контроль складских запасов, производства, обслуживание, инновационные продукты, финансы, контроль коммерческих рисков, организованная деятельность отделов - все это в совокупности со стратегическим финансовым управлением позволяет организации успешно развиваться. Для обеспечения доступа к четкой стратегии, определяющей будущее развитие, используются различные критерии оценки деятельности организации. Организация занимается распределением ограниченных ресурсов и нацеливает свои стратегии на то, чтобы выгодно представить себя на рынке и продемонстрировать свою конкурентоспособность.

Выработка отраслевой стратегии организации возможна на основе сбора информации, связанной с тремя принципами: качество, стоимость и время. Управление информацией помогает определить качественные цели через измерения потребляемых ресурсов для предупреждения возможных производственных дефектов, а как следствие, затраты на выполнение ремонтных работ, техническое обслуживание оборудования, падение продаж. Финансовый успех организации достигается при условии улучшения и стабилизации качества предоставляемых услуг или продукции, которые контролируются и моделируются с помощью принятия тактических и стратегических решений на информационной базе управленческого и экономического анализа.

Степень разработанности проблемы. Вопросам управленческого учета и анализа, а также менеджмента уделено внимание в трудах: М.А.

Вахрушиной, И.А. Бланка, М.Г. Булатовой, М.М. Крейнина, Е.С. Стояновой, К. Фляйшера и других.

Неоспорим вклад в исследование теоретических, методических и практических вопросов посвященных экономическому анализу финансового состояния следующих ведущих ученых РФ: М.И. Баканов, С.А. Бороненкова, М.В. Друцкая, Д.А. Ендовицкий, О. В. Ефимова, В.В. Ковалев, Н. П. Любушин, М.В. Мельник, Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет и другие.

Несмотря на проработанность и изученность методики основных аспектов управленческого учета и анализа, а также финансового состояния компаний изменение условий ведения бизнеса требуют регулярного совершенствования данной теории и методики анализа с учетом индивидуальности каждой единицы бизнеса.

Цель и задачи исследования. Целью данной работы является проведение управленческого и экономического анализа и оценка эффективности информационной базы при принятии тактических, инвестиционных и стратегических решений организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управленческого и экономического анализа деятельности организации;
- раскрыть современные тенденции управленческого и экономического анализа коммерческой деятельности субъектов хозяйствования;
- обозначить роль безубыточности производства при принятии управленческих решений экономическим субъектом;
- дать технико-экономическую характеристику производственно-торговой организации, на базе которой проведено магистерское исследование;
- рассмотреть особенности практики применения управленческого и экономического анализа деятельности коммерческой организации;

- определить важность формирования информации в управленческом и экономическом анализе для принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений;

- разработать мероприятия, направленные на повышение показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Объект рассмотрения магистерской диссертации – управленческая и бухгалтерская финансовая отчетность ООО ТД «Алтын Асыр», а предметом исследования является изучение влияния информационной базы на формирование принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений в рамках управленческого и экономического анализа.

Теоретической основой диссертационной работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, в области управленческого и экономического анализа финансового состояния организации, нормативно-законодательные акты, регулирующие бухгалтерский учет и отчетность в Российской Федерации, а также материалы периодических изданий и сети Интернет.

Методологической основой работы явились общенаучные методы исследования, такие как: анализ, синтез, группировка, индукция, дедукция, сравнение, классификация, обобщение, которые направлены на экономическое обоснование основных выводов и рекомендаций магистерского исследования.

Научная новизна исследования состоит в систематизации, обосновании и решении теоретических и методических проблем, связанных с применением управленческого и экономического анализа в части анализа безубыточности производства, запаса финансовой прочности и оценки финансового состояния производственно-торговой организации в целом, а также совершенствовании методики анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Теоретическая значимость исследования состоит в совершенствовании отдельных положений в области оценки и анализа безубыточности

производственно-торговой организации и финансового состояния в реальном времени и на перспективу.

Практическая значимость магистерского исследования заключается в том, что основные его результаты могут использоваться аналогичными коммерческими организациями в практической деятельности.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационной работы получили положительную оценку на научных и научно-практических конференциях.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в научной работе, общий объем публикации – 0,3 п.л., в том числе авторских – 0,3 п.л.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, иллюстрирована таблицами, рисунками, оснащена приложениями.

# 1 Теоретические основы управленческого и экономического анализа коммерческой деятельности субъектов хозяйствования

## 1.1 Цель, задачи и содержание управленческого и экономического анализа коммерческой деятельности субъектов хозяйствования

Современное направление развития бизнеса невозможно без внедрения управленческого анализа в финансово-хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта. Управленческий анализ направлен на текущие, инвестиционные и стратегические задачи развития бизнеса. Использование управленческого анализа способствует приобретению уверенности успешного ведения бизнеса, что определяется результатом устойчивости развития данного субъекта. Стратегия развития формируется за счет использования различной информации, в том числе информации управленческого и экономического анализа.

Управленческий анализ – комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей экономического субъекта, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем [38].

Целью управленческого анализа является предоставление информации руководству организации необходимой в принятии эффективных управленческих решений, выбора вариантов развития, определения стратегических приоритетов [28].

Для получения наилучших экономических результатов при использовании управленческого анализа необходимо следовать конкретным методикам, которые необходимы в исследовании хозяйственных и финансовых процессов, явлений в их взаимосвязи и взаимозависимости.

Традиционно методы управленческого анализа разделяют на группу количественных и группу качественных методов.

Качественные методы характеризуются применением аналитических способов, в которых упор делается на логику, профессиональный опыт и профессиональную интуицию:

- методы сравнения;
- построение аналитических таблиц;
- расчет аналитических показателей;
- метод экспертных оценок;
- метод сценариев;
- эвристические приемы психологические и морфологические методы.

Отличительная черта количественных методов обусловлена их конкретикой и точностью в части математических вычислений.

Количественные методы делятся на:

- бухгалтерские методы;
- статистические методы;
- классические аналитические методы;
- экономико-аналитические методы.

Стоит отметить, что управленческий анализ широк в выборе аналитических методов, а вот самыми популярными и часто используемыми признаны методы:

- метод спроса;
- метод наблюдения;
- социологический метод;
- метод анализа документов.

Аналитические методы:

- абсолютных относительных и средних величин;
- сравнения;
- трендовый анализ;
- факторный анализ;
- коэффициентный анализ;
- методы стохастического анализа и др.



Каждый из этих методов имеет как преимущества, так и недостатки, поэтому в каждом отдельном случае в зависимости от необходимости поставленных целей и задач принимаются решения какой из методов использовать для получения больших экономических выгод [30].

Управленческий анализ любого бизнеса подразумевает подробное оперативное получение информации, охватывающей определенное время для конкретного продукта, клиента, отдела или для коммерческой организации в целом. Информация может содержать оперативные результаты деятельности за предыдущий день или неделю, или может содержать информацию, необходимую для планирования на следующий день или неделю. Ежедневные и еженедельные отчеты используются как средства управления, в то время как ежемесячные отчеты используются как инструмент управления и представляют ежемесячные финансовые результаты. Итоговые результаты деятельности организации отражаются в трех финансовых отчетах: отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств [35].

В свою очередь финансовые отчеты содержат ежедневную, еженедельную, ежемесячную и ежеквартальную информацию, формирующуюся в рамках управленческого анализа. Они включают отчеты, содержащие фактическую оперативную информацию и финансовую информацию за предыдущие периоды, и отчеты, которые подробно планируются для будущих периодов времени. Ежедневные и еженедельные отчеты, содержащие результаты фактических операций, используются для прогнозирования и планирования хозяйственных операций на следующий день, неделю, месяц, квартал.

В двух наиболее важных ежедневных отчетах содержится информация о доходах и трудозатратах. Названия и форматы этих отчетов могут отличаться от организации к организации, но содержание одно и то же. Они сосредоточены на предоставлении фактических оперативных результатов за

предыдущий день и сравнении этих результатов с прогнозами, бюджетом, предыдущим месяцем, а также информацией за прошлый год.

Ежедневные отчеты о доходах, валовой выручке, продажах и занятости – отчеты коммерческой деятельности подготавливаются во время аудита, где собирается, и представляется вся операционная информация за предыдущий день.

С помощью оперативно предоставляемой информации, такой как затраты и предполагаемая прибыль за день, в дополнение к доходам менеджеры могут связать доходы за день с затратами, понесенными для получения этих доходов. Если они видят проблемы, то могут оперативно внести корректировки и исправления.

Важно вернуться к одной из фундаментальных концепций управленческого и экономического анализа - сопоставлению фактических результатов с другими мерами по установлению смысла. Ежедневные отчеты предоставляют финансовые номера, которые являются результатом операций. Они сравниваются с другими периодами операционного времени, чтобы показать, улучшаются ли операции, растут ли доходы и прибыль или выполняются ли установленные бюджеты и прогнозы. После прочтения этих ежедневных отчетов, менеджер отдела может скорректировать прогнозы доходов, графики труда, или сделать другие операционные изменения, если это необходимо. Эти ежедневные отчеты, формирующиеся в рамках управленческого анализа, могут быть очень эффективными инструментами управления организацией.

Данные отчеты также используются для анализа и критики предыдущего дня и предыдущей недели, а также для прогнозирования и подготовки к следующей неделе.

Доходы прогнозируются на всю неделю (зарплата работников запланирована на неделю, графики сотрудников разнесены, и все операции запланированы еженедельными планерками).

Существует два основных направления использования еженедельных прогнозных отчетов: подготовка предстоящей оценки и критики операций прошедшей недели.

Во-первых, руководители смотрят на бюджет, подготовленный на предстоящей неделе, что будет отправной точкой для их еженедельного плана.

Во-вторых, руководящий менеджмент контролирует отчетные документы и объемы бизнеса, для принятия корректирующих решений по увеличению или уменьшению объемов выпуска и продажи продукции.

В-третьих, на основе этой информации менеджеры готовят прогнозы доходов и графики заработной платы на следующую неделю, что становится недельным прогнозом и будет основным плановым документом.

Коммерческие операции будут проводиться ежедневно по этому графику. Данная часть еженедельного отчета посвящена прогнозированию и планированию.

Второе использование еженедельных отчетов - это анализ и оценка результатов предыдущей недели, чтобы увидеть, фактические операционные результаты в сравнении с бюджетом или прогнозируемыми операциями.

В-четвертых, менеджеры анализируют фактические показатели управленческой информации и проводят сравнение данных с бюджетом и прогнозными значениями. При не достижении планируемых значений доходности или продуктивности проводится оценка факторов оказавших негативное влияние на уровне одного дня и недели.

В-пятых, топ менеджмент, используя методы и принципы управленческого анализа, оценивает достоверность прогнозных контрольных точек с фактическими результатами реального времени. Результаты прошлых периодов используются как для анализа текущей деятельности, так и ее перспективного планирования, учитывая определенные тенденции и факторы риска.

Прогноз - это документ, который используется международными организациями для планирования деталей операции на следующей неделе. Менеджеры должны быть близки в своих прогнозах. Плохой прогноз может привести к снижению эффективности в управлении затратами, а также минимизации доходов и прибыли.

В-шестых, менеджеры организации применяют полученную информацию при анализе еженедельных результатов хозяйственных операций для прогнозирования операций на следующую неделю [17].

Отчеты о внутреннем управлении необходимы для успешной работы любой коммерческой организации. Вся команда управления использует эти внутренние отчеты для оценки прошлой работы и определения соответствующих действий, которые необходимо предпринять в предстоящие месяцы, чтобы обеспечить приемлемую производительность в будущем.

Третьим шагом в цикле управленческого и экономического анализа является анализ цифр. Внутренние управленческие отчеты организации охватывают два временных периода. Первый отчет содержит фактические операции с предыдущего дня, недели или месяца. Опирается на завершённые операции и описывает то, что произошло. Второй прогноз доходов, расходов и прибыли на предстоящий день, неделю или месяц используется для планирования ожидаемых уровней бизнеса в будущем. Этот отчет прогнозирует, что менеджеры организации ожидают и планируют предпринять. Есть ежедневные, еженедельные, ежемесячные и ежеквартальные отчеты.

Недельный прогноз доходов является первым шагом в планировании деятельности на неделю, что важно для руководства коммерческой организации, чтобы на еженедельном совещании в самом начале недели выстроить стратегию продаж и подготовить прогноз на предстоящую неделю, включающего в себя подробную ежедневную информацию о

доходах. Еженедельный прогноз затем доводится до сведения всех менеджеров для их использования в планировании недели.

Еженедельное планирование заработной платы и затрат – следующий этап еженедельного прогноза уровня расходов данной статьи. Коэффициенты и формулы используются для преобразования ежедневного уровня продаж в ежедневные графики заработной платы для каждого отдела. Трудовые часы и расходы на заработную плату за неделю затем суммируются и рассчитываются коэффициенты, чтобы гарантировать сохранность еженедельной продуктивности, если обнаруживаются какие-то проблемы, то вносятся корректировки. Например, если количество рабочих часов слишком велико, менеджер должен определить, какой день или какой отдел превышает стандарты заработной платы, и уменьшить количество рабочих часов, чтобы достичь ожидаемого уровня производительности. Если требуются более высокие уровни заработной платы, менеджеру необходимо задокументировать, почему и какая работа будет завершена.

Прогнозирование прибыльности – это завершающий этап прогнозирования, который направлен на расчет показателей эффективности, т.е. рентабельности. При прогнозировании прибыльности учитывают прочие операционные расходы в усреднённом показателе, которые зачастую являются относительно фиксированными расходами. Традиционно прогнозный показатель прибыли определяется как разность между прогнозируемыми доходами и расходами. Выполнение недельных прогнозных показателей прибыли, приравнивается к бюджетной недельной прибыли, гарантируя при этом соответствие прогнозным показателям доходов и расходов.

Ежемесячный отчет о финансовых результатах - это управленческий отчет, который получает наиболее пристальное внимание и его данные используется наиболее эффективно при анализе финансовых показателей. Точный анализ позволяет ежемесячному отчету стать полезным инструментом управления.

Ежемесячный сводный отчет о финансовых результатах содержит сводную информацию о доходах и прибылях каждого отдела для центров доходов организации и сводную информацию об общих расходах каждого отдела для центров расходов организации. Он используется для обзора общей производительности коммерческой организации, представляя общую картину эффективности её деятельности.

Сравнение с бюджетом - или с предыдущим месяцем или предыдущим годом показывает, улучшаются ли финансовые показатели коммерческой организации, остаются ли они прежними или снижаются. Такое сравнение позволяет определить, какие отделы находятся в неудовлетворительном состоянии, а какие - в избыточном объеме.

Рентабельность денежных потоков организации – важный аспект управленческого анализа, поскольку он выходит за рамки сравнения ежемесячных финансовых результатов отдела с бюджетом и прогнозом, а также сравнения их с прошлым месяцем или прошлым годом. Он включает в себя определение доходов, расходов и изменений прибыльности из бюджета или прогноза. Существует ожидаемая связь между увеличением и уменьшением доходов и тем, как они увеличивают или уменьшают расходы и рентабельность организации. Поэтому, одним важным направлением управленческого анализа в коммерческой деятельности является выявление взаимосвязи между доходами, расходами и прибылью. Несомненно, руководители должны прогнозировать увеличение и сокращение доходов по сравнению с бюджетом и последними прогнозами. Ожидается, что они также смогут управлять расходами для поддержания продуктивности и получения максимальной прибыли при условии прогнозируемого изменения доходов.

Управленческая концепция удержания или поступления средств предполагает установление руководящих принципов в отношении ожидаемой суммы и процентной доли добавочной прибыли, которая будет получена в результате увеличения доходов.

Ежемесячный отчет о финансовых результатах относится - это процесс анализа ежемесячного управления, консолидированной прибыли и убытков для оценки финансовых показателей, необходимых в дальнейших аналитических действиях.

Отчеты о внутреннем управлении способствуют успешной работе любой коммерческой организации. Вся команда управления организацией использует эти внутренние отчеты для оценки прошлой работы и определения соответствующих действий, которые необходимо предпринять в предстоящие месяцы, чтобы обеспечить рост производительности в будущем.

Внутренние управленческие отчеты организации охватывают два временных периода. Первый отчет содержит фактические операции с предыдущего дня, недели или месяца. Это делается для ретроспективного анализа. Второй прогноз доходов, расходов и прибыли на предстоящий день, неделю или месяц и используется для планирования ожидаемого уровня прибыльности организации в будущем.

## 1.2 Современные тенденции управленческого и экономического анализа деятельности коммерческой организации

Экономический анализ всегда служит целям управления как средство обоснования управленческих решений на всех стадиях деятельности организации [16].

Для реализации управленческого анализа составляются различного рода бюджеты. Оперативный бюджет является постоянным финансовым планом организации на год. Бюджеты составляются в четвертом квартале текущего года на следующий год. Бюджет на первый квартал актуален всего пару месяцев. Следует учесть, что временной лаг бюджетов третьего и четвертого кварталов более восьми месяцев, и на рынке могло произойти много событий, которые внесут изменения в бюджет и деятельность

организации. Для управленцев высшего звена прогнозы - это инструмент управления текущих уровней и условий финансово-хозяйственной деятельности в целом.

Прогнозы бюджета прошлого года применяют для подготовки финансовых документов, используемых в качестве инструментов управления операционной деятельностью бизнеса. При этом задействованы два аспекта. Первый носит исторический характер, а второй - прогнозируемый.

Все финансовые документы используемые при планировании хозяйственных операций, содержат фактические финансовые показатели прошлого периода, что обуславливает исторический аспект.

Исторический аспект финансового планирования базируется на показателях, фактах и результатах реальных хозяйственных операций за предыдущие месяцы или годы и становятся основой для подготовки операционных и капитальных бюджетов организации на следующий год. Если финансовые результаты прошлого года будут хорошими, бизнес попытается продолжить стратегии и планы, которые дали эти успешные финансовые результаты. Если финансовые результаты прошлого года окажутся убыточными, то бизнес определит изменения и улучшения, которые дадут ожидаемые финансовые результаты. В обоих случаях в годовом бюджете будут изложены детали операций на следующий год, включая прогнозное значение финансовых результатов. Это первый и самый формальный управленческий документ, который планируют на будущее в коммерческой деятельности.

После подготовки годового операционного бюджета организации, следующим шагом является обновление бюджета путем подготовки прогнозов. Прогнозные планы на будущее носят краткосрочный характер и должны быть гибкими. Они являются основным документом планирования и подготовлены с использованием последних и наиболее актуальных тенденций рынка и информации. Недельный прогноз доходов и недельный график заработной платы используются для планирования специфики



ежедневных операций организации на следующую неделю. Когда неделя завершена, фактические финансовые результаты сравниваются с прогнозом, бюджетом и фактическими результатами прошлого года. Анализируются основные тенденции и готовятся финансовые критические замечания для объяснения причин и обсуждения решений.

Обзор прогрессирования финансовых документов, используемых при планировании бизнес операций, начинается с фактических результатов прошлого года, которые применяются для подготовки годового операционного бюджета организации. Бюджет обновляется в течение года путем подготовки прогнозов, которые обновляют бюджет и предоставляют руководству самую последнюю информацию для планирования ежедневных операций на следующей неделе.

Отчет о финансовых результатах организации является основным финансовым отчетом, используемым для оценки финансовых результатов. Бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств организации содержат полезную финансовую информацию для оценки финансовых результатов и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности на перспективу. Прогнозирование в основном включает в себя финансовую деятельность, которая отражена в виде показателей отчета о финансовых результатах, что обуславливает факт того, что отчет о финансовых результатах организации – это основополагающий документ прогнозирования. Отчет о финансовых результатах представляет важность для собственников и менеджеров, для прогнозирования необходимого денежного потока и для поддержания ежедневных операций. Прогнозирование движения денежных средств, как правило, осуществляется бухгалтерией организации.

Изменения, которые обновляют бюджет, становятся недельным прогнозом [35]. Эта временная линия демонстрирует процесс, который принимает фактические финансовые показатели (в прошлом году) и

проецирует его в будущее с официальным годовым финансовым операционным планом (бюджетом).

Взаимосвязь прогнозирования с фактическими результатами прошлого года и бюджетом организации на текущий год можно проиллюстрировать следующей временной линией (рисунок 1).

