******

|  |  |
| --- | --- |
| ***Плехановская Школа Бизнеса Integral*** | ***Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова*** |

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

**ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**С КЕЙСОМ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