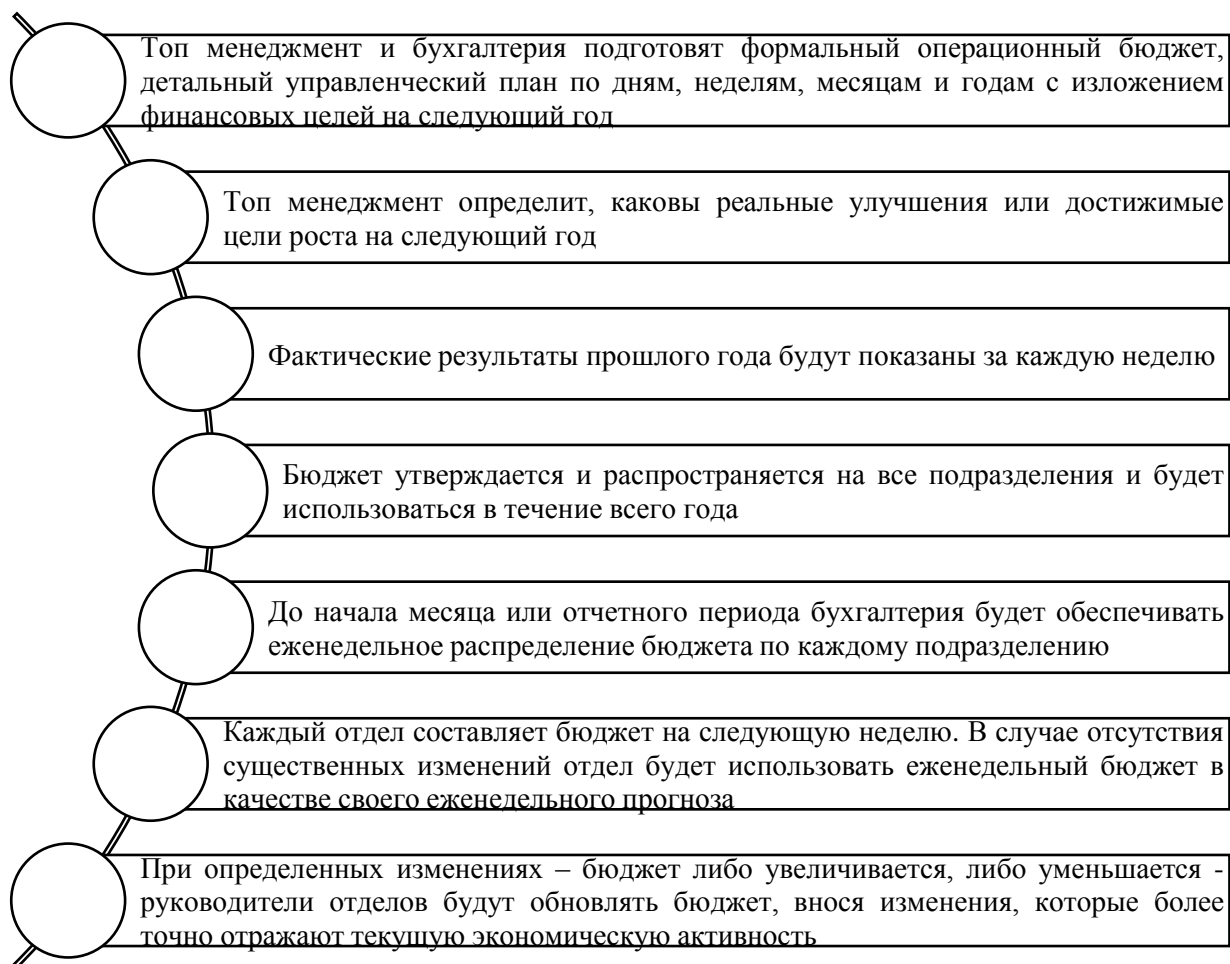


Рисунок 1 - Взаимосвязь прогнозирования с фактическими результатами прошлого года, с бюджетом организации на текущий год

Последний шаг - проверить бюджет, внести изменения или обновления (прогноз) и использовать эту информацию для планирования деталей операций на следующей неделе. Управленческие отчеты, как правило, рассматриваются ежедневно и еженедельно, что включает в себя обзор фактических доходов и затрат на рабочую силу и сравнение их с прогнозом,

бюджетом и прошлым годом. Любые изменения или различия объясняются в вариационных отчетах организации, называемых критическими.

Необходимо отметить то, что операционные менеджеры тратят больше времени с еженедельной финансовой информацией, чем с отчетом о финансовых результатах организации. Они используют прогнозы в своих операциях, критикуют вариации ежедневного и еженедельного значения, и делают необходимые изменения, направленные на улучшение производительности труда. Эффективное использование еженедельных прогнозов и других внутренних управленческих отчетов, как правило, приводит к улучшению финансовых показателей в ежемесячной или периодической отчетности организации.

Еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и долгосрочные прогнозы предоставляют планы и детали операций для каждой смены и дня недели. Ежедневные отчеты о выручке и ежедневные отчеты о производительности труда организации распределяются на следующий день. Они сравниваются с недельным прогнозом и обеспечивают управление операциями с подробными результатами предыдущего дня и текущей рабочей недели. Это включает в себя усилия по максимизации доходов и усилия по минимизации расходов.

Существенной частью недельного прогноза является критический анализ, дающий оценку результатам прошлой недели. Организации формируют еженедельные формы, которые полезны для получения фактической, прогнозируемой, бюджетной и прошлогодней информации. Последние технологические разработки обеспечивают получение огромного количества подробной информации, которая готова для использования менеджерами.

Наиболее компетентные операционные менеджеры обладают как операционными навыками, так и финансовыми знаниями, что помогает им наилучшим образом использовать ежедневную и еженедельную информацию, являющейся внутренними отчетными документами.

Квартальные прогнозы организации используются для планирования и проецирования финансовых показателей на следующий один или два квартала. Топ менеджеры высшего звена, а также владельцы бизнеса заинтересованы в экономический подъем результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Конечные прогнозы представляют собой долгосрочные прогнозы, которые не так детализированы, как еженедельные и ежеквартальные прогнозы, но предназначены для того, чтобы дать общее направление ожидаемых деловых операций организации будущего периода. Эти долгосрочные прогнозы носят более общий характер и формируются бухгалтерией. Они включают прогнозы продаж, прибыли, средней цены на товары, себестоимости продукции и т.д.

Еженедельные прогнозы фокусируются на наиболее важных финансовых элементах операционной деятельности организации. В рыночных условиях ведения бизнеса основное внимание уделяется доходам и трудозатратам.

Прогнозы доходов организации имеют решающее значение для успеха любого бизнеса, потому что, в дополнение к прогнозированию ожидаемых доходов, они используются для планирования соответствующих уровней расходов. Операционные менеджеры коммерческой организации должны планировать изменения в операционных расходах для обработки прогнозируемых уровней бизнеса [23].

В коммерческой деятельности общие расходы на оплату труда, как правило, составляют от 30 % до 35 % от продаж. Поскольку большая часть затрат на рабочую силу приходится на почасовую заработную плату, которая является переменным расходным показателем, менеджеры рассчитывают зарплату на основе прогнозируемого уровня объема продаж. Важным условием является и то, что менеджеры коммерческой организации должны контролировать свою почасовую заработную плату для поддержания продуктивности и прибыли.

Изменение рабочего времени для отражения уровня деловой активности имеет значимый вес для управления и рациональной минимизации расходов на заработную плату и пособия. Таким же образом осуществляется контроль сверхурочной работы, являющейся достаточно дорогим методом использования наемного труда. Управленческие расходы организации, как правило, фиксированные и, следовательно, не подвержены изменениям.

Операционные расходы занимают наибольшую долю в группе расходов любого экономического субъекта, что требует от менеджеров управленческого звена пристального внимания по закупкам, поступлениям товаров и комплектующих, уровню запасов, выставлению счетов и т.п. для контроля за такого рода расходами менеджмент использует бюджет месячного или учетного периода.

Прогнозирование доходов от продажи товаров (продукции) коммерческой организации является отправной точкой для максимизации всех доходов, минимизации всех расходов. Это две наиболее важные финансовые цели для любого операционного менеджера. Выявление причин увеличения или уменьшения фактического уровня деловой активности, понимание финансовых коэффициентов и формул, используемых в прогнозировании доходов, а также подготовка точных и полезных прогнозов имеют важное значение для успеха и устойчивого развития экономического субъекта в условиях конкуренции и нестабильной экономики.

Управление и контроль расходов на заработную плату являются самой большой ответственностью менеджеров экономического субъекта в поддержании прибыльности. Руководители коммерческой организации тратят много времени на анализ прогнозов доходов, составляя графики заработной платы, что в части рационального уровня фонда оплаты труда является основным способом поддержания производительности труда и рентабельности коммерческой организации, а по мере увеличения объемов

деловой активности требуются дополнительные операционные расходы для надлежащего обеспечения ожидаемого уровня финансовой деятельности.

### 1.3 Роль анализа безубыточности производства при принятии управленческих решений экономическим субъектом

В быстро меняющихся условиях рыночной экономики с большим количеством различных рисков, на которые органы управления и исполнительные органы экономического субъекта должны реагировать грамотными и точными управленческими решениями обуславливается значимость анализа безубыточности производственной деятельности. в таком случае пристальное внимание уделяется рискам сопровождающим финансово-хозяйственную деятельность экономического субъекта.

Одним из самых опасных рисков является риск банкротства, являющийся финансовым. Ему предшествует риск убыточной производственной деятельности, которым важно правильно управлять, используя широкий инструментарий методического обеспечения в части анализа безубыточности.

Следует отметить, что основным предназначением изучения анализа безубыточности является формирование и извлечение информации, необходимой для решения конкретной задачи, а также построение аналитической информационной базы, на основе которой возможно будет разработать верное управленческое решение. Так основная задача управленческого учета – сбор и обобщение информации, полезной для принятия высшим руководством и менеджерами правильных управленческих решений. Сущность управленческого и экономического анализа заключается в комплексном использовании научных методов для обоснования эффективных управленческих решений.

Все коммерческие организации, независимо от организационно-правовой формы и вида деятельности ставят перед собой множество целей,

основной из которых является получение прибыли. Прибыль - это положительный финансовый результат, на которую влияют множество факторов, таких как: себестоимость продукции, объем продаж, изменение продажных цен, изменения структуры продаж, ассортимента, качества продукции и т.д.

Как экономический показатель прибыль нуждается в управленческих воздействиях, а именно планировании, прогнозировании, контроле и анализе. Одним из важных и действенных инструментов операционного управления прибылью экономического субъекта является анализ безубыточности. В современной экономике он приобретает важное значение, например, при формировании обоснованных цен на продукцию, изменении ассортимента и номенклатуры. Владея методами анализа безубыточности управленческие и исполнительные звенья организации, в частности, менеджер или бухгалтер-аналитик могут моделировать различные комбинации объема продаж, расходов и прибыли, выбирая из них оптимальный, который позволил бы не только покрыть затраты, учесть влияние инфляции, но и создать условия расширенного воспроизводства.

Идею анализа безубыточности выдвинул американский инженер У. Раутенштрах. В экономических источниках встречается различная трактовка понятия безубыточности. Он представляется в разрезе маржинального анализа, анализа содействия доходу, рассматривается как CVP-анализ (costs – volume – profit, или затраты – объем – прибыль). Все формулировки понятия анализа безубыточности так или иначе отражают его сущность.

Обращаясь к экономической теории, анализ безубыточности или маржинальный анализ можно определить как анализ предельных или критических величин, которыми в общем виде являются затраты, объемы производства и прибыль. Соотношение этих показателей – это ключевой аспект в анализе безубыточности. С точки зрения управленческого учета и управленческого анализа анализ безубыточности можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле это определение точки

безубыточности, то есть такого объема производства (продаж), который обеспечивает нулевой финансовый результат, при котором организация не имеет прибыли, но и не несет убытков. В широком – как операционный анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, выделить приоритетные направления развития, выбрать наиболее выгодный и экономически обоснованный вариант управленческих решений.

Далее необходимо упомянуть о функциональной роли и об основных видах управленческих решений, при формировании которых применяется анализ безубыточности [33, с.365]. К ним относятся:

1) определение точки безубыточности как в стоимостном, так и в натуральном выражении;

2) выбор оптимального варианта машин и технологического оборудования;

3) обоснование решения «производство или покупка»;

4) обоснование решения о технологии производства;

5) обоснование решения о расширении производственных мощностей;

6) планирование ассортимента товарной продукции;

7) выбор решений с учетом лимитирующего фактора;

8) принятие решений по ценообразованию [16, с. 264].

Анализ безубыточности, являясь инструментом операционного управления, должен содействовать достижению этой цели. Его целевой направленностью является достижение понимания того, какие изменения могут произойти с финансовыми результатами при изменении производственной деятельности или деловой активности организации. При ответе на данный вопрос необходимо понимать, что анализ безубыточности основан на трех ключевых показателях – затратах, объеме производства и прибыли, находящихся в функциональной зависимости между собой.

Базой и основным «помощником» понимания вопросов безубыточности деятельности должно служить актуальное законодательство регламентирующее и регулирующее бухгалтерский и налоговый учет:



Налоговый кодекс РФ [1-2], Федеральный закон «О бухгалтерском учете» [3]. № 402-ФЗ, ПБУ 4/99, 9/99, 10/99, 18/02, рекомендации Минфина и др. Также бухгалтер-аналитик для совершенствования профессиональных компетенций может руководствоваться международными стандартами бухгалтерского учета и финансовой отчетности и положениями по управленческому учету (SMA) [46].

Как уже отмечалось анализ безубыточности сводится к нахождению точки безубыточности. В различных источниках можно встретить синонимы данного термина, такие, как критическая точка, точка равновесия. Кроме этой основной задачи можно выделить некоторые другие, выполнение которых даст возможность менеджеру создать информационно-аналитическую базу для обоснования дальнейших действий по тому или иному вопросу. Среди них можно выделить несколько основных:

- оценка критического объема продаж;
- расчет критических постоянных затрат и цены, что актуально при нестабильной экономике;
- определение объема продаж для заданной величины прибыли;
- оценка «зоны прибыльности» - диапазона объемов выручки, при котором организация может формировать прибыль от продаж;
- определение запаса финансовой прочности;
- определение влияния факторов, оказывающих воздействие на прибыль от продаж [9, с.105].

В основе анализа безубыточности лежит разделение затрат, поведение которых следует анализировать и оценивать. Информационной базой для аналитики служит калькулирование себестоимости по переменным расходам или система «директ-костинг». Первоначально «директ-костинг» основывался на включение в себестоимость только прямых расходов, косвенные - списывались на финансовые результаты. Этим и объясняется его название. Анализ безубыточности проводился на базе разделения затрат на прямые и косвенные, что приводило к ошибкам в определении точки

безубыточности. Причиной этому послужило различия групп постоянных - переменных и прямых - косвенных затрат, что отражено в таблице 1 на конкретных примерах [39]. Позднее произошла трансформация «директ-костинга» в такую систему учета, при которой в себестоимость включаются не только прямые переменные затраты, но и прямые косвенные.

Таблица 1 – Отличительные характеристики видов затрат

Затраты	Переменные	Постоянные
Прямые	Материалы, сырье	Стоимость аренды оборудования, используемого в производственном процессе производстве по выпуску одного вида продукции
Косвенные	Стоимость электроэнергии при производстве нескольких видов продукции	Амортизация зданий и оборудования с учетом нескольких видов продукции

Практикой доказано, что система «директ-костинг», как система калькулирования основывается на включение в себестоимость переменных затрат, а постоянные затраты в калькуляцию не включаются, но периодически списываются на финансовый результат. Для бухгалтера аналитика важно понимать порядок учетных записей при данной системе калькулирования затрат (таблица 2) [15, с.214].

Таблица 2 – Учетные записи при использовании системы «директ-костинг»

Дт	Кт	Содержание
20,23	10,16, 70,69	Прямые затраты
25-1 (общепроизводственные переменные расходы) 20,23	10,16,70,69,68,02  25-1	Общепроизводственные переменные расходы
43, 40	20, 23	Неполная переменная себестоимость готовой продукции
90	40,43	Неполная переменная себестоимость проданной продукции
Маржинальный доход		
90	25-2 (общепроизводственные постоянные расходы), 26	Постоянные расходы
62 и т.д.	90	Выручка
Дебетовое сальдо по счету 90 – прибыль предприятия		

Данные учетные записи являются одним из возможных вариантов. Каждая организация сама разрабатывает учетную политику в целях управленческого учета, устанавливая рабочий план счетов на основе Приказа №94н, выбирая способы группировки, метода учета затрат на производство и их списания, а также калькулирования себестоимости продукции.

Рассмотрим следующее ключевое понятие анализа безубыточности - маржинальный доход (маржинальной прибыли, суммы покрытия, валовой маржи, валовой прибыли, вклада на покрытие постоянных затрат), занимающее важное место при управлении бизнесом и прибылью. Расчет данного показателя основан на сопоставлении выручки и величины переменных затрат. Если маржинальный доход не покрывает постоянные затраты, то формируется убыток от продаж. Этим можно объяснить, что маржинальный доход – это вклад на покрытие постоянных затрат [38]. Это происходит только после того, как достигнута точка безубыточности. Реальная же прибыль возникает тогда, когда маржинальный доход покрывает постоянные затраты. Выразим это в виде формулы 1.

$$B - TVC = M - TFC = Pr \quad (1),$$

где B – выручка;

M – маржинальный доход;

Pr – прибыль от продаж.

Маржинальный доход можно рассчитать и на единицу продукции (формула 2).

$$p - AVC = m \quad (2),$$

где p – цена единицы продукции;

m – маржинальный доход на единицу продукции.

Этот показатель играет важную роль в анализе и если  $m < 0$ , то это означает, что цена продаж не покрывает переменных затрат, следовательно, каждая следующая единица продукции будет увеличивать убыток от продаж

данного вида продукции, что негативно повлияет на финансовый результат в целом.

Далее рассмотрим три способа расчета маржинального дохода.

$$1. M = B - TVC = Q (p - AVC) = Qm. \quad (3)$$

$$2. M = TFC + Pr \quad (4)$$

3. С использованием коэффициента покрытия.

$$K_{\text{покр.}} = M/B \quad (5)$$

Коэффициент покрытия дает характеристику доли выручки, идущей на покрытие постоянных затрат и обеспечивает прибыль. Отсюда следуют, что маржинальный доход можно рассчитать по следующей формуле:

$$M = K_{\text{покр.}} * B \quad (6)$$

При анализе маржинального дохода необходимо также оценивать его относительную ставку, расчет которой представлен в формуле 7.

$$M_{\text{отн.}} = m_{\text{абс}}/p \quad (7)$$

Необходимо отметить, что проведение анализа при несоблюдении хотя бы одного из условий общей методики анализа безубыточности и методики маржинального анализа может привести к наличию недостоверных результатов.

## 2 Особенности практики применения управленческого и экономического анализа в деятельности производственно-торговой организации

### 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО ТД «Алтын-Асыр»

Производственно- торговая организация «Алтын Асыр» осуществляет коммерческую деятельность согласно Устава и Учетной политики общества. Общество с ограниченной ответственностью ТД «Алтын Асыр» имеет юридический адресу: 445009, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Радищева, 43. Регистрирующий орган: 6313, налоговый орган: 6324. Дата постановки на учет: 28 сентября 2009 года.

Основным видом деятельности организации является розничная и оптовая торговля готовыми текстильными изделиями и их производство. Согласно Приказа Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н годовая бухгалтерская финансовая отчетность общества формируется в формах: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» сформированные на базе данных бухгалтерской финансовой отчетности (приложение 1-2) представлены в таблице 3 и наглядно на рисунке 2.

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 гг.

Показатели	2017 г.	2016 г.	2015 г.	Изменение абсолютное (+,-)		Изменение относительное, %	
				2017-2016	217-2015	2017/2016	2017/2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	645267	641110	640070	4157	5197	100,6	100,8
2. Себестоимость, тыс.руб.	528799	548760	547206	-19961	18407	96,4	96,6
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	21387	14588	22842	6799	-1455	146,6	93,6

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Прибыль до налогообложения,	13254	7659	13916	5595	-662	173,1	95,2
5. Чистая прибыль, тыс.руб	9600	5384	11133	4216	-1533	178,3	86,2
6. Стоимость основных средств, тыс. руб.	38372	38001	37820	371	552	100,9	101,5
7. Стоимость активов, тыс.руб.	120944	116783	115982	4161	4962	103,6	104,3
8. Стоимость капитала, тыс.руб.	39279	41651	41702	-2372	-2423	94,3	94,2
9. Заемный капитал, тыс.руб.	81665	75132	74280	6533	17385	108,7	109,9
10. Численность персонала, чел.	78	77	74	1	4	101,3	105,4
11. Производительность труда, тыс.руб. (1/9)	8272,7	8326,1	8649,6	-53,4	-376,9	99,4	95,6
12. Фондоотдача, руб. (1/6)	16,82	16,87	16,92	-0,05	-0,1	99,7	99,4
13. Оборачиваемость активов, тыс.руб. (1/7)	5,3	5,5	5,5	-0,2	-0,2	96,4	96,4
14. Рентабельность капитала по чистой прибыли, % (5/8)*100	24,4	12,9	26,7	11,5	-2,3	-	-

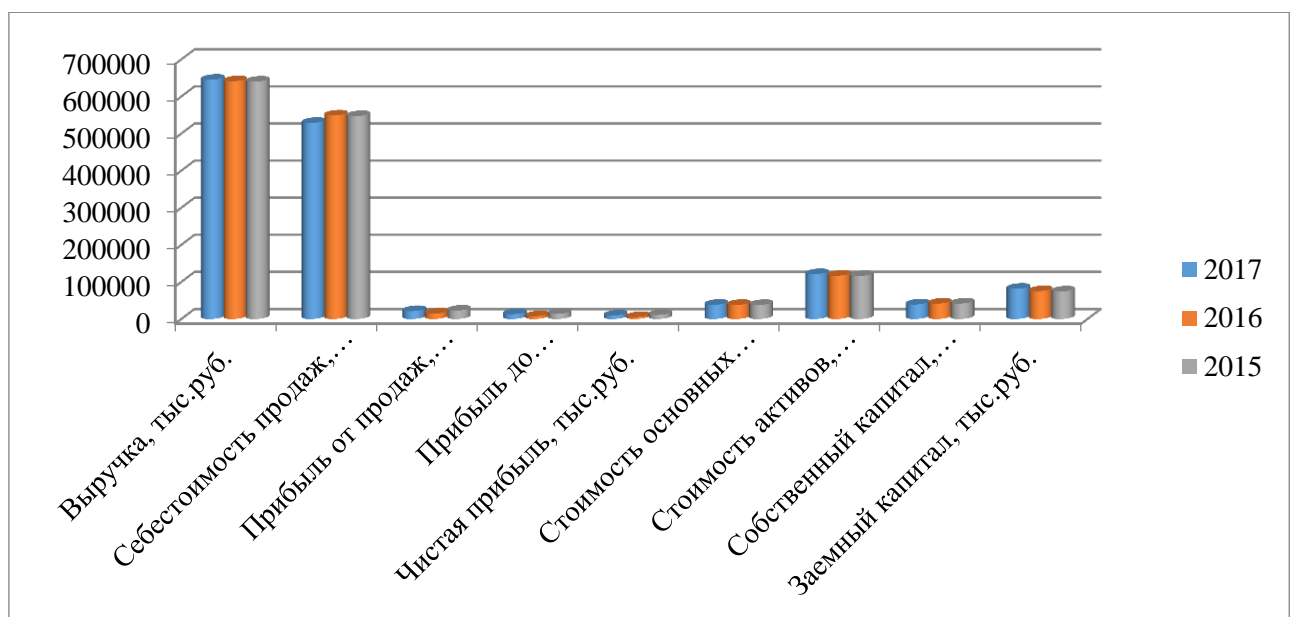


Рисунок 2 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности за 2015-2017 года

Динамика показателей, отражающих результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года неоднородна, так наблюдается рост таких показателей как: выручка, стоимость основных средств, стоимость активов и заемного капитала. Определено снижение значения показателей: себестоимость, собственного капитала, производительности труда, фондоотдачи и оборачиваемости активов. Наблюдается волатильность показателей: прибыли от продаж, чистой прибыли за три анализируемых периода.

Темп роста выручки в 2017 году по отношению в 2015 составил – 100,8%, а по отношению к 2016 г. – 100,6%. Положительной тенденцией является и то, что наблюдается снижение уровня себестоимости в 2017 году по отношению 2015 г. – 3,4%, а в 2016 г. – 3,6%. Показатель прибыли от продаж, несмотря на то, что в 2017 году он ниже на – 6,4% относительно 2015 года, показывает серьезный прирост относительно 2016 года – 46,6%. Прирост показателя чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил – 78,3%.

В финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 гг. наблюдается снижение качественных показателей, а именно: производительности труда и фондоотдачи, которые определяют эффективность использования ресурсов торговой организации. Так, производительность труда в 2017 году по сравнению с 2015 годом снижается на 376,9 тыс.руб. и в сравнении с 2016 годом – на 53,4 тыс. руб. В свою очередь фондоотдача в 2017 году снизилась на 0,6% в сравнении с 2015 годом и на 0,3% в сравнении с 2016 годом.

Торговой организации необходимо обратить внимание и на то, что темп прироста заемного капитала в 9,9% по отношению к 2015 г. и 8,7% - 2016 г. указывает на определенную зависимость от внешних источников финансирования торговой деятельности. Такое положение торговой организации определяет поиск путей решения данной проблемы.

Далее проведем анализ показателей отвечающих за уровень деловой активности. За основу проведения данного анализа возьмем «Золотое правило экономики», позволяющее дать оценку уровню деловой активности производственно-торговой организации. Деловая активность выражается положительной динамикой развития экономического субъекта, а также достижением целей устойчивого развития. Определяется эффективность использования собственного экономического потенциала и расширения рынков сбыта.

Показатели, определяющие эффективность использования собственного экономического потенциала представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели, определяющие эффективность использования экономического потенциала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года

№ п/п	Наименование показателя	Базисный период 2016 г.	Отчетный период 2017 г.	Отклонение (+,-)	Темп роста %
1	Выручка	641110	645267	+4187	100,65
2	Прибыль	7659	13254	+5595	173,05
3	Стоимость собственного капитала	41651	39279	-2372	94,3
4	Стоимость заемных средств	13780	9900	-3880	71,84
5	Стоимость капитала (всего)	116783	120944	+4161	103,56
6	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (Косс)	-0,0357	-0,0951	-0,0594	266,39
7	Коэффициент текущей ликвидности (КЛ тек)	0,972	0,9185	-0,0535	94,5
8	Степень платежеспособности по текущим обязательствам	1,4	1,51	+0,11	107,86
9	Оборачиваемость активов предприятия (дни)	67,67	67,24	-0,43	99,36
10	Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)	23,83	23,67	-0,16	99,33
11	Оборачиваемость кредиторской задолженности (дни)	37,63	37,37	-0,26	99,31
12	Оборачиваемость запасов (дни)	15,18	15,081	-0,099	99,35
13	Золотое правило экономики	Не выполняется			



Оборачиваемость активов в среднем за весь анализируемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 67 календарных дней. Чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов в среднем требуется 15 дней (см. рисунок 3).

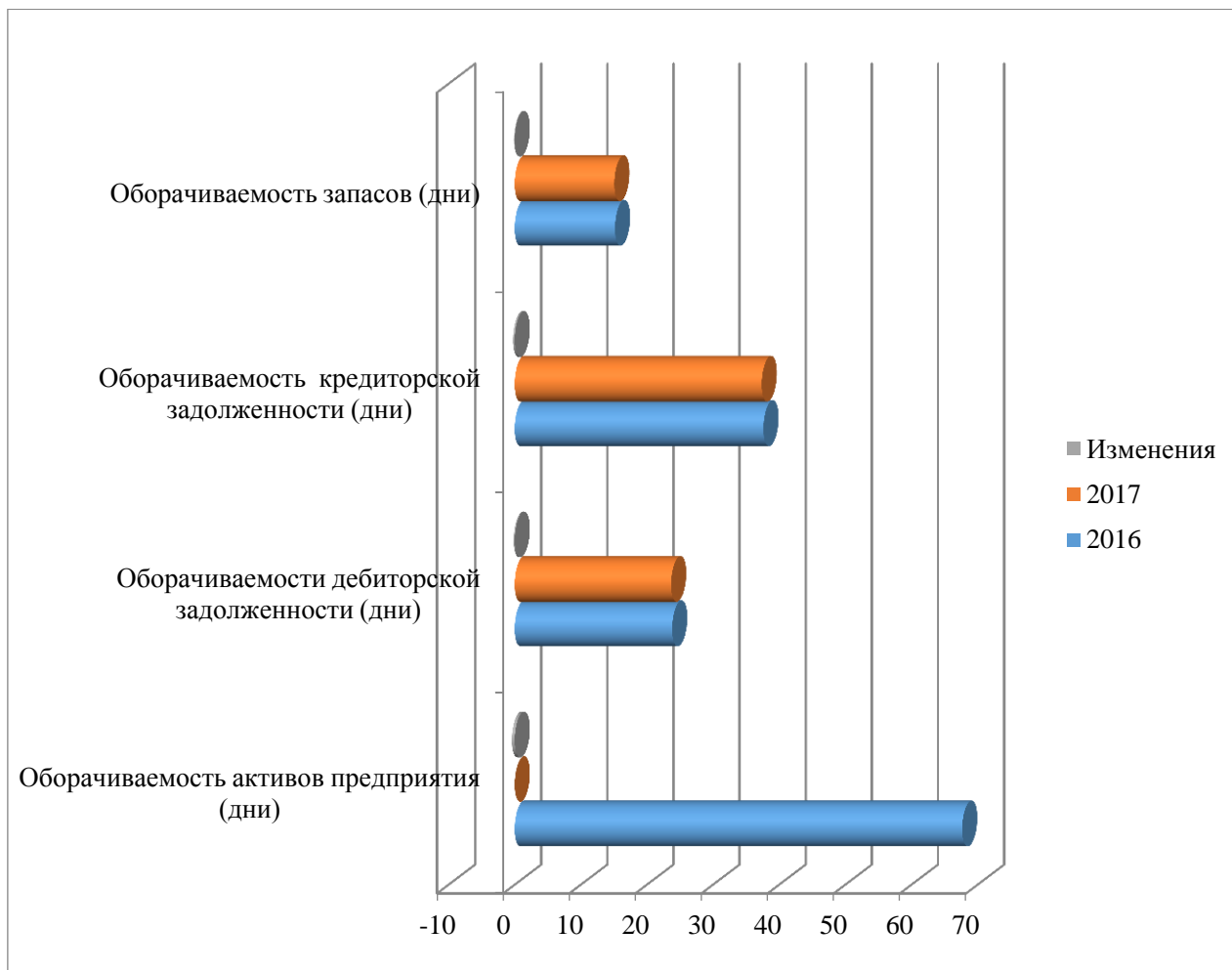


Рисунок 3 – Динамика показателей оборачиваемости (дн.)

По представленным аналитическим расчетам следует отметить, что наблюдается несоблюдение правила, т.е. «Золотое правило экономики» не выполняется.

$$\text{ТрП} > \text{ТрВ} > \text{ТрА} > 100\% \quad (8)$$

где

ТрА – темп роста имущества и капитала организации;

ТрВ – темп роста выручки;

ТрП – темп роста прибыли.

Далее необходимо провести анализ показателей капитала и финансовых результатов ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года.

Таблица 5- Сравнение динамики капитала и финансовых результатов

Показатели	Условное обозначение	2016г. (тыс. руб.)	2017г. (тыс. руб.)	Темп роста, %
Чистая прибыль	П	5384	9600	178,31
Выручка	В	641110	645267	100,65
Имущество и капитал организации	А	116783	120944	103,56
Невыполнение золотого правила экономики				

В анализируемом периоде «Золотое правило экономики» не выполняется, потому что не соблюдается второе условие и темп роста выручки больше темпа роста имущества и капитала ООО ТД «Алтын Асыр».

$$178,31 > 100,65 > 103,56 > 100$$

Выполненная оценка финансовых показателей торговой организации за 2016-2017 гг. по данному правилу показала снижение себестоимости товаров и рост рентабельности продаж, так как прибыль от продаж больше выручки организации. Значение показателя чистой прибыли ООО ТД «Алтын Асыр» на начало года составило 5384,0 тыс.руб. и на конец года 9600,0 тыс.руб. свидетельствует о некоторой финансовой устойчивости данной организации. Так как темпы роста имущества и капитала организации меньше темпа роста чистой прибыли ( $178,31 > 103,56$ ) это означает, что прибыль предприятия растет быстрее выручки вследствие положительного эффекта операционного рычага, действие которого проявляется в том, что любое изменение выручки всегда порождает более сильное изменение прибыли. Однако следует заметить, что использование ресурсов становится менее эффективным. Для устранения сложившейся ситуации необходимо провести комплексный анализ, искать новые рынки сбыта, работать над улучшением продукции и

правильно выстраивать маркетинговую стратегию, чтобы повысить конкурентоспособность, что отразится на общем финансовом результате деятельности экономического субъекта.

## 2.2 Управленческий анализ безубыточности деятельности производственно-торговой организации ООО ТД «Алтын-Асыр»

Для любого экономического субъекта важна задача максимально эффективного использования имеющихся ресурсов в целях максимизации прибыли и повышения конкурентоспособности. Для реализации данных стратегических задач необходимо осуществлять грамотное тактическое управление хозяйственной жизнью экономического субъекта, учитывая различного рода риски, которое заключается в принятии эффективных управленческих решений. Анализ безубыточности деятельности организации в широком смысле, являясь инструментом операционного управления, должен формировать информационную базу с различными альтернативами, из которых бухгалтер-аналитик или менеджер должен выбрать наилучшую. Данные решения могут касаться выбора оборудования, необходимого для производства; выбора собственного производства продукции, полуфабрикатов, услуг и прочие или покупка их со стороны; выбора технологии производства, выбора ассортимента выпускаемой продукции; выбор решения при условии действия лимитирующего фактора и многое другое.

Использование инструментария анализа безубыточности возможно при принятии управленческих решений на перспективу. Рассмотрим примеры принятия данных управленческих решений на конкретных ситуациях.

Направлением выявления резервов снижения себестоимости продукции и увеличения прибыли, а также повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта является выбор оптимального варианта основного оборудования. Для принятия такого рода

решения необходимо оценить наличие и состояние имеющегося оборудования, разделить его по мощности, видам, и другим параметрам, также необходимо оценить возрастной состав оборудования, уровень его износа, определить фондоотдачу по каждой группе. На основании данных рассчитываются постоянные и переменные затраты при использовании того или иного вида оборудования, чему способствует инструментарий анализа безубыточности. Рассмотрим данную ситуацию на примере.

ООО ТД «Алтын Асыр» в деятельности использует основные средства, возьмем три вида оборудования, по которым имеются данные о затратах при использовании каждого из них (таблица 6).

Таблица 6 – Информация о затратах при использовании оборудования

Вид оборудования	TFC, тыс. руб.	AVC, тыс. руб.	ТС
1. Станок для прядения хлопчатобумажных волокон	4000	4	$4000+4x$
2. Станок для прядения льняных волокон	10000	2	$10000+2x$
3. Станок для прядения кардно-шерстяных волокон	16000	1	$16000+x$

Как видно из таблицы данные варианты оборудования отличаются соотношением постоянных и переменных затрат. Надо определить, какой из вариантов выгоднее использовать. Для этого необходимо знать, на какой уровень деловой активности рассчитывает ООО ТД «Алтын Асыр». Чтобы ответить на это вопрос, а также понять, когда выгодно применять каждый вид оборудования, найдем критические уровни деловой активности по каждому варианту. Для этого приравняем суммарные затраты по вариантам 1 и 2, 2 и 3. Получим следующие значения объемов производств: 3000 ед. и 6000ед. Исходя из этого, можно сделать вывод, что использование первого варианта оборудования, выгодно для объемов производства меньше 3000 ед., второго - от 3000 до 6000 ед., третьего – свыше 6000 ед.

Экономический субъект может получать необходимые ему товары, продукты и услуги путем собственного производства или покупая у

сторонних предприятий. Для успешного ведения бизнеса следует выбирать оптимальные сочетания собственного производства или покупки деталей, полуфабрикатов, комплектующих, различных услуг. Это также является резервом снижения себестоимости продукции. Производство или покупка – это решение носит стратегический характер, так как возможно потребуется корректировка производственной программы. Таким образом, это сложное решение должно быть грамотно продумано, а также экономически обосновано. Такого типа решения могут касаться важных вопросов дополнительного производства, создание собственного автопарка и др.

При принятии управленческого решения используется инструментарий анализа безубыточности. Рассчитав переменные и постоянные затраты на собственное производство и затраты по закупке необходимых продуктов, услуг, приравняв их, получим критический объем, при котором затраты совпадут. Далее, анализируются объемы производства с разных сторон относительно точки безубыточности, на основе чего можно принимается оптимальное управленческое решение.

Еще одним резервом снижения затрат считается оптимальный выбор технологии производства, так как применение прогрессивных и инновационных технологий обеспечивает качество продукции, снижение себестоимости и повышение конкурентоспособности.

На практике одним из резервов максимизации прибыли является грамотно построенная ассортиментная политика организации, то есть оптимизация структуры производства продукции. Это предполагает увеличение удельного веса тех изделий, которые приносят большую прибыль предприятию, но не означает, что предприятие должно свести свою производственную программу к одному продукту, который приносит наибольший доход. Предприятию необходимо разработать такой ассортимент продукции, который соответствует его стратегии, экономическому потенциалу и рыночной конъюнктуре.

Одним из вариантов оптимизации ассортимента продукции экономического субъекта выступает оптимизация структуры, учитывающая уровень максимальной прибыли по отдельным видам продукции. Варианты ассортимента можно оценивать, сравнивая суммы прибыли с точки зрения различных альтернатив.

$$\Pi = B * \text{УДм} - \text{TFC} \quad (9),$$

где:

$\Pi$  – прибыль;

УДм – средняя доля маржинального дохода в выручке;

TFC – переменные затраты по виду продукции.

Предпочтительным будет вариант, по которому прибыль наибольшая. Также необходимо оценивать уровень производственного рычага для возможности управления производственным риском.

В любой оптимизационной модели необходимо принимать во внимание ресурсные ограничения (лимитирующие факторы). Примерами таких ограничений могут служить: объем продаж продукции, соответствующий спросу, наличие персонала необходимой квалификации, материалы необходимого качества и количества, наличие оборудования с нужными техническими характеристиками (время работы), использование площадей. Чтобы учесть влияние лимитирующего фактора, нужно определить сумму маржинального дохода на единицу лимитирующего фактора. Далее в соответствии с проведенными расчетами продукция ранжируется.

Анализа безубыточности деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» проведем с использованием данных управленческого учета и бухгалтерской финансовой отчетности организации. Из-за отсутствия полной информации по переменным и постоянным затратам, примем их условные величины, опираясь на данные бухгалтерской финансовой отчетности. Основные

показатели финансовых результатов и их величина представлены для проведения анализа в таблице 7.

Таблица 7 – Финансовые результаты ООО ТД «Алтын Асыр» и показатели безубыточности, тыс. руб.

Показатель	2017 год	2016 год	Темпы прироста, %
Выручка	645267	641110	0,6
Переменные затраты	528799	548760	-3,6
Маржинальный доход	116468	92350	26,2
Постоянные затраты, в том числе:	95081	77762	22,3
амортизация	21583	12583	71,5
аренда офиса	11853	9853	20,3
аудиторские услуги	1420	1420	0
заработная плата	47544	43947	8,2
страховые взносы	1849	1242	48,9
имущественные налоги	1415	1150	23,0
информационные услуги	1158	1008	14,9
прочие затраты	5798	4462	29,9
резерв на оплату отпусков	1189	1031	15,3
услуги по страхованию	157	107	46,7
услуги связи	1115	959	16,3
Прибыль от продаж	21387	14588	46,6
Точка безубыточности (стоимостное значение), тыс.руб.	528227,8	555442,9	-4,9
Запас финансовой прочности, тыс.руб. (1-6)	117039,2	85667,1	36,6
Запас финансовой прочности, %	18,1	13,4	35,1
Уровень операционного рычага (3/5)	5,446	6,331	-13,9

Данные таблицы дают возможность провести анализ безубыточности в стоимостном выражении, но не представляют возможности исследовать влияние факторов на выручку и переменные затраты, для этого рассчитаем критический объем выручки, запас финансовой прочности и операционный рычаг за 2016-2017 года.

Расчет представленных в таблице показателей указывает на то, что покрыть постоянные затраты ООО ТД «Алтын Асыр» в 2017 году должен иметь объем продажи продукции 117039,2 тыс.руб., за предыдущий год объем продаж должен составлять 85667,1 тыс.руб. Наблюдается снижение критического объема продаж, что может быть результатом снижения деловой активности в 2017 году и в меньшей степени снижением закупочных цен и

транспортных расходов. Вместе с тем значительно возрос показатель зоны безопасности. Значение запаса финансовой прочности в 2017 году составило 18,1%, в 2016 году - 13,4%. Изменение уровня операционного рычага вызвано изменением соотношения постоянных и переменных затрат. Постоянные затраты значительно выросли, что увеличивает уровень структурного риска, который проявляется в высоком уровне постоянных затрат в общей сумме. Такая ситуация определяет, что показатель прибыли становится не чувствительным даже к незначительному изменению объема продаж. Можно увидеть, что в 2016 году операционный риск выше, чем в 2017. Объем продаж был достаточно близок к критическому, поэтому действие операционного рычага в 2016 году значительно выше, чем в 2017.

Между тем видно, что постоянные затраты (1,1%) растут опережающими темпами на 0,49%, превышающими темпы прироста выручки (0,6%). Тем не менее, растет показатель маржинального дохода и его прирост составил 26,2%. Причинами послужили снижение закупочных цен и транспортных затрат, а также повышение цен продажи продукции.

В будущем такая тенденция может более положительно сказаться на величине маржинального дохода и при сохранении неизменного уровня постоянных затрат привести к повышению прибыли. Поэтому для дальнейшего прогнозирования и планирования деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» необходимо провести факторный анализ изменения объемов продаж, проанализировать структуру, соотношение и динамику постоянных и переменных затрат, определить, какие причины и в какой мере могли привести к увеличению величины маржинального дохода.

Резервами дальнейшего повышения прибыли относительно полного ассортимента продукции ООО ТД «Алтын-Асыр» следует считать направления:

- 1) совершенствование технологического производственного процесса, техники, торговой деятельности, обеспечивающих снижение трудоемкости продукции, материалоёмкости и технологической себестоимости.



2) увеличение ассортиментного состава продукции в комплексе с его оптимизацией с учетом всех ресурсных ограничений;

3) совершенствование качественных характеристик продукции. Для того чтобы продукт был востребованным на рынке и имел высокий маржинальный доход необходим постоянный анализ качественных характеристик различными методами (с помощью комплексных и интегральных оценок);

4) оптимизация постоянных и переменных затрат. Это один из важнейших факторов увеличения прибыли. Как уже отмечалось, для управления финансовыми результатами необходимо найти оптимальное соотношение между постоянными и переменными затратами и правильно группировать затраты по носителям. В качестве рекомендации по распределению постоянных затрат по видам продукции можно привести метод калькулирования затрат по функциям (ABC-костинг). Этот зарубежный метод имеет важное преимущество. Он учитывает влияние на постоянные расходы различные факторы, так как рассчитываются постоянные расходы по видам деятельности, а лишь потом рассчитывается себестоимость произведенной продукции, что позволяет более объективно калькулировать себестоимость продукции и определять уровень ее доходности.

Реализуя указанные направления ООО ТД «Алтын Асыр» сможет с каждым годом увеличивать уровень своей деловой активности, укреплять и завоевывать новые конкурентные позиции на рынке, обеспечивая себе приток финансовых средств для устойчивости развития.

### 2.3 Экономический анализ показателей текущей деятельности производственно-торговой организации

Далее проведем экономический анализ структуры капитала ООО ТД «Алтын Асыр», который нужен для выявления: внутренних возможностей,

слабых сторон, скрытых резервов – в целях повышения качества деятельности торговой организации, тактических, инвестиционных и стратегических управленческих решений для улучшения экономической ситуации.

Весьма важно для любого бизнеса с позиции экономического анализа оценить структуру источников капитала ООО ТД «Алтын Асыр». Капитал формируется за счет собственных (внутренних) и за счет заемных (внешних) источников, поэтому от уровня оптимальности соотношения собственного и заемного капитала зависит в целом финансовое положение ООО ТД «Алтын Асыр» и его устойчивость (см. таблицу 8 и рисунок 4).

Таблица 8 - Анализ структуры источников капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015 – 2017 гг.

Источники капитала	Наличие средств, тыс.руб.					Структура, %		
	2017 г.	2016 г.	2015 г.	Изм. 2017/ 2016	Изм. 2017/ 2015	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Собственный капитал	39279	41651	41702	94,3	94,2	32,5	35,7	35,9
Заемный капитал	81665	75132	74280	108,7	109,9	67,5	64,3	64,1
Итого	120944	116783	115982	103,6	102,3	100	100	100

Из таблицы 8 и рисунка 4 видно, что в ООО ТД «Алтын Асыр» основной удельный вес в источниках формирования активов занимает заёмный капитал. В 2015 году доля заёмного капитала составляла 64,1 %, а в последующие года его доля увеличивалась, так 2016 году доля определена в 64,3%, а в 2017 году доля заёмных средств составила 67,5%.

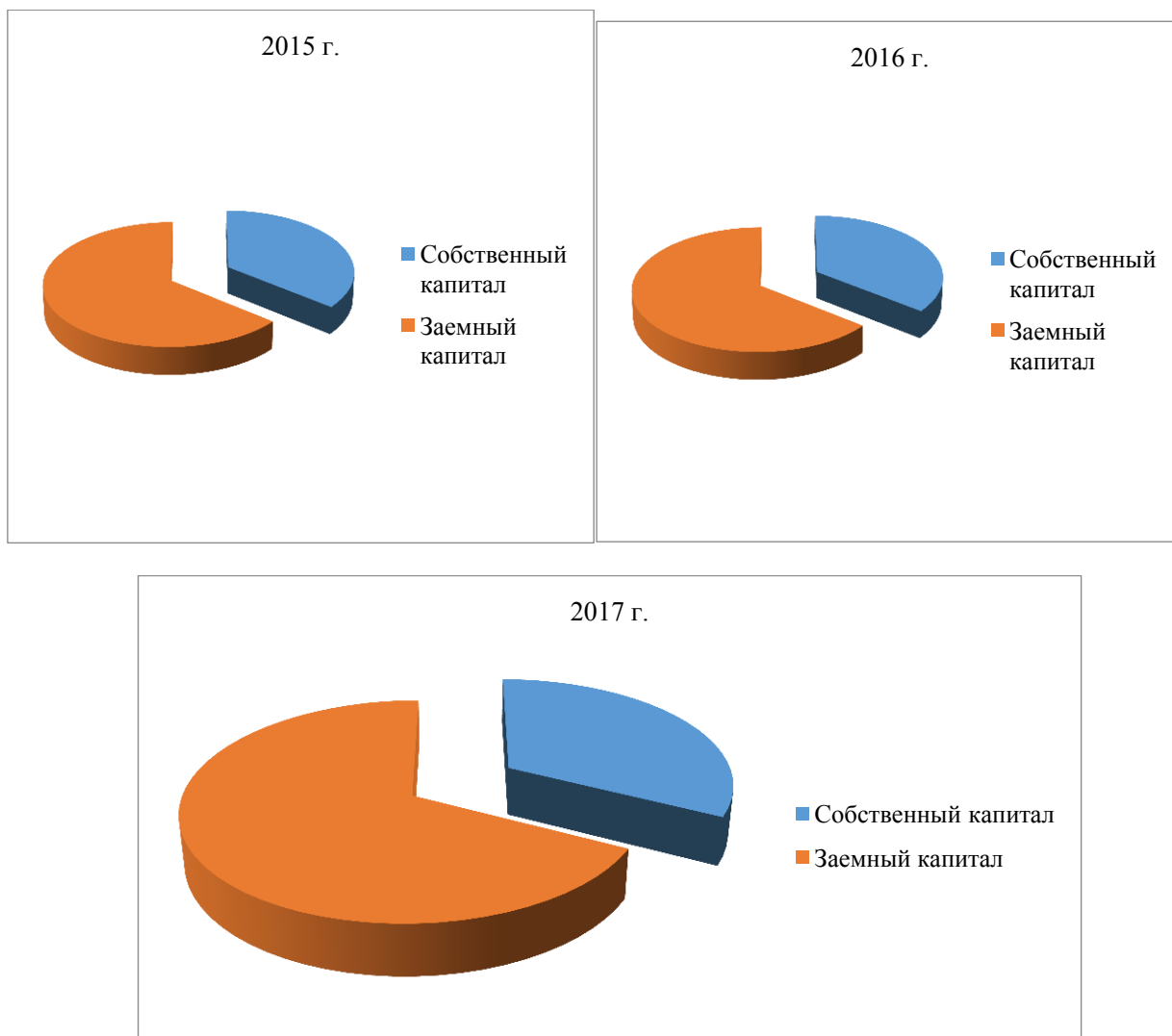


Рисунок 4 – Структура капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года

Значение расчетных показателей определяет то, что ООО ТД «Алтын Асыр» не хватает собственных средств для текущей, а также инвестиционной деятельности и производственно-торговая организация нуждается во внешних источниках финансирования финансово-хозяйственной деятельности. Несмотря на незначительный прирост заемного капитала необходимо детально изучить структуру собственного и заемного капитала (таблица 9, рисунок 5-7).

Данные таблицы 9 и рисунков 5-7 свидетельствуют об незначительных изменениях размеров заемного и собственного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» в 2017 году по сравнению с предыдущими 2016 и 2015 годами.

Таблица 9 - Структура собственного капитала ООО ТД «Алтын Асыр»

Источники капитала	Наличие средств, тыс.руб.					Структура, %		
	2017 г.	2016 г.	2015 г.	Изм. 2017/2016	Изм. 2017/2015	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Уставный капитал	11147	11147	11147	0	0	28,4	26,8	26,7
Резервный капитал	4549	4549	4549	0	0	11,6	10,9	10,9
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23583	25955	26006	-2372	-2423	60,0	62,3	62,4
Итого	39279	41651	41702	-2372	-2423	100	100	100

Сумма собственного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2017 год уменьшилась на 2372 тыс. рублей относительно 2016 год, а относительно 2015 года на 2423 тыс. рублей. Наглядно структура собственного капитала представлена на рисунках 5-7.

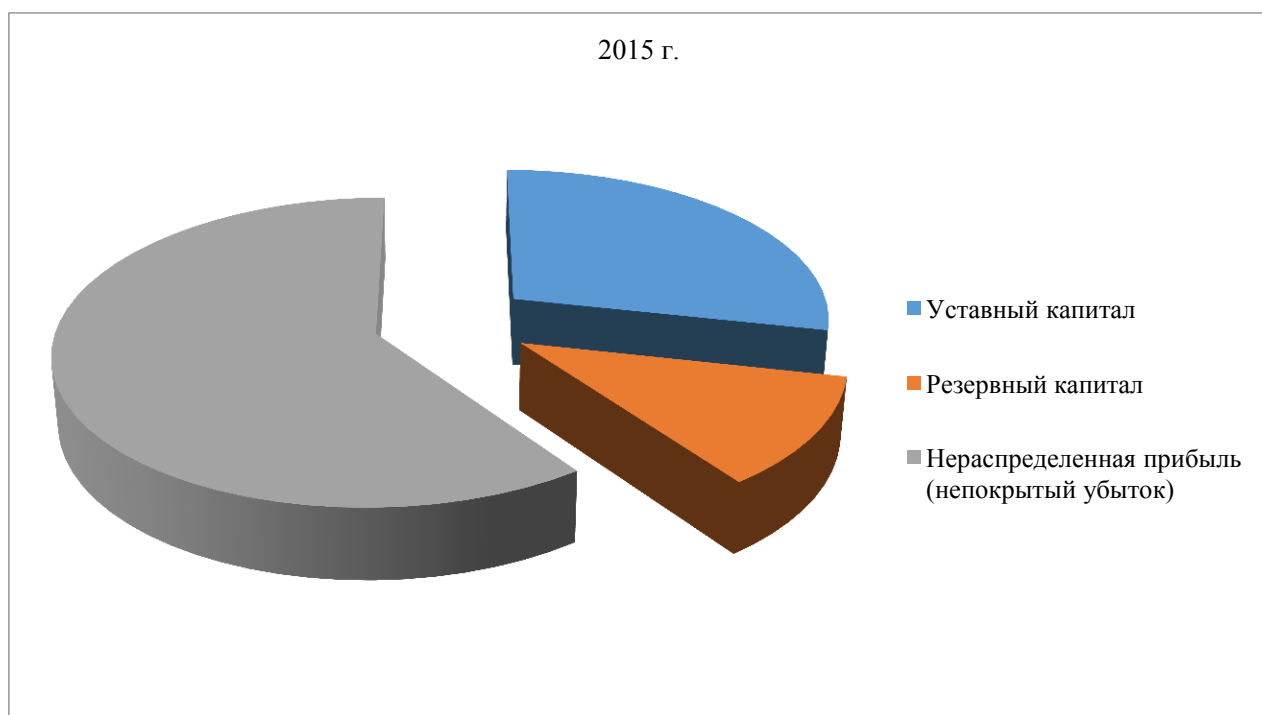


Рисунок 5 – Структура собственного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015 год

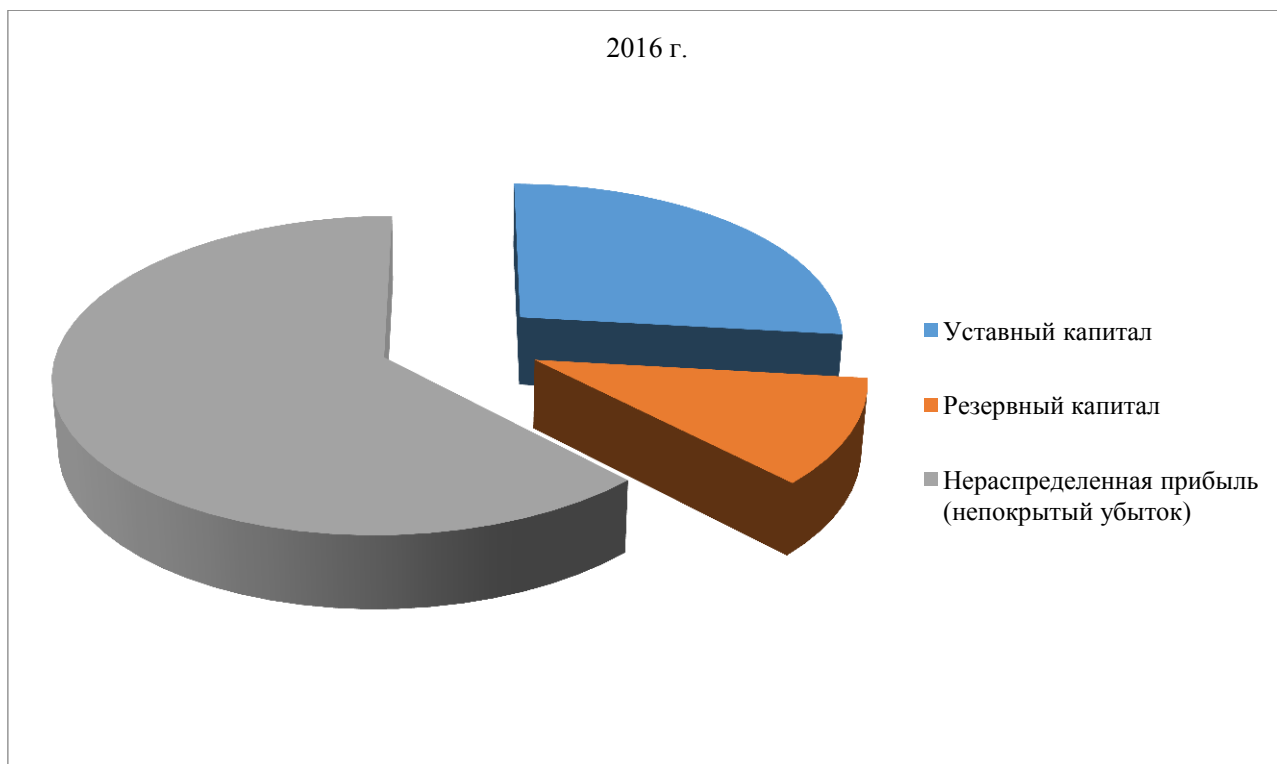


Рисунок 6 – Структура собственного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016 год

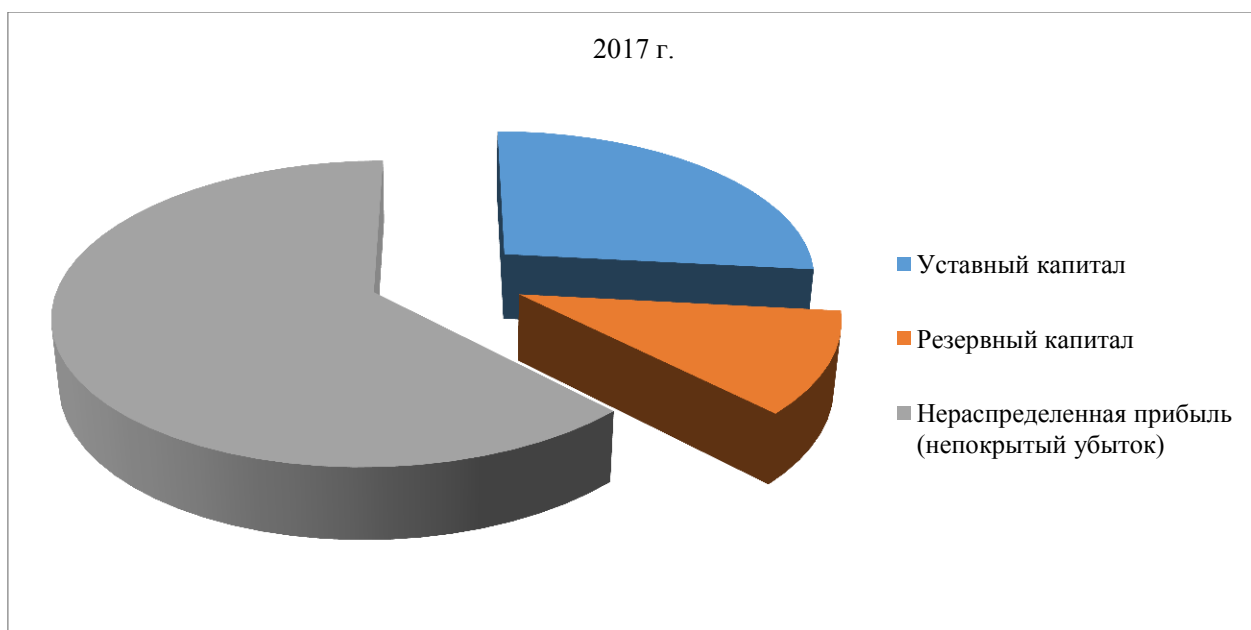


Рисунок 7 – Структура собственного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2017 года

Далее проанализируем структуру заемного капитала (таблица 10, рисунок 8-10).

Таблица 10 - Динамика структуры заемного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 гг.

Источники заемного капитала	Средства, тыс. руб.					Структура, %		
	2017 г.	2016 г.	2015 г.	Изм. 2017/2016	Изм. 2017/2015	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Долгосрочные обязательства	475	501	527	-26	-52	0,6	0,7	0,7
Заемные средства	9900	13780	14280	-3880	-4380	12,1	18,3	19,2
Кредиторская задолженность	71290	60847	59469	10443	11821	87,3	80,9	80,0
Прочие обязательства	0	4	4	-4	-4	0	0,1	0,1
Итого	81655	75132	74276	6523	7379	100	100	100

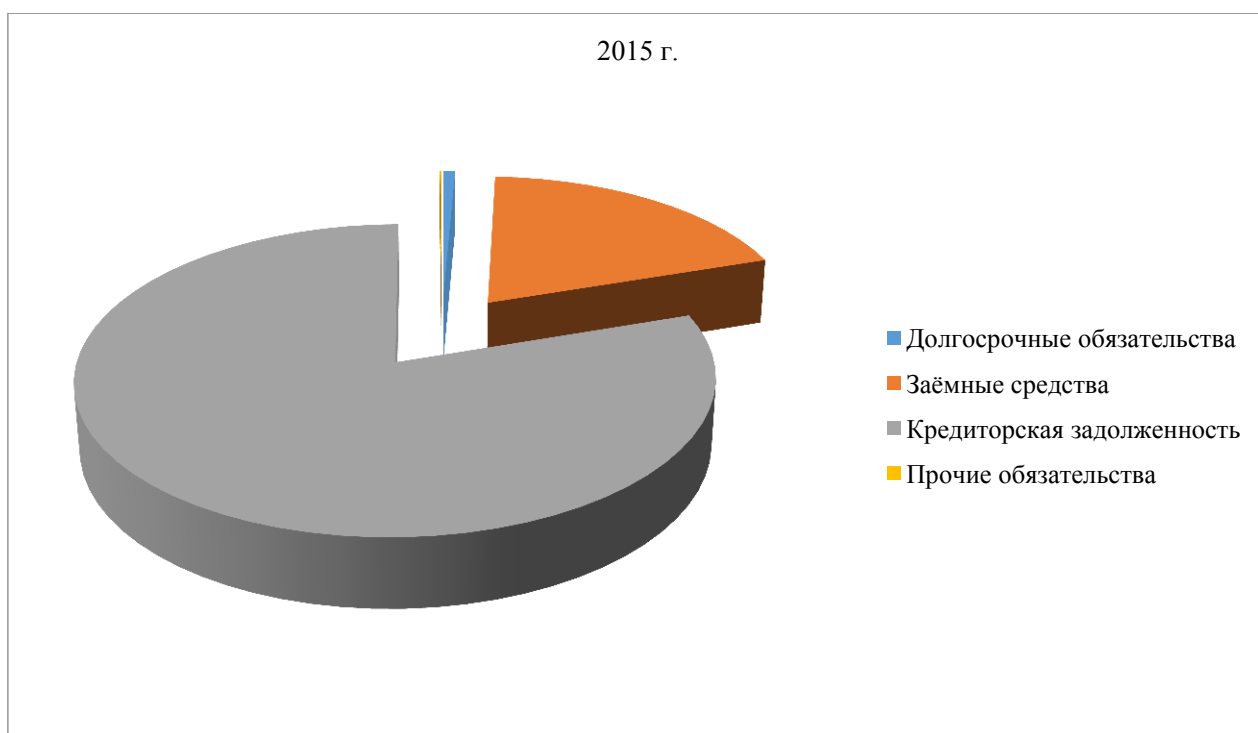


Рисунок 8 – Структура заёмного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015 год

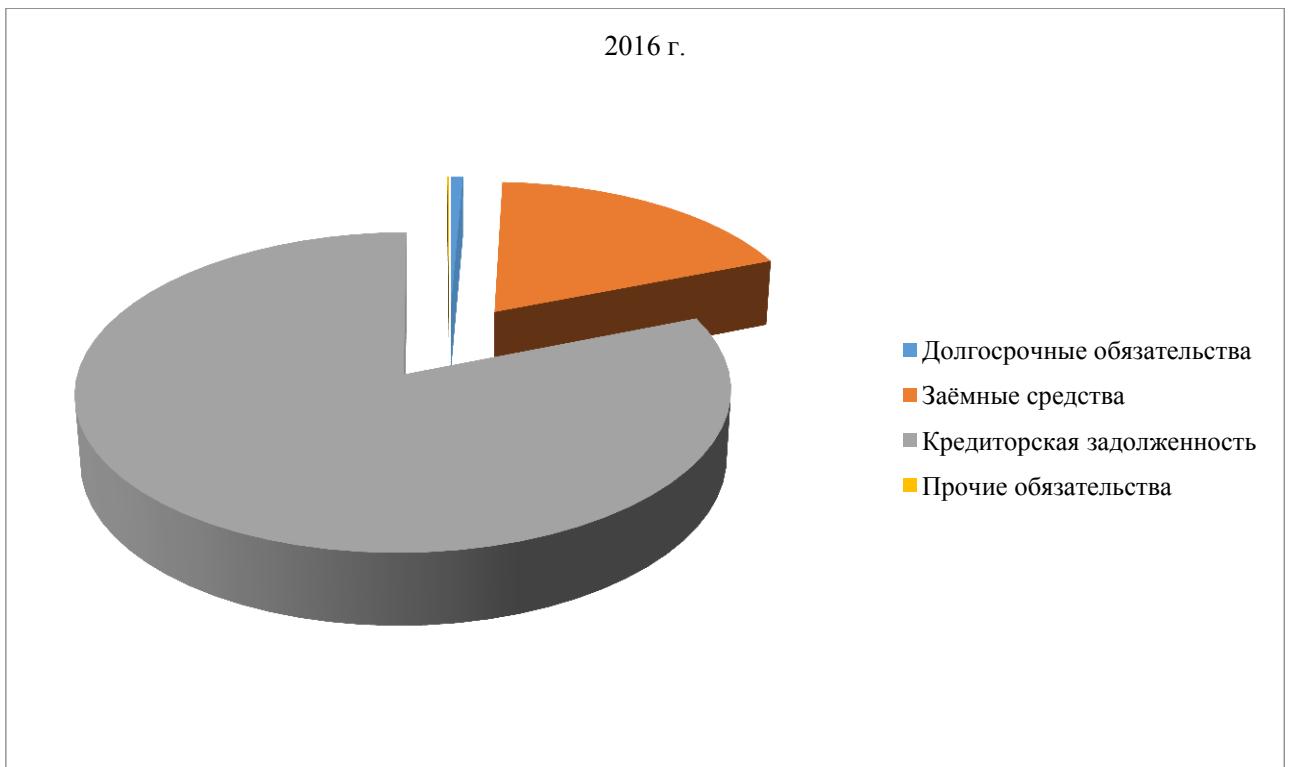


Рисунок 9 – Структура заёмного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016 год

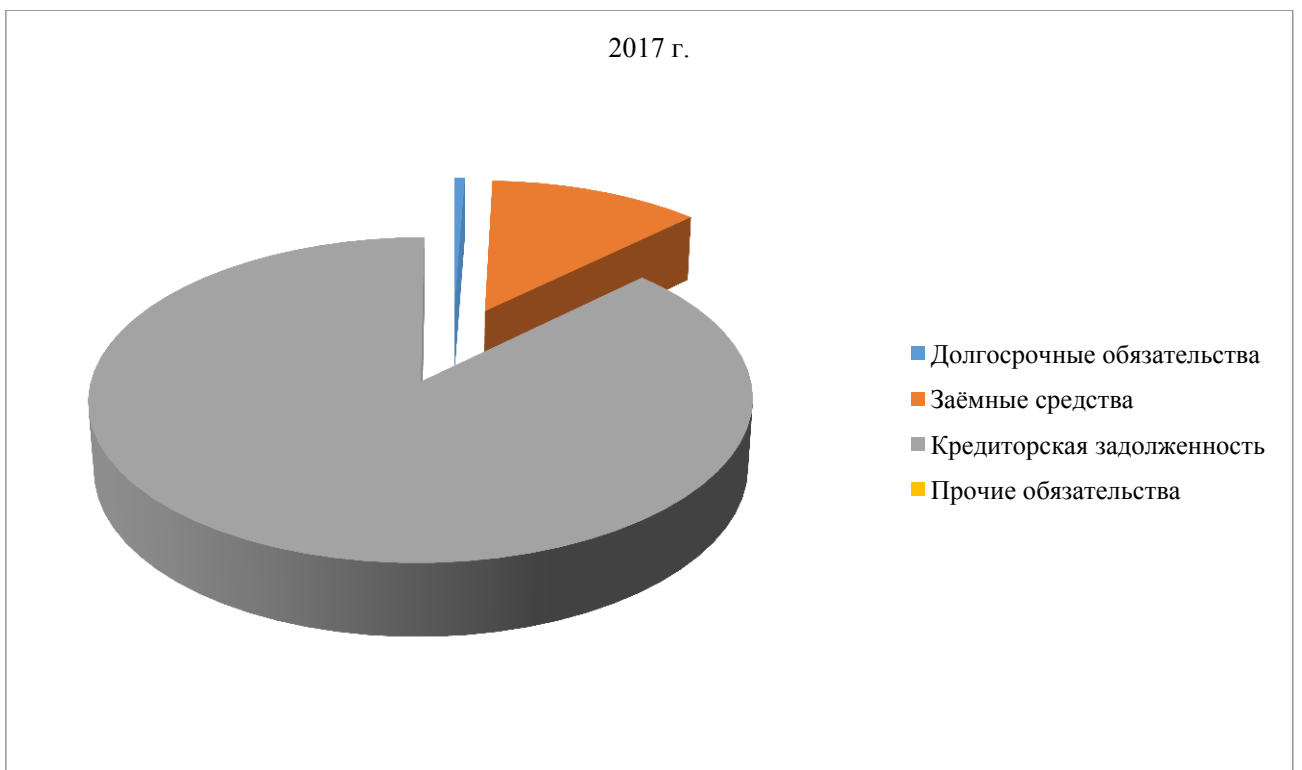


Рисунок 10 – Структура заёмного капитала ООО ТД «Алтын Асыр» за 2017 год

Данные свидетельствуют о том, что за 2017 год в ООО ТД «Алтын Асыр» сумма заемных средств существенно увеличилась на 6523 тыс. рублей в сравнении с 2016 годом и на 7379 тыс. рублей (108,7%) в сравнении с 2015 годом (109,9 %). Также произошли изменения касающиеся структуры заемного капитала: кредиторская задолженность возросла на 10443 тыс. рублей и составила 71290 тыс. рублей в 2017 году. Что касается структуры заёмного капитала, то максимальную долю составляет кредиторская задолженность, в 2017 году этот показатель составил 87,3 %, в предыдущем 2016 году – 80,9%, а в 2015 году – 80,0%.

Привлечение заемных средств в оборот организации - нормальное явление, способствующее улучшению финансового состояния организации на небольшой промежуток времени при условии, что эти средства не будут заморожены на долгое время в обороте и своевременно возвращены. При неблагоприятном стечении обстоятельств возможно возникновение просроченной кредиторской задолженности, приводящей к выплате со стороны организации штрафов и ухудшению финансового состояния экономического субъекта.

Функционирование капитала экономического субъекта возможно и в денежной и в материальной форме. Использование средств в денежной форме при значительной инфляции приводит к значительному снижению покупательной способности денег.

Следующим этапом аналитического исследования будет анализ структуры активов ООО ТД «Алтын Асыр» за три года (таблица 11, рисунок 11-12).

Результаты проведенной аналитической работы определяют изменения структуры активов. Необходимо отметить рост внеоборотных активов за три периода. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом удельный вес внеоборотных активов увеличился на 0,4%, а в сравнении с 2015 на 0,5%.



Таблица 11 – Структура активов ООО ТД «Алтын Асыр» за три года

Средства	2017 год		2016 год		2015 год	
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Внеоборотные активы</b>						
Основные средства	38372	82,7	38001	85,9	37820	86,3
Финансовые вложения	3893	8,4	2199	4,9	1970	4,5
Прочие внеоборотные активы	4106	8,9	4041	9,2	4001	9,2
Итого по разделу I	46371	100	44241	100	43791	100
<b>II. Оборотные активы</b>						
Запасы	30962	41,6	22357	30,8	19980	27,7
Дебиторская задолженность	38761	51,9	44942	61,9	46710	64,7
Денежные средства и денежные эквиваленты	2842	3,8	3535	4,9	4524	6,3
Прочие оборотные активы	2008	2,7	1708	2,4	977	1,3
Итого по разделу II	74573	100	72542	100	72191	100
Баланс	120944	-	116783	-	115982	-

На рисунке 11 отражена динамика изменения активов.

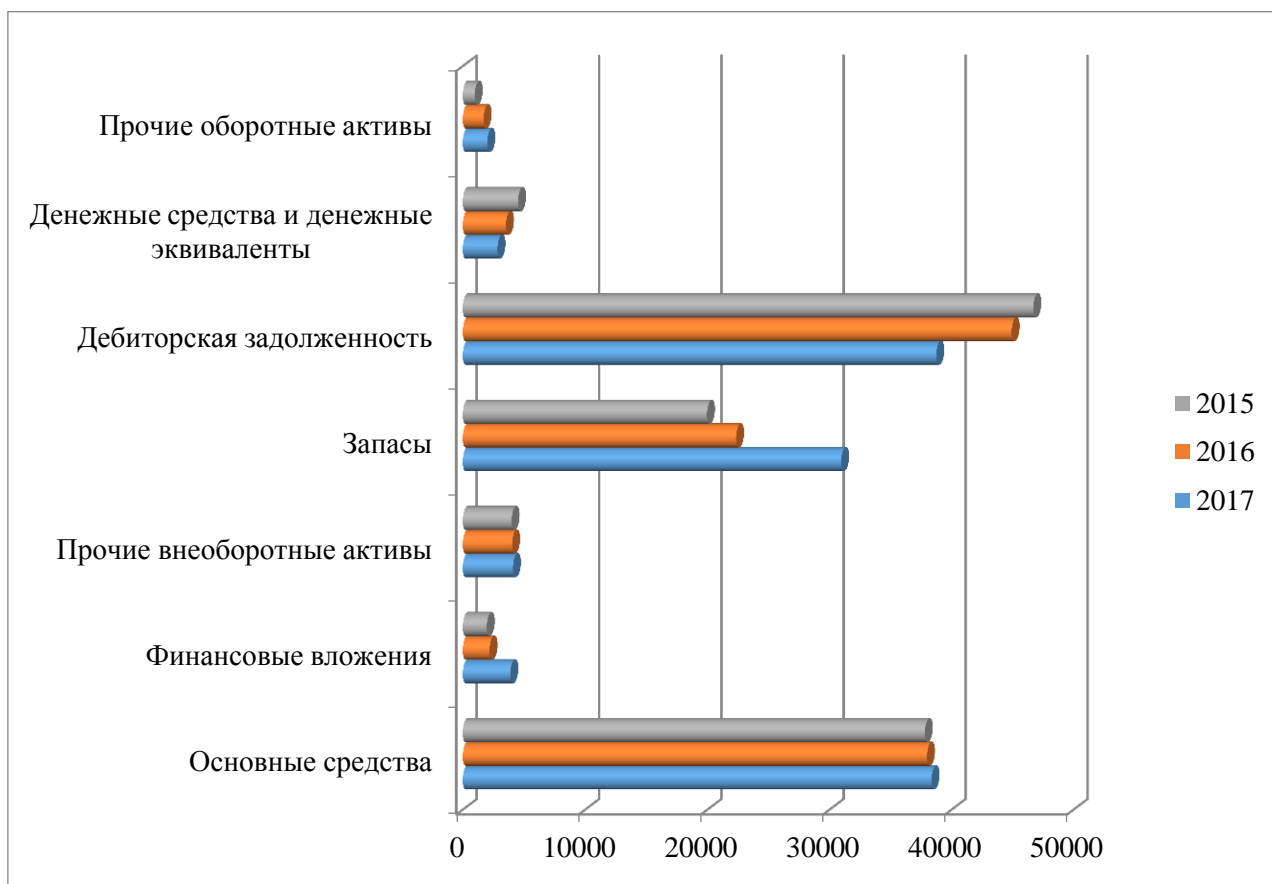


Рисунок 11 – Динамика активов ООО ТД «Алтын Асыр» за три года

Данные таблицы 11 и рисунка 11 свидетельствуют о том, что за три периода структура оборотных активов анализируемой организации в обратном порядке по отношению к внеоборотным активам уменьшилась. Однако, следует отметить, что доля оборотных активов снижается в процентном отношении, а в стоимостном выражении отмечен их общий рост. Уменьшается объем денежных средств и дебиторской задолженности. Снижение дебиторской задолженности является положительным сигналом, так как высвобождаются денежные средства, которые в свою очередь отправляются в работу, повышая оборачиваемость и, как следствие, увеличивают выручку.

Рост запасов по сравнению с 2016 годом составляет – 138,5%, а в сравнении с 2015 годом – 154,9%. Такая тенденция указывает на необходимость проведения дополнительной аналитической работы в части обоснованности такого роста запасов. Следует отметить, что для торговой организации ситуация является неблагоприятной и накопление товаров может привести к снижению их качества и как следствие их не востребованности покупателем. Однако, ООО ТД «Алтын-Асыр» является производственно-торговой организацией и в ее деятельности предусматривается возможное накопление запасов с учетом увеличения объемов производства продукции.

Анализ финансово-экономических показателей проводится с целью выявления направлений развития, улучшения качества деятельности, разработке конкретных мероприятий для устойчивости коммерческой организации в прогнозном будущем.

Исходя из данных взятых из «Отчёта о финансовых результатах» выручка ООО ТД «Алтын Асыр» в 2017 году составили 645267 тыс. рублей, что на 0,6 % больше чем в 2016 году и на 0,8% больше, чем в 2015 году.

Издержки ООО ТД «Алтын Асыр» представлены: заработной платой и связанными с ней выплатами, эксплуатационными издержками по содержанию основных средств, административными расходами и т.д.

Далее проведем анализ основных финансово-экономических показателей, который следует начинать с эффективности использования основных средств производственно-торговой организации.

В 2017 году стоимость основных средств составила 38372 тыс. рублей, что на 371 тыс. рублей больше 2016 года. В 2015 году данный показатель составил 37820 тыс. рублей и это на 552 тыс. рублей меньше значения 2017 года. В целом мы наблюдаем положительную динамику и это связано со своевременной заменой основных средств, а также увеличением затрат на воспроизводство основных средств производственно-торговой организации.

Эффективность использования основных средств определяют по качественному показателю – фондоотдача. Фондоотдача – это отношение выручки к среднегодовой стоимости основных средств. Как производственный показатель фондоотдача может быть рассчитана через отношение объема произведенной продукции к среднегодовой стоимости основных средств. Увеличение уровня фондоотдачи определяет насколько эффективно в процессе финансово-хозяйственной деятельности используются основные средства.

$$Ф_о = \text{Выручка} / \text{Стоимость ОС} \quad (10)$$

где:

Ф<sub>о</sub> – фондоотдача.

В 2015 - 2017 годах у торговой организации на 1 рубль основных средств приходится около 0,06 рубля выручки. Незначительно изменение данного показателя на протяжении трех лет определяет эффективность использования основных средств, что обусловлено тем, что стоимость основных средств и выручка умеренно растут.

Далее необходимо раскрыть качество использования человеческого капитала. Методика анализа эффективности использования человеческого капитала также базируется на усредненных значениях. Например, среднегодовая численность, среднегодовой уровень заработной платы и т.д.

Важным направлением качества использования персонала является оценка движения персонала.

Таблица 12 – Показатели движения сотрудников ООО ТД «Алтын Асыр» (человек)

Персонал	2017 г.	2016 г.	2015 г.	Отклонение, абсолютное (+,-)		Отклонение относительное, %	
				2017-2016	2017-2015	2017/2016	2017/2015
Количество уволенных сотрудников	19	9	32	10	-13	211,1	59,4
Количество принятых сотрудников	16	15	41	1	-25	106,7	39,0
Средний списочный состав сотрудников	78	77	74	1	4	101,3	105,4

В таблице представлены показатели движения сотрудников. Данные таблицы показывают рост общей численности сотрудников производственно-торговой организации. Он вызван увеличением и реструктуризацией коммерческой организации, что потребовало поиска и принятия на работу дополнительного количества персонала. Положительным моментом в деятельности ООО ТД «Алтын-Асыр» является то, что к 2017 году число уволенных по отношению к 2015 году снижается, а такая тенденция указывает на стабильность кадров в организации.

В 2017 году на 1 работника приходится 8272,4 тыс. рублей от общего объёма выручки. Этот показатель ежегодно незначительно меняется из-за того, что темпы роста выручки ООО ТД «Алтын Асыр» меньше темпов роста численности персонала.

Себестоимость продукции относится к затратам, понесенным экономическим субъектом при производстве товара, предоставлении услуг, продажи продукции и является основной категорией управленческого учета и анализа, поскольку в основе многих управленческих решений лежит показатель себестоимость.

На рисунке 13 представлена численность персонала по соответствующим категориям.

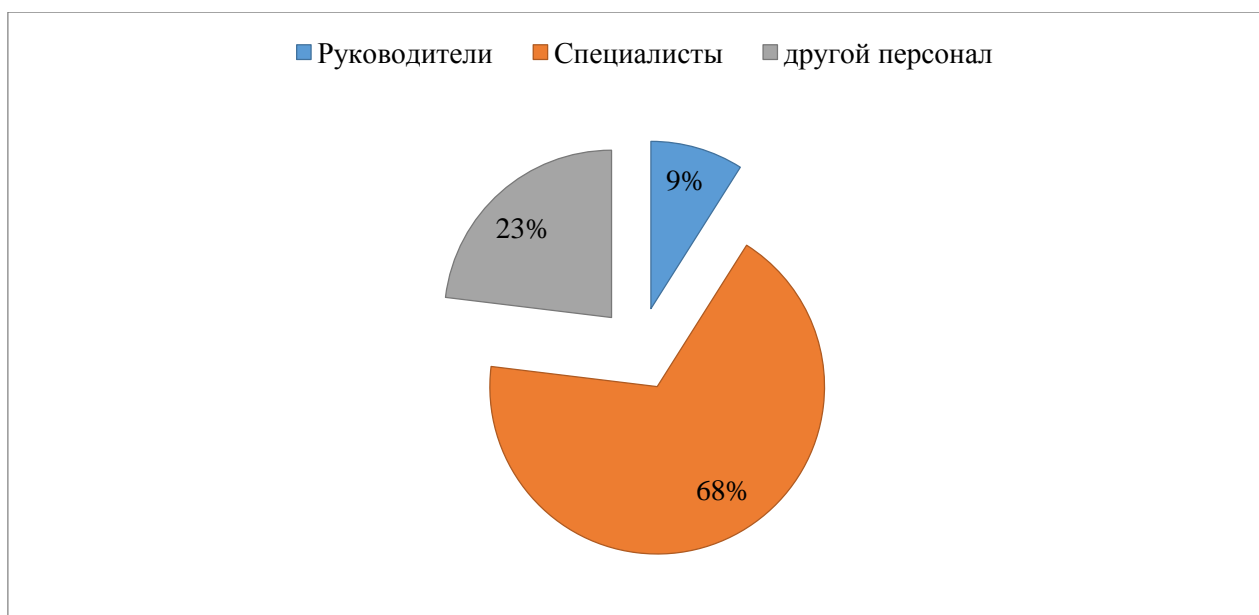


Рисунок 13 – Качественная характеристика персонала ООО ТД «Алтын Асыр»

Затраты ООО ТД «Алтын Асыр» включают в себя различные расходы, например: зарплата персонала, расходные материалы необходимые для продажи продукции и общие накладные расходы.

Полная себестоимость товарной продукции отличается от себестоимости реализуемой продукции, на основе которой определяется сумма прибыли, тем, что включает остатки непроданной продукции или товаров. Для понятия себестоимости проданной продукции (товаров) следует к полной себестоимости товарной продукции прибавить себестоимость остатков нереализованной продукции на начало планируемого периода и вычесть себестоимость остатков нереализованной продукции на конец планового периода. Другими словами, полная себестоимость товарной продукции формируется за счет производственной себестоимости товарной продукции и суммы коммерческих и управленческих расходов.

Основными элементами управленческого анализа торговой организации являются издержки. В таблице 13 представлена структура

издержек ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года, оцененная как волатильная.

Так в 2017 году издержки снизились по сравнению с 2016 годом на 2642 тыс. рублей или 0,4 % при том, что выручка от продаж за аналогичный период возросла всего лишь на 0,8 %. А вот по отношению к 2015 году наблюдается рост издержек в 1,1%, что составляет 6652 тыс. рублей.

Таблица 13 - Издержки ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года

Показатель (тыс.руб.)	2017г.	2016г.	2015г.	Отклонение абсолютное, (+,-)		Отклонение относительное, %	
				2017- 2016	2017- 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Себестоимость продаж	528799	548760	547206	-19961	-18407	96,4	96,6
Коммерческие расходы	95081	77762	70022	17319	25059	122,3	135,8
Полные издержки	623880	626522	617228	-2642	6652	99,6	101,1

Рост издержек произошёл за счёт увеличения переменных затрат. В целом рост себестоимости - это всегда негативный момент, в сложившейся ситуации, когда темп роста выручки от продаж опережает тем роста издержек на десятки доли - это отрицательно отразится на финансовых результатах торговой организации в перспективном будущем.

Затраты на один рубль проданной продукции – один из самых распространенных обобщающих показателей, показывающий долю затрат на производство и продажу продукции в объеме выручки от ее продажи. Чем ниже показатель затрат на рубль проданной продукции, тем ниже себестоимость, больше прибыли от продажи продукции выше рентабельность организации.

Затраты на один рубль проданной продукции можно рассчитывать по формуле:

$$УЗрп = \text{Собщ} / \text{Врп} \quad (11)$$

где:

УЗрп – показатель затрат на рубль проданной продукции, руб./руб.;

Собщ – это полная себестоимость проданной продукции, тыс. руб.;

ВРп – стоимость проданной продукции (выручка), тыс. руб.

$$\text{УЗрп 2017} = 623880/645267=0,97$$

$$\text{УЗрп 2016} = 626522/641110=0,98$$

$$\text{УЗрп 2015} = 617228/640070=0,96$$

Рассчитав данные показатели видно, что в 2015 году на 1 рубль выручки от продаж приходилось 96 копейки полных затрат, что само по себе очень много, а в 2016 году затраты на 1 рубль выручки от продаж составили 0,98 рубля. Это связано с ремонтом торгового зала и возросшими ценами на товары подлежащие продаже. В 2017 году показатель соответствует 0,97 рубля. Данные показатели по прогнозам аналитиков ООО ТД «Алтын Асыр» должны измениться в лучшую сторону в среднесрочной перспективе.

В 2015 году прибыль от продаж составила 22842 тыс. рублей, а рентабельность продаж была на уровне 3,6%. В 2016 году ее значение определено в размере 14588 тыс. рублей, при этом рентабельность продаж – 2,8% причиной этому являются возросшие затраты на обслуживание оборудования, а также рост закупочных цен на сырьё и материалы. В 2017 году ситуация немного изменилась в лучшую сторону, рентабельность продаж составила 3,3 %, а значение прибыли от продаж составило 21387 тыс. рублей, этого удалось добиться за счёт снижения себестоимости на 3,7%.

В целом, для улучшения финансовых результатов исследуемой организации необходимо пересмотреть ценовую политику в сторону увеличения стоимости предоставляемых товаров и услуг, что позволит увеличить объём выручки и как следствие рост прибыли. Следует обратить внимание на необходимость снижения переменных затрат, которые в текущий момент составляют 59,8 %. Так же ООО ТД «Алтын Асыр», возможно, стоит задуматься об изменениях в высшем управленческом составе.

Следующим этапом магистерского исследования станет формирование информации управленческого и экономического анализа, результаты которого используются для принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений, направленных на устойчивость развития коммерческой организации.



### 3 Формирование управленческих решений на базе управленческой и аналитической информации

#### 3.1 Информационная база принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений

Информационная база принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений - это основа выбора из альтернативных вариантов действий, базирующаяся на фактологических и ценностных предпосылках с намерением перейти к желаемому состоянию дел. Принятие управленческого решения предполагает изучение ресурсов, необходимых для реализации запланированных мероприятий. Решение, которое необходимо принять менеджеру, может варьироваться от постановки целей и задач для всего экономического субъекта до конкретных решений, касающихся повседневной деятельности. Некоторые из них могут иметь лишь краткосрочные последствия, в то время как другие могут иметь долгосрочные последствия для экономического субъекта. С этой точки зрения управленческие решения можно в целом разделить на две категории: стратегические и тактические решения [16].

Стратегические решения являются основным выбором действий и влияют на все или большую часть бизнеса экономического субъекта. Стратегические решения тесно связаны с инвестиционными направлениями деятельности, что в свою очередь непосредственно способствуют достижению общих целей. Они имеют долгосрочное влияние на деятельность организации, могут повлечь за собой серьезные отклонения от практики и процедур, которые применялись ранее. Как правило, стратегическое решение является неструктурированным и, таким образом, менеджер должен применять свое деловое суждение, оценку и интуицию при определении проблемы. Эти решения основаны на частичном знании факторов

окружающей среды, которые являются неопределенными и динамичными. Такие решения принимаются на более высоком уровне управления.

Тактические решения касаются осуществления инвестиционных и стратегических решений на перспективу. Они направлены на разработку планов отделов, структурирование рабочих процессов, создание каналов распределения, приобретение таких ресурсов как: рабочая сила, материалы и денежные средства. Тактические решения касаются повседневной деятельности экономического субъекта. Они носят краткосрочный характер. Эти решения основаны на фактах, связанных с событиями, и не требуют особого делового суждения, принимаются на более низких уровнях управления организацией. Поскольку информация необходима для того, чтобы помочь менеджеру принимать рациональные, хорошо информированные решения, информационные системы должны сосредоточиться на процессе принятия управленческих решений.

Одно из наиболее ярких различий между стратегическими, инвестиционными и тактическими решениями связано с их целью. Основная цель каждого из них состоит в том, чтобы дать пользователям информацию, которая помогает формировать политику организации как внутреннюю, так и внешнюю на долгосрочный период времени. Тактические решения, с другой стороны, рассматривают в первую очередь текущую ситуацию и предоставляют пользователям информацию, необходимую для осуществления намеченных инициатив.

Стратегические и инвестиционные решения являются вектором будущего развития, определяющим возникающие тенденции и закономерности. Предоставляя лицам, принимающим решения, увидеть будущие возможности и диапазон возможных результатов на основе имеющихся вариантов. Инвестиционные и стратегические решения помогают скорректировать курс до того, как потребность в коррекции курса станет критической.

Тактические решения, наоборот, применяются здесь и сейчас: прошлые стратегические решения привели организацию к ее нынешнему состоянию. Тактические решения позволяют лицам, принимающим решения, осуществлять задачи и инициативы, чтобы использовать существующие потенциальные возможности в части текущих, инвестиционных и стратегических задач.

Принимающие стратегические и инвестиционные решения коммерческой организации, как правило, являются «универсалами», ответственными за общее планирование и принятие важных решений, которые создают и определяют будущее экономического субъекта. В бизнесе такими «универсалами», как правило, являются совет директоров организации и основные менеджеры всех исполнительных отделов.

Принимающие тактические решения в организации, как правило, являются специалистами, несущими главную ответственность в конкретной области. Менеджеры по продажам, например, работая с пониманием стратегии уже на месте, разрабатывают пути повышения эффективности этих стратегий с тактическими решениями, среди них: улучшение результатов продаж, эффективные способы стимулирования сбыта для достижения квартальных целей и стимулирование рабочего процесса для достижения максимального эффекта при имеющихся ресурсах.

Стратегические решения не обязательно требуют очень детализированных данных – то есть данных, которые добываются и различаются с наибольшей детализацией. Тактические решения, напротив, обычно требуют более высокой степени детализации, а иногда и самой высокой доступной степени детализации данных. Виды гранулярности данных, которые могут принести пользу региональному менеджеру по продажам, позволяя ему видеть все данные о продажах, для упрощения и улучшения качества деятельности и для информативности конкурирующих организаций.

Стратегические и инвестиционные решения позволяют пользователям получать информацию, необходимую для создания новой инициативы, которая продвигает организацию вперед. Тактические решения дают пользователям информацию, необходимую для корректировки или повышения эффективности текущей операции. Менеджеры по производству, маркетингу, кадрам и финансам нуждаются в тактической информации, чтобы улучшить выполнение действия, связанные с их конкретными областями ответственности.

При этом оперативное планирование увязывает стратегические, инвестиционные и тактические цели. Оперативное планирование, более тесно связанное с принятием тактических решений, чем со стратегическими решениями и касается того, как продвигаться вперед [42].

Исследуемая нами производственно-торговая организация нуждается в инвестициях. Поэтому нам необходимо рассчитать ликвидность и платежеспособность ООО ТД «Алтын Асыр». Понять насколько данная организация привлекательна для инвесторов. Анализ произведён на базе данных отчёта о финансовых результатах и бухгалтерского баланса.

Анализ ликвидности и платёжеспособности проведем на основе расчетных значений показателей:

- показатель собственных оборотных средств;
- коэффициенты абсолютной быстрой и текущей ликвидности.

Наличие собственных оборотных средств придает экономическому субъекту большую финансовую независимость.

$$COC = OA - KO \quad (12)$$

где:

COC – собственные оборотные средства;

АО — оборотные активы;

KO – краткосрочные обязательства.

Следует учесть, что для данного показателя не существует нормативного значения, и он должен анализироваться в динамике за несколько периодов.

Рассчитаем показатель за три периода:

$$\text{СОС}_{2015} = 72191 - 73753 = -1562$$

$$\text{СОС}_{2016} = 72542 - 74631 = -2089$$

$$\text{СОС}_{2017} = 74573 - 81190 = -6617$$

При сравнении полученных результатов видно, что показатель снижается и определяет снижение финансовой независимости торговой организации.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash ratio) организации - этот коэффициент показывает, какую часть краткосрочного долга организация сможет вернуть в самые короткие сроки. Для расчета берут только самые ликвидные активы. Общепринятая формула имеет следующий вид:

$$\text{Кабл} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО} \quad (13)$$

где:

Кабл – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности должен быть не менее 0,1-0,2.

$$\text{Кабл}_{2015} = (4524 + 0) / 73753 = 0,06$$

$$\text{Кабл}_{2016} = (3535 + 0) / 74631 = 0,05$$

$$\text{Кабл}_{2017} = (2842 + 0) / 81190 = 0,04$$

Значение полученных результатов расчета коэффициента определяют отсутствие абсолютной ликвидности организации и, хуже того, налицо динамика снижения данного показателя, что затруднит в самые короткие сроки рассчитаться по краткосрочным обязательствам.

Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio) организации – этот коэффициент характеризует, какую часть краткосрочного долга организация в состоянии оплатить в короткий период.

$$К_{бл} = (ДС+КФВ+ДЗ) / КО \quad (14)$$

где:

ДЗ – дебиторская задолженность.

Значение коэффициента должно быть не менее 0,7-0,8, т.е. 70-80 % краткосрочные обязательства должны быть перекрыты наиболее ликвидными активами организации, то есть денежными средствами, акциями и дебиторской задолженностью (задолженность клиентов перед организацией).

$$К_{бл} 2015 = (4524+0+46710)/73753=0,7$$

$$К_{бл} 2016 = (3535+0+44942)/74631=0,6$$

$$К_{бл} 2017 = (2842+0+38761)/81190=0,5$$

Необходимо отметить, что только в 2015 году коэффициент быстрой ликвидности находился в пределах нормативного значения, в 2016 и 2017 гг. определено его снижение, что подтверждает снижение платежеспособности организации в краткосрочном периоде.

Коэффициент текущей ликвидности (Current ratio) организации – наиболее общий для оценки ликвидности организации. Находится по следующей формуле [30]:

$$К_{тл} = ОА / КО \quad (15)$$

где:

ОА – оборотный капитал.

Для обеспечения нормальной деятельности организации и сохранения своих инвестиций значение коэффициента текущей ликвидности должно быть на уровне от 1 до 2.

$$К_{тл} 2015 = 72191/73753=0,98$$

$$К_{тл} 2016 = 72542/74631=0,97$$

$$K_{\text{ТЛ}} 2017 = 74573/81190=0,92$$

Полученные результаты оценки текущей ликвидности определяют нарушение обеспечения нормальной деятельности организации и сохранения своих инвестиций, т.к. показатель снижется с 0,98 до 0,92 пунктов за три периода финансово-хозяйственной деятельности.

Однако, рекомендации в части принятия управленческих решений на основе данных расчета коэффициентов ликвидности организаций нельзя. Необходимо проводить сопоставление коэффициентов ликвидности с коэффициентами, характеризующими зависимость организации от заемного капитала – коэффициентами финансовой устойчивости. Финансовую устойчивость проанализируем по определенной группе показателей:

- автономии (собственности);
- заемного капитала;
- финансовой зависимости (финансового левериджа).

Коэффициент автономии (собственности) организации характеризуют степень независимости экономического субъекта от внешних источников финансирования.

$$K_{\text{ав}} = \text{СК}/\text{А} \quad (16)$$

где:

$K_{\text{ав}}$  – коэффициент автономии;

$\text{СК}$  – собственный капитал;

$\text{А}$  – активы.

Нормальным считается значение коэффициента автономии для российской практики: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). Для торговых организаций считается минимально допустимым значение до 30-40 % собственного капитала. Этот коэффициент сильно зависит от отрасли, деятельности организации.

$$K_{\text{ав}} 2015 = 41702/115982=0,36 = 36\%$$

$$K_{\text{ав}} 2016 = 41651/116783=0,36 = 36\%$$

$$\text{Кав } 2017 = 39279/120944=0,32 = 32\%$$

Несмотря на снижение коэффициента автономии, он находится в пределах нормативного значения для отрасли, в которой функционирует ООО ТД «Алтын Асыр», т.е. 30-40% принадлежит собственному капиталу.

Коэффициент заемного капитала организации характеризует удельный вес заемного капитала в источниках финансирования.

$$\text{Кзк} = \text{ЗК}/\text{А} \quad (17)$$

где:

Кзк – коэффициент заемного капитала;

З – заёмный капитал;

А – активы.

Финансовое состояние экономического субъекта считается тем устойчивее, чем выше коэффициент автономии и, соответственно, ниже коэффициент заемного капитала.

$$\text{Кзк}2015 = 74280/115982=0,64$$

$$\text{Кзк}2016 = 75132/116783=0,64$$

$$\text{Кзк}2017 = 81665/120944=0,68$$

Расчетные данные указывают на то, что условие оптимального уровня финансового состояния не соблюдено за счет того, что наблюдается снижение коэффициента автономии и рост коэффициента заемного капитала. Несмотря на то, что изменение составляет 0,04, руководству торговой организации есть над чем задуматься.

Коэффициент структуры капитала организации (проявляется в эффекте финансового рычага) и считается одним из основных при характеристике финансовой устойчивости экономического субъекта; он показывает, сколько заемных средств приходится на 1 рубль собственных.

$$\text{КстрК} = \text{ЗК}/\text{СК} \quad (18)$$



Данный коэффициент не должен быть больше 1. Оптимальным считается его значение 0,67 (40 % : 60 %). Высокая зависимость от внешних займов может существенно ухудшить положение экономического субъекта в случае замедления темпов реализации, поскольку расходы по выплате процентов за кредиты относятся к постоянным расходам. Кроме того, могут возникнуть затруднения с получением новых кредитов [30].

$$\text{КстрК2015} = 74280/41702=1,78$$

$$\text{КстрК2016} = 75132/41651=1,80$$

$$\text{КстрК2017} = 81665/39279=2,08$$

Значение показателя определяют высокую зависимость производственно-торговой организации от внешних займов, что существенно ухудшить положение экономического субъекта в реальном времени. Для наглядности коэффициенты, участвующие в оценке финансового состояния, сгруппируем в диаграмму (см. рисунок 14).

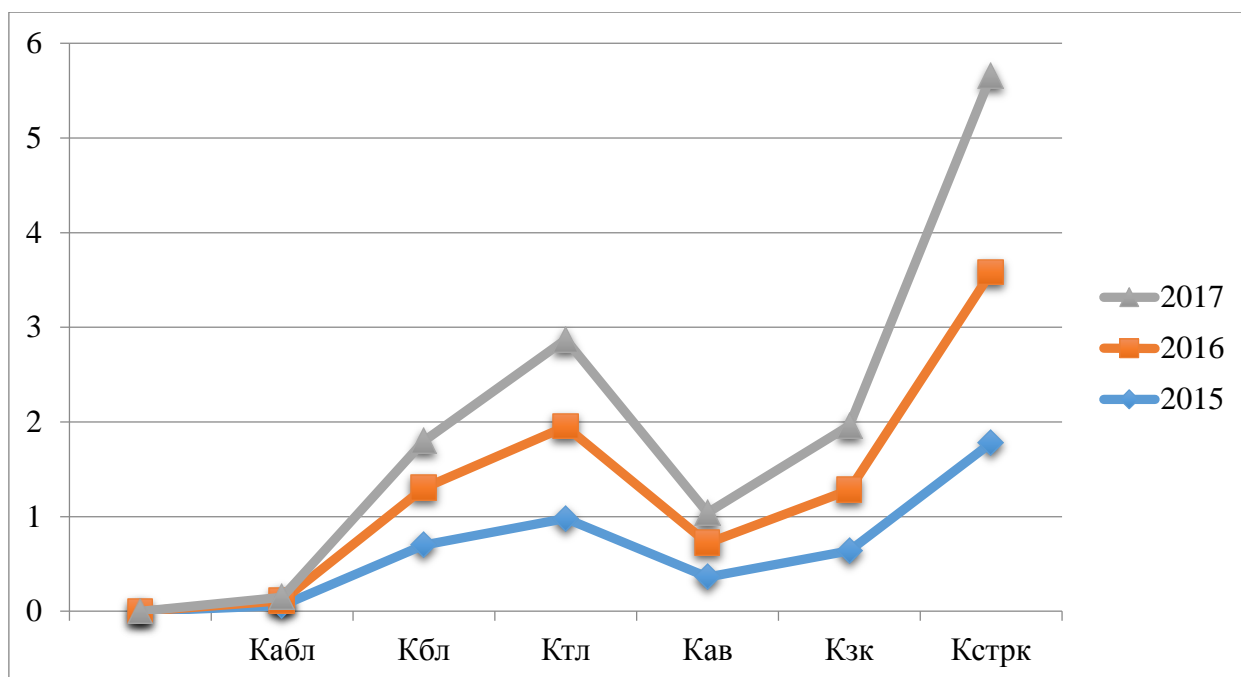


Рисунок 14 – Динамика показателей финансового состояния ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 гг.

Произведя анализ ликвидности, платёжеспособности, а также структуры капитала ООО ТД «Алтын Асыр» по методике представленной

выше можно сделать следующие выводы. В 2015 году показатель собственных оборотных средств составил (-1562) тыс. рублей, в 2016 (-2089) тыс. рублей и в 2017 (-6617) тыс. рублей, мы видим, что показатель собственных оборотных средств имеет отрицательное значение и свидетельствует о том, что в 2017 году финансовое положение организации ООО ТД «Алтын Асыр» в краткосрочной перспективе стоит рассматривать как неблагоприятное. Такая ситуация сложилась из-за того, что рост краткосрочных обязательств 2017 года составил 108,79%, а в 2016 году 110,08%.

Коэффициент быстрой ликвидности 2017 года равен 0,5 это означает, что все обязательства ООО ТД «Алтын Асыр» не могут быть полностью покрыты за счёт высоколиквидных активов. Коэффициент текущей ликвидности 2017 года равен 0,92, при нормативных показателях от 1 до 2. Малые значения этого показателя могут привести к отрицательной платёжеспособности данного экономического.

Что касается показателей финансовой устойчивости, то в 2017 году ООО ТД «Алтын Асыр» финансировало свою торговую деятельность преимущественно за счёт заёмных средств, их доля составляла 64 % и 68 %. Идеальным соотношением собственных и заёмных средств является 50 на 50. Коэффициент финансовой зависимости не вписывается в нормативные значения на период с 2015 года по 2017 года. Всё это свидетельствует об отрицательной финансовой устойчивости ООО ТД «Алтын Асыр».

Рассчитанные показатели ликвидности и финансовой устойчивости необходимо сопоставить друг с другом. Сопоставление свидетельствует об отсутствии достаточного уровня ликвидности и платёжеспособности ООО ТД «Алтын Асыр» и как следствие отсутствие финансовой устойчивости в реальном периоде функционирования.

Следующим шагом анализа будет оценка эффективности деятельности через показатели рентабельности. Показатели рентабельности

экономического субъекта отражают результаты его деятельности за определенный период времени (год, квартал).

Рентабельность продаж организации - это прибыль, деленная на объем проданной продукции. Рассчитывать рентабельность продаж можно как на основе прибыли от продаж, так и чистой.

$$R_{\text{пр}}\% = (\text{Потпродаж} / \text{Выручку}) \times 100 \quad (19)$$

где:

$R_{\text{пр}}$  – рентабельность продаж.

Коэффициент характеризует величину прибыли (валовой, от продаж или чистой), принесенной каждой денежной единицей проданной продукции. Следует отметить, что динамика показателя рентабельности продаж отражает изменения в ценовой политике экономического субъекта и его способность контролировать себестоимость продукции.

$$R_{\text{пр}}\%_{2015} = (22842/640070) \times 100 = 3,57\%$$

$$R_{\text{пр}}\%_{2016} = (14588/641110) \times 100 = 2,28\%$$

$$R_{\text{пр}}\%_{2017} = (21387/645267) \times 100 = 3,31\%$$

Следующий показатель, который необходимо рассчитать – это рентабельность собственного капитала.

$$R_{\text{ск}}\% = (\text{ЧП} / \text{СК}) \times 100 \quad (20)$$

где:

$R_{\text{ск}}$  – рентабельность собственного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

$$R_{\text{ск}}\%_{2015} = (11133/41702) \times 100 = 26,7\%$$

$$R_{\text{ск}}\%_{2016} = (5384/41651) \times 100 = 12,93\%$$

$$R_{\text{ск}}\%_{2017} = (9600/39279) \times 100 = 24,44\%$$

Далее рассчитаем рентабельность активов ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года. На практике необходимо анализировать данные показателя с

отраслевым показателем, т.к. рентабельность активов определяет уровень конкурентоспособности экономического субъекта [25].

$$РА\% = (ЧП / А) \times 100 \quad (21)$$

где:

РА – рентабельность активов;

А – величина активов.

$$РА\%_{2015} = (11133/115982) \times 100 = 9,59\%$$

$$РА\%_{2016} = (5384/116783) \times 100 = 4,61\%$$

$$РА\%_{2017} = (9600/120944) \times 100 = 7,94\%$$

Определенный рост (3,33%) показателя в 2017 году в сравнении с 2016 годом указывает на улучшение позиций конкурентоспособности торговой организации несмотря на ее зависимость от внешних источников финансирования. Представим динамику показателей рентабельности на рисунке 15.

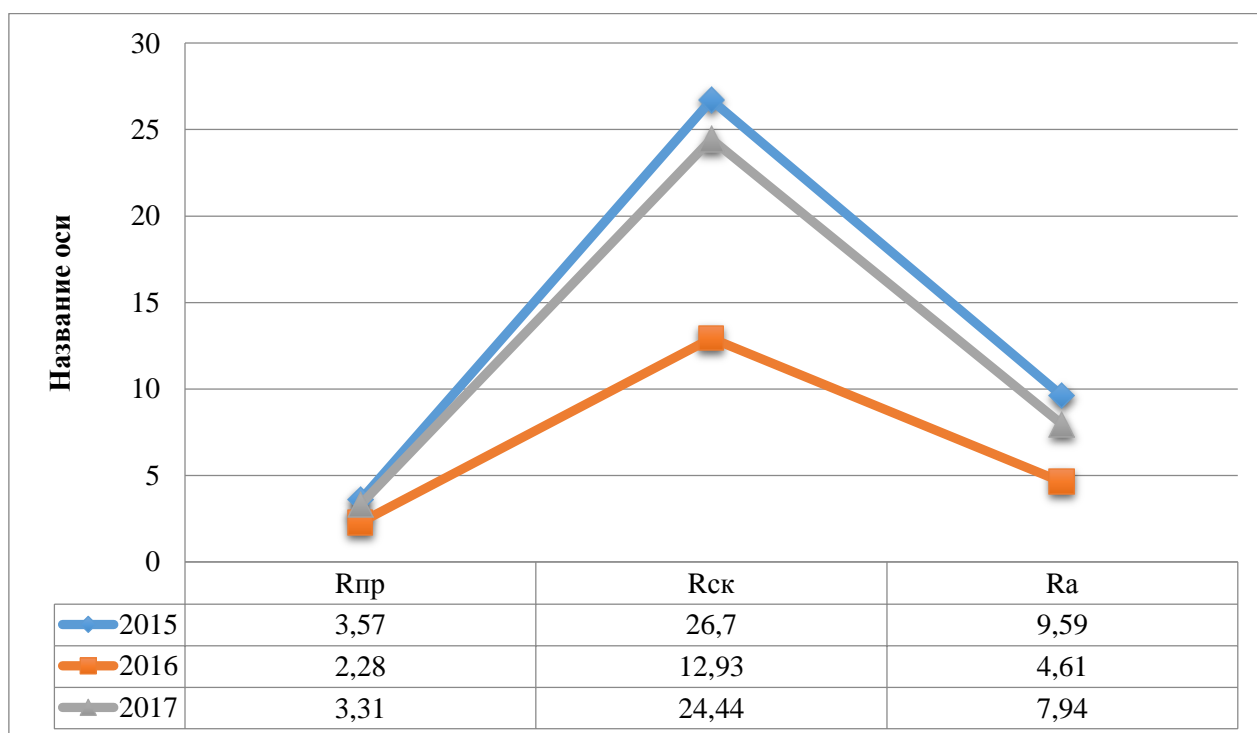


Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года

Анализ показателей рентабельности показал следующее. В 2017 году рентабельность продаж составила 3,31 %, что означает то, что с 10 рублей выручки от продаж организация ООО ТД «Алтын Асыр» имела доход в размере 33,1 копеек. Рентабельность собственного капитала составляла 24,44%, что является довольно высоким показателем эффективности использования собственного капитала. Рентабельность активов была около 8% (7,94%), что является средним показателем если сравнивать со среднеотраслевыми показателями, по отрасли данный показатель составляет порядка 10%.

В заключении вывода об уровне рентабельности ООО ТД «Алтын Асыр» с учётом показателей платёжеспособности и финансовой устойчивости на конец 2017 года следует заметить, что организация находится в зоне риска банкротства и такая ситуация требует эффективных мер по сглаживанию риска банкротства.

### 3.2 Повышение эффективности деятельности ООО ТД «Алтын-Асыр» посредством управленческого и экономического анализа

Для разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» рассматриваются коэффициенты деловой активности коммерческой организации.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно экономический субъект использует свои средства. К данной группе относятся коэффициенты оборачиваемости деловой активности. Оборачиваемость активов организации характеризует скорость их превращения в денежную форму.

В управленческо-экономическом анализе наиболее часто используются следующие коэффициенты оборачиваемости:

- оборачиваемость активов;
- оборачиваемость оборотных активов;

- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость кредиторской задолженности;
- оборачиваемость запасов;
- оборачиваемость основных средств;
- оборачиваемость собственного капитала.

Оборачиваемость активов (asset turnover) – управленческий коэффициент, характеризующий интенсивность использования организацией имеющиеся в наличии активы.

$$\text{ОбА} = \text{В} / \text{А} \quad (22)$$

где:

ОбА – оборачиваемость активов;

А – величина активов.

$$\text{ОбА}_{2015} = 37820/115982=0,33$$

$$\text{ОбА}_{2016} = 38001/116783=0,33$$

$$\text{ОбА}_{2017} = 38372/120944=0,32$$

Следует отметить, что значений нормативов для показателей оборачиваемости организации нет. Расчетные данные определили некую стабильность показателя, т.е. нет существенного изменения и его значение варьируется в пределах 0,32-0,33 и характеризует удовлетворительную ситуацию.

Оборачиваемость оборотных средств организации характеризует, сколько раз за анализируемый период она использовала средний имеющийся остаток оборотных средств. Оборотные средства организации включают: запасы, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочную дебиторскую задолженность, НДС по приобретенным ценностям. Коэффициент оборачиваемости средств характеризует долю оборотных средств в общих активах организации и эффективность управления ими.

Формула оборачиваемости оборотных активов следующая:

$$\text{ОбОА} = \text{В} / \text{ОА} \quad (23)$$

где:

ОбОА – оборачиваемость оборотных активов;

ОА – оборотные активы.

$$\text{ОбОА}_{2015} = 37820/72191=0,52$$

$$\text{ОбОА}_{2016} = 38001/72542=0,52$$

$$\text{ОбОА}_{2017} = 38372/74573=0,51$$

Результаты аналитических расчетов определяют незначительное изменение в 2017 году, что обуславливается замедлением темпов роста выручки по сравнению с темпами роста оборотных активов

Оборачиваемость дебиторской задолженности организации (receivable turnover ratio) характеризует скорость погашения дебиторской задолженности контрагентами организации, т.е. насколько быстро организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих деловых партнёров.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз за период (год) организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Показатель измеряет эффективность работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает кредитную политику продаж организации [17].

$$\text{ОбДЗ} = \text{В} / \text{ДЗ} \quad (24)$$

где:

ОбДЗ – оборачиваемость дебиторской задолженности;

ДЗ – дебиторская задолженность.

$$\text{ОбДЗ}_{2015} = 37820/46710=0,81$$

$$\text{ОбДЗ}_{2016} = 38001/44942=0,85$$

$$\text{ОбДЗ}_{2017} = 38372/38761=0,99$$

В нашем случае наблюдается увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности на 0,18 оборотов, что свидетельствует об

эффективной работе с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит.

Оборачиваемость кредиторской задолженности организации (accounts payable turnover ratio) – этот коэффициент характеризует скорость погашения организацией своей задолженности перед контрагентами.

$$\text{ОбКЗ} = \text{В} / \text{КЗ} \quad (25)$$

где:

ОбДЗ – оборачиваемость дебиторской задолженности;

КЗ – дебиторская задолженность.

$$\text{ОбКЗ}_{2015} = 37820/59469=0,64$$

$$\text{ОбКЗ}_{2016} = 38001/60847=0,62$$

$$\text{ОбКЗ}_{2017} = 38372/71290=0,54$$

В нашем случае наблюдается снижение оборачиваемости кредиторской задолженности, определяющей замедление скорости погашения организацией своей задолженности перед контрагентами. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности организации существенно зависит от сферы и масштабов деятельности организации.

Коэффициент оборачиваемости запасов (inventory turnover) характеризует, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов, а также качество запасов и эффективность управления ими.

$$\text{ОбЗ} = \text{С} / \text{З} \quad (26)$$

где:

ОбЗ – оборачиваемость запасов;

З – запасы.

$$\text{ОбЗ}_{2015} = 547206/19980=27,39$$

$$\text{ОбЗ}_{2016} = 548760/22357=24,55$$



$$0632017 = 528799/30962=17,08$$

Расчет показателя оборачиваемости запасов определяет его снижение на 10,31 раз. В свою очередь снижение коэффициента оборачиваемости запасов может отражать накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных для использования материалов. Но и высокая оборачиваемость не всегда выступает позитивным показателем, поскольку может говорить об истощении складских запасов, что может привести к перебоям производственного процесса [14].

Проанализировав показатели деловой активности организации ООО ТД «Алтын Асыр» было установлено, что показатель оборачиваемости активов в 2017 году незначительно снизился на 0,01 оборота к 2016 и 2015 годам за год. Снижение показателя произошло за счет роста общего объема активов, при одновременном незначительном росте выручки.

Оборачиваемость оборотных активов также снизилась на 0,01 раза в 2017 году в сравнении с 2016 и 2015 гг. Оборачиваемость дебиторской задолженности за три года возросла на 18 процентов и на текущий момент составляет 0,99 оборота за 2017 год. Это связано с возросшей эффективностью возврата дебиторской задолженности. Оборачиваемость кредиторской задолженности незначительно уменьшилась и в 2017 году данный показатель составляет 0,54 оборота. Оборачиваемость запасов определяет его снижение на 10,31 раз, что отражает накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов.

Ситуация с оборачиваемостью основных средств ООО ТД «Алтын Асыр» следующая: в 2015 г. оборачиваемость основных средств составила 16,92 оборота, в 2016 гг. – 16,87 и в 2017 г. – 16,82. Снижение показателя оборачиваемости основных средств (фондоотдачи), как качественного показателя, определяет не эффективное их использование.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает интенсивность использования собственных средств предприятия,

характеризует его деловую активность. Оборачиваемость собственного капитала в 2017 году составила 16,4 оборота, в 2016 г. – 15,39 и в 2015 г. – 15,35, что свидетельствует об недостаточной эффективности использования собственного капитала.

Результаты проведенного анализа определяют острую необходимость в плане оздоровления производственно-торговой организации на ближайшую перспективу, в противном случае велик риск возможной стадии банкротства.

### 3.3 Мероприятия, направленные на повышение показателей финансового состояния производственно-торговой организации

Предварительно нами была рассмотрена информационная база ООО ТД «Алтын Асыр», на основе которой принимаются тактические, инвестиционные и/или стратегические решения, произведена оценка безубыточности деятельности и финансового состояния организации в целом. На основе полученных данных формируется информационная база принятия тактических, инвестиционных и стратегических решений ООО ТД «Алтын Асыр».

Для принятия определенных управленческих решений дополним проведенные расчеты комплексным анализом основных показателей финансового состояния и определим риск уровня банкротства торговой организации в 2017 году в сравнении с 2016 годом (таблица 14).

По данным таблицы можно сказать, что на 31.12.2017 значение коэффициента текущей ликвидности (0,9185 пункта) не соответствует норме (1,5-2,5). При этом следует отметить, что за весь рассматриваемый период коэффициент уменьшился на 0,0535 пункта, здесь можно говорить о критической платежеспособности анализируемой организации.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 0,7 – 1,0. В данном случае его значение составило 0,5124 пункта на конец года и 0,6495 пункта на начало года и определяет недостаток

ликвидных активов для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Таблица 14 – Комплексный анализ показателей рентабельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года

№ п/п	Наименование показателя	Базисный период 2016	Отчетный период 2017	Отклонение абсолютное (+,-)	Отклонение относительное, %
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельность продаж (ROS)	2,27	3,31	+1,04	145,81
2	Рентабельность продукции (ROM)	-2,66	-4,04	-1,38	151,88
3	Рентабельность основных средств (RFA)	14,1	25,14	+11,04	178,3
4	Рентабельность активов (ROA)	4,61	7,94	+3,33	172,3
5	Рентабельность собственного капитала (ROE)	12,93	24,44	+11,51	189,1
6	Чистая рентабельность	0,84	1,49	+0,65	177,4
7	Коэффициент текущей ликвидности. (КЛ тек)	0,972	0,9185	-0,0535	94,5
8	Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности (КЛ ср)	0,6495	0,5124	-0,1371	78,9
9	Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) (КЛ абс)	0,0474	0,0350	-0,0124	73,9
10	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (К зис)	0,3308	0,2520	-0,0788	76,2

В начале анализируемого периода коэффициент быстрой ликвидности был близок к норме, однако позднее ситуация изменилась в худшую сторону. Для увеличения значения показателя быстрой ликвидности ООО ТД «Алтын Асыр» необходимо обратить внимание на способы ускорения оборачиваемости собственных средств, вложенных в запасы. В частности, активно использовать такой финансовый инструмент как предоставление краткосрочных займов другим организациям.

По итогам проведенного анализа, финансовое положение ООО ТД «Алтын Асыр» можно считать удовлетворительным. Финансовые результаты

деятельности организации в течение анализируемых периодов увеличиваются. Необходимо отметить, что итоговые оценки получены с учетом как значений показателей на конец анализируемого периода, так и динамики показателей, включая их прогнозные значения на последующий год. Итоговый балл финансового состояния, сочетающий в себе анализ финансового положения и результаты деятельности организации – можно назвать нормальными. При данном выводе учитывались соответствия нормативным значениям показателей.

Однако, необходимо провести расчёт вероятность банкротства по одной из моделей Таффлера, которая была разработана по результатам тестирования модели Альтмана в более поздний период и включает четыре фактора (см. таблицу 15).

$$Z = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4 \quad (27)$$

Таблица 15 – Расчетные показатели вероятности банкротства по модели Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
X1	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	0,26	0,53	0,14
X2	Оборотные активы / Обязательства	0,91	0,13	0,12
X3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,67	0,18	0,12
X4	Выручка / Активы	5,34	0,16	0,85
Итого Z-счет Таффлера:				1,23

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;

Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

В данном случае значение итогового коэффициента составило 1,23, поэтому вероятность банкротства можно считать низкой. Далее следует провести анализ риска банкротства ООО ТД «Алтын Асыр» (таблица 16).

Таблица 16 - Анализ риска банкротства ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года

Показатели	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение (+,-)
1. Коэффициент текущей ликвидности	0,972	0,9185	-0,0535
2. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,3308	0,2520	-0,0788
3. Коэффициент риска банкротства	2,938	3,645	0,707

Условие определения риска банкротства состоит в том, что если коэффициент  $< 1$ , то риск банкротства увеличивается. Ситуация сложившаяся в результате финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года указывает на рос этого показателя. Следовательно необходимы меры направленные на смягчение угрозы банкротства и повышения финансового состояния производственно-торговой организации ООО ТД «Алтын Асыр» на краткосрочную перспективу.

Таковыми мерами, следует считать контрольные мероприятия деятельности производственно-торговой организации: своевременный контроль складских запасов, производственного процесса, обслуживания, финансов, коммерческих рисков, выручке, финансовых результатов, эффективности использования человеческого капитала и ряд других факторов позволяющих улучшить финансовое положение. Для обеспечения доступа к изменениям основных показателей предлагаем внедрить внутренний управленческий отчет, позволяющий получить оперативную информацию по изменению показателей и принять эффективные управленческие решения (таблица 17).

Таблица 17 – Внутренний управленческий отчет

Отчетные документы	День	Неделя	Месяц	Ежеквартально	Ежегодно
1	2	3	4	5	6
Ежедневный отчет о выручке	√				
Ежедневный отчет по труду	√				
Еженедельный управленческий отчет		√			
Ежемесячный отчет о финансовых результатах производственно-торговой организации			√		
Ежеквартальный отчет о доходах и расходах				√	
Измерение рентабельности			√	√	√
Прогнозное планирование					
Недельный прогноз доходов и расходов		√			
Прогноз количества рабочей силы на неделю		√			
Прогноз месячной выручки			√		
Квартальный прогноз выручки				√	
Прогноз выручки на конец года					√

Отчеты внутреннего управленческого контроля необходимы для успешной работы любой коммерческой организации. Вся команда управления, используя эти внутренние отчеты для оценки прошлой работы и определения соответствующих действий, которые необходимо предпринять в предстоящие месяцы обеспечит приемлемую эффективность деятельности в будущем, сможет определить пути развития и направления повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

## Заключение

Содержание магистерской диссертации определено в рамках трех логически взаимосвязанных групп раскрывающих теоретические, методические и практические проблемы. Современное направление развития бизнеса невозможно без внедрения управленческого анализа коммерческой деятельности любого хозяйствующего субъекта. Управленческий анализ направлен на текущие, инвестиционные и стратегические задачи развития бизнеса, а приобретение уверенности в успехе деятельности организации определяется результатом устойчивости развития данного субъекта. Стратегия развития должна формироваться на использовании различной информации, в том числе информации управленческого и аналитического характера.

Контроль складских запасов, производства, обслуживание, инновационные продукты, финансы, контроль коммерческих рисков, организованная деятельность отделов - все это в совокупности со стратегическим финансовым управлением позволяет организации успешно развиваться. Для обеспечения доступа к четкой стратегии, определяющей будущее развитие, используются различные критерии оценки деятельности организации. Организация занимается распределением ограниченных ресурсов и нацеливает свои стратегии на то, чтобы выгодно представить себя на рынке и продемонстрировать свою конкурентоспособность.

Такой подход определяет безусловную информационную зависимость в части управленческого и экономического анализа, направленных на обнаружение больных точек, сглаживании негативной ситуации и определении путей дальнейшего развития.

В быстро меняющихся условиях рыночной экономики с большим количеством различных рисков, на которые органы управления своевременно реагируют на ситуацию за счет применения инструментария анализа безубыточности деятельности обеспечивая при этом эффективность

деятельности. Эффективность деятельности обуславливается и возможностью минимизации рисков сопряженных с деятельностью экономического субъекта. Одним из самых опасных рисков является риск банкротства, являющийся финансовым.

Следует отметить, что основным предназначением изучения анализа безубыточности является формирование и извлечение информации, необходимой для решения конкретной задачи, а также построение аналитической информационной базы, на основе которой возможно будет разработать верное управленческое решение. Так основная задача управленческого учета – сбор и обобщение информации, полезной для принятия высшим руководством и менеджерами правильных управленческих решений. Сущность управленческого и экономического анализа заключается в комплексном использовании научных методов для обоснования эффективных управленческих решений.

Вторая группа проблем. Вторая группа проблем отражает особенности практики применения управленческого и экономического анализа в деятельности коммерческой организации. Объект магистерского исследования ООО ТД «Алтын Асыр». Свою деятельность торговая организация «Алтын Асыр» осуществляет согласно Устава и Учетной политики общества. Общество с ограниченной ответственностью ТД «Алтын Асыр» имеет юридический адресу: 445009, Самарская обл., г Тольятти, ул. Радищева, 43. Регистрирующий орган: 6313, налоговый орган: 6324. Дата постановки на учет: 28 сентября 2009 года. Производственно-торговая организация ООО ТД «Алтын Асыр» занимается производством и оптово-розничной торговлей текстильными изделиями.

По результатам проведенного анализа ликвидности баланса установлено, что динамика показателей, отражающих результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 года неоднородна, так наблюдается рост таких показателей как: выручка, стоимость основных средств, стоимость активов и заемного капитала.



Определено снижение значения показателей: себестоимость, собственного капитала, производительности труда, фондоотдачи и оборачиваемости активов. Наблюдается волатильность показателей: прибыли от продаж, чистой прибыли за три анализируемых периода.

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. и 2015г., темпы роста выручки производственно-торговой организации незначительные, но, однако, характеризуют положительную динамику. Так темп роста выручки в 2017 году по отношению к 2015 составил – 100,8%, а по отношению к 2016 г. – 100,6%.

Положительной тенденцией является и то, что наблюдается снижение уровня себестоимости 2017 года по отношению к 2015 – 3,4%, а к 2016 – 3,6%. Показатель прибыли от продаж, несмотря на то, что по отношению к 2015 году в 2017 году он ниже на – 6,4%, показывает серьезный прирост по отношению к 2016 году – 46,6%. Прирост показателя чистой прибыли 2017 года по сравнению с 2016 годом составил – 78,3%.

Для любого экономического субъекта важна задача максимально эффективного использования имеющихся ресурсов в целях максимизации прибыли и повышения конкурентоспособности. Для реализации данных стратегических задач необходимо осуществлять грамотное тактическое управление хозяйственной жизнью экономического субъекта, учитывая различного рода риски, которое заключается в принятии эффективных управленческих решений. Анализ безубыточности деятельности организации в широком смысле, являясь инструментом операционного управления, должен формировать информационную базу с различными альтернативами, из которых бухгалтер-аналитик или менеджер выбирает наилучшую.

Анализа безубыточности деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» был проведен при использовании данных финансового и управленческого учета и бухгалтерской финансовой отчетности организации. Из-за отсутствия полной информации об уровне переменных и постоянных затрат были приняты их условные значения.

Чтобы покрыть постоянные затраты объемом продажи продукции ООО ТД «Алтын Асыр» в 2017 году должен быть на уровне 117039,2 тыс.руб., за предыдущий год – 85667,1 тыс.руб., следует отметить, что объем продаж соответствует обозначенным значениям. В результате анализа наблюдается снижение критического объема продаж, что может быть следствием снижения деловой активности в 2017 году, и закупочных цен и транспортных расходов. Вместе с тем значительно возрос показатель зоны безопасности. Значение запаса финансовой прочности в 2017 году составило 18,1%, в 2016 году - 13,4%.

Изменение уровня операционного рычага вызвано изменением соотношения постоянных и переменных затрат. Постоянные затраты значительно выросли, что увеличивает уровень структурного риска, который проявляется высоким уровнем постоянных затрат в общей сумме затрат, что приводит к снижению чувствительности производственно-торговой организации даже к незначительному изменению объема продаж. Можно увидеть, что в 2016 году операционный риск выше, чем в 2017. Объем продаж был достаточно близок к критическому, поэтому действие операционного рычага в 2016 году значительно выше, чем в 2017 году.

Между тем видно, что постоянные затраты (1,1%) растут опережающими темпами на 0,49%, превышающими темпы прироста выручки (0,6%). Тем не менее, растет показатель маржинального дохода и его прирост составил 26,2%. Благоприятными причинами послужило снижение закупочных цен и транспортных затрат, а также повышение цен продажи продукции. В будущем такая тенденция может более положительно сказаться на величине маржинального дохода и при сохранении неизменного уровня постоянных затрат приведет к повышению прибыли.

В финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2015-2017 гг. наблюдается снижение качественных показателей, а именно: производительности труда и фондоотдачи, которые определяют эффективность использования ресурсов торговой организации. Так,

производительность труда в 2017 году по сравнению с 2015 годом снижается на 376,9 тыс.руб. и в сравнении с 2016 годом – на 53,4 тыс. руб. В свою очередь фондоотдача в 2017 году снизилась на 0,6% в сравнении с 2015 годом и на 0,3% в сравнении с 2016 годом.

Торговой организации необходимо обратить внимание и на то, что темп прироста заемного капитала в 9,9% по отношению к 2015 году и 8,7% по отношению к 2016 году указывает на определенную зависимость от внешних источников финансирования торговой деятельности. Такое положение торговой организации определяет поиск путей решения данной проблемы.

Выполненная оценка финансовых показателей торговой организации за 2016-2017 гг. по «Золотому правилу экономики» показала снижение себестоимости товаров и рост рентабельности продаж, так как прибыль от продаж больше выручки организации. Значение показателя чистой прибыли ООО ТД «Алтын Асыр» на начало года составило 5384,0 тыс.руб. и на конец года 9600,0 тыс.руб. свидетельствует о некоторой финансовой устойчивости данной организации. Так как темпы роста имущества и капитала организации меньше темпа роста чистой прибыли ( $178,31 > 103,56$ ) это означает, что прибыль предприятия растет быстрее выручки вследствие положительного эффекта операционного рычага, действие которого проявляется в том, что любое изменение выручки всегда порождает более сильное изменение прибыли. Однако следует заметить, что использование ресурсов становится менее эффективным. Для устранения сложившейся ситуации необходимо применение комплексного анализа в поиске новых рынков сбыта, улучшении качества продукции и эффективной маркетинговой стратегии, что в свою очередь положительно отразится на уровне конкурентоспособности.

Третья группа проблем, исследуемых в магистерской работе направлена на формирование информации управленческого и экономического анализа для принятия эффективных управленческих решений.

Одно из наиболее ярких различий между стратегическими, инвестиционными и тактическими решениями связано с их целью. Основная цель, которой состоит в предоставлении пользователям информации, направленной на разработку экономической политики организации на долгосрочный период времени. Тактические решения рассматривают текущую ситуацию, предоставляя пользователям информацию, необходимую им для осуществления намеченных инициатив.

Необходимо отметить, что исследуемая нами производственно-торговая организация нуждается в привлечении инвестиций. Поэтому нами были рассчитаны ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость ООО ТД «Алтын Асыр», что бы понять насколько данная организация привлекательна для инвесторов.

Произведенный анализ ликвидности, платёжеспособности, а также анализ структуры капитала ООО ТД «Алтын Асыр» показал, что в 2015 году показатель собственных оборотных средств составил (-1562) тыс. рублей, в 2016 (-2089) тыс. рублей и в 2017 (-6617) тыс. рублей, мы видим, что показатель собственных оборотных средств имеет отрицательные значение и свидетельствует о том, что в 2017 году финансовое положение организации ООО ТД «Алтын Асыр» в краткосрочной перспективе стоит рассматривать как неблагоприятное. Такая ситуация сложилась из-за того, что за три года рост краткосрочных обязательств составил 108,79% по сравнению с 2016 годом и 110,08% по сравнению с 2015 годом.

Коэффициент быстрой ликвидности 2017 года равен 0,5 это означает, что все обязательства ООО ТД «Алтын Асыр» не могут быть полностью покрыты за счёт высоколиквидных активов. Коэффициент текущей ликвидности в 2017 году был равен 0,92, при нормативных показателях от 1 до 2.

В 2017 году ООО ТД «Алтын Асыр» финансировало свою деятельность преимущественно за счёт заёмных средств, их доля составляла 64 % и 68 %. Идеальным соотношением собственных и заёмных средств является 50 на 50.

Коэффициент финансовой зависимости не вписывается в нормативные значения на период с 2015 года по 2017 года. Всё это свидетельствует об отрицательной финансовой устойчивости ООО ТД «Алтын Асыр».

Рассчитанные показатели ликвидности, а также финансовой устойчивости были сопоставлены друг с другом. Сопоставление свидетельствует об отсутствии достаточного уровня ликвидности и платежеспособности ООО ТД «Алтын Асыр», как следствие отсутствие финансовой устойчивости в реальном периоде функционирования.

Наряду выше обозначенными показателями были рассчитаны показатели рентабельности. Рентабельность деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» с учётом показателей платёжеспособности и финансовой устойчивости на конец 2017 года говорит о том, что организация находится в зоне риска банкротства, а такая ситуация требует действенных мер по ее минимизации.

Мероприятия, направленные на повышение показателей финансово-хозяйственной деятельности были разработаны на основе комплексного анализа показателей эффективности деятельности, показателя качества пассивов, показателя вероятности банкротства и анализе риска банкротства ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года. Ситуация сложившаяся в результате расчета риска банкротства финансово-хозяйственной деятельности ООО ТД «Алтын Асыр» за 2016-2017 года указала на рост этого показателя, что определяет увеличение риска банкротства к концу 2017 года.

Сложившаяся ситуация обуславливает необходимость принятия срочных мер в части смягчения угрозы риска банкротства и повышения уровня финансового состояния ООО ТД «Алтын Асыр» на перспективу.

Своевременный контроль складских запасов, производства, обслуживания, финансов, коммерческих рисков, выручке, финансовых результатов, эффективность использования человеческого капитала, а также ряд других факторов позволят торговой организации улучшить свое финансовое положение. Для обеспечения доступа к изменениям основных

показателей предлагаем внедрить внутренний управленческий отчет, позволяющий получить оперативную информацию по изменению показателей, за счет чего принять эффективные управленческие решения.

Отчеты внутреннего управленческого контроля необходимы для успешной работы любой коммерческой организации. Вся команда управления, используя эти внутренние отчеты для ретроспективной оценки работы и определения соответствующих действий, которые необходимо предпринять в предстоящие месяцы обеспечит приемлемую эффективность текущей деятельности и деятельности в будущем. На основе проведенного анализа определяться пути развития и направления повышения конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, что является в сложных экономических условиях наиболее приоритетным для ведения успешного бизнеса.

## Список используемых источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 25.12.2018)
3. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 29.07.2018) "О бухгалтерском учете"
4. Федеральный закон "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" от 25.02.1999 N 39-ФЗ (последняя редакция от 25.12.2018 N 478-ФЗ)
5. "Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций" (утв. Госкомстатом России 28.11.2002).
6. Александров, О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 291 с.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник – 6-е изд. доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2016.
8. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента/Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016.
9. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / В.И. Бариленко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 455с.
10. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 366 с.
11. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности; Финансы и статистика - М., 2014. - 624 с.
12. Бланк И.А. Управленческий менеджмент: Учебный курс. – М.: Ника-Центр, 2014.

13. Бланк И.А. Управленческий менеджмент: Учебный курс. – М.: Ника-Центр, 2014.
14. Булатова М.Г. Управленческий менеджмент /Авт. колл. под руководством Е.С. Стояновой – М.: Перспектива, 2016.
15. Вахрушина, М.А., Друцкая, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : под редакцией проф.дэн. Вахрушиной М.А. / М. А. Вахрушина, М.В. Друцкая.: - М.:Вузовский учебник, 2018 г.
16. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ/ М.А. Вахрушина. – М.: Омега, 2010.
17. Гавриленко Т.Ю. Учет анализ и диагностика деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Ю. Гавриленко, и др. – М.: Русайнс, 2016: - 180с.
18. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью экономического субъекта. – М.: "Финпресс", 2015.
19. Давыденко, И. Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для студентов высшего образования, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / И. Г. Давыденко, В. А. Алешин, А. И. Зотова. – Москва: КноРус, 2016. – 376 с.
20. Дыбаль, А.Г. Финансовый анализ: (теория и практика) учебное пособие 4-е изд. – М.: Бизнес-Пресса, 2015. – 336 с.
21. Ендовицкий, Д. А. Финансовый анализ: учебник для студентов, обучающихся по направлению "Экономика" / Д. А. Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева. – 3-е изд., перераб. – Москва: КноРус, 2016. – 299.
22. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник для подготовки магистров, обучающихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и



- аудит", "Финансы и кредит", "Мировая экономика". – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Омега-Л, 2013. – 348 с.
23. Кидуэлл Д., Петерсон Р., Блэкуэлл Д. Финансовые институты, рынки и деньги / Пер с англ. – СПб.: "Питер", 2016.
24. Ковалев В.В. Управление финансами. – М.: "ФБК-ПРЕСС", 2015.
25. Ковалева А.М., Лапусма М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы. – М.: "ИНФРА-М", 2015.
26. Ковалев, Валерий Викторович. Анализ баланса / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2016. – 913 с.
27. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью экономического субъекта / Пер. с франц. – М.: "Финансы", "ЮНИТИ", 2015.
28. Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016.
29. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности.: Учеб. пособие – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
30. Никифорова, Н.А., Тафинцева, В.Н. Управленческий анализ: Учебник - 2-е издание / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. - М.: Юрайт, 2015.
31. Рачек С. В. Бухгалтерский учет и анализ: учеб.пособие / С. В. Рачек [и др.]; под ред. И. В. Ерминой – Екатеринбург : УрГУПС, 2016. – 411с.
32. Ример, М.И. Экономическая оценка инвестиций. 2-е изд. / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко. Под общ. ред. М.И. Римера. – СПб. : Питер. Серия «Учебники для вузов», 2018.
33. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2017. - 608с.
34. Тевлин В. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность; ТК Велби, Проспект - М., 2017. - 144 с.
35. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ/ К. Фляйшер.: - М.: Юрайт, 2016.

36. Черненко А. Ф., Башарина А. В. Анализ финансовой отчетности; Феникс - М., 2015. - 288 с.
37. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. - М.: Дашков и К, 2017. - 384 с.
38. Шапорова О.А., Тюхова Е.А. Управленческий анализ в системе комплексного анализа деятельности предприятия // «Российское предпринимательство» № 6 / 2011
39. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2017. – 374с.
40. Шредер Н.Г. Анализ финансовой отчетности; Альфа-пресс - М., 2016. - 590 с.
41. Luger G. (2015). Artificial Intelligence, Structures and Strategies for Complex Problem Solving. Wiljams, Moscow.
42. Zmitrovich A.I. (2012). Information technologies for financial managers. BSU, Minsk. Zmitrovich A.I. (2012). Information technologies for financial managers. BSU, Minsk.
43. «Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry» JONATHAN A. HALES.
44. Cole, M. H. Service Considerations and the Design of Strategic Distribution Systems, PhD Thesis, School of Industrial and Systems Engineering, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA.
45. КонсультантПлюс [URL:http://www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
46. Лекция MBA Start. Маржинальная прибыль. Точка безубыточности. Операционный рычаг. <https://eknigi.org/biznes/5868-mba-start-konspekty-лекcij-vsex-modulej-s-1-po-15.html>

## Приложения

### Приложение 1

	Бухгалтерский баланс	
на	31 декабря 20 17 г.	Коды
Форма по ОКУД		0710001
Дата (число, месяц, год)		31   12   2017
Организац ия	ООО ТД «Алтын Асыр»	83700700
Идентификационный номер плательщика	ИНН	6324013307
Вид деятельности	производство/торговля	
Организационно/правовая форма собственности	по ОКПО по ОКВЭД	
	по ОКОПФ/ОКФС	
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКЕИ	384
Единица измерения: тыс. руб.		
Местонахождение (адрес)	445009, Самарская обл., г Тольятти, ул. Радищева, 43	

	31 На декабря 20 17 г.3	На 31 декабря 20 16 г.4	На 31 декабря 20 15 г.5
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные средства			
Основные средства	38372	38001	37820
Незавершенное строительство			
Доходные вложения в материальные ценности			
Долгосрочные финансовые вложения	3893	2199	1970
Отложенные налоговые обязательства			
Прочие внеоборотные активы	4106	4041	4001
Того по разделу I	46371	44241	43791
II. Оборотные активы			
запасы	30962	22357	19980
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	38761	44942	46710
Денежные средства и денежные эквиваленты	2842	3535	4524
Прочие оборотные активы	2008	1708	977
Итого по разделу II	74573	72542	72191
БАЛАНС	120944	116783	115982

Продолжение приложения 1

Наименование показателя	31 На <u>декабря</u> 20 <u>17</u> г.3	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.4	На 31 декабря 20 <u>15</u> г.5
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	11147	11147	11147
Добавочный капитал			
Резервный капитал	4549	4549	4549
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23583	25955	26006
<b>Итого по разделу III</b>	<b>39279</b>	<b>41651</b>	<b>41702</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Отложенные налоговые обязательства	475	501	527
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>475</b>	<b>501</b>	<b>527</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Заемные средства	9900	13780	14280
Кредиторская задолженность	71290	60847	59469
Доходы будущих периодов			
Прочие обязательства	0	4	4
<b>Итого по разделу V</b>	<b>81190</b>	<b>74631</b>	<b>73753</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>120944</b>	<b>116783</b>	<b>115982</b>

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах

за

31 декабря 20 17 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организац

ия ООО ТД «Алтын Асыр» по ОКПО

Индикационный номер плательщика ИНН

Вид деятельности Производство/торговля по ОКВЭД

Организационно правовая форма собственности

Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс.руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2017
83700700		
6324013307		
384		

	Наименование показателя	За _____	За _____
		20 17 г.3	20 16 г.4
	Выручка	645267	641110
	Себестоимость продаж	( 528799 )	( 548760 )
	Валовая прибыль (убыток)	116468	92350
	Коммерческие расходы	( 95081 )	( 77762 )
	Управленческие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	21387	14588
	Проценты к получению	140	248
	Проценты к уплате	1282	840
	Прочие доходы	1799	1132
	Прочие расходы	8790	7469
	Прибыль (убыток) до налогообложения	13254	7659
	Текущий налог на прибыль	( 3654 )	( 2275 )
	Чистая прибыль (убыток)	9600	5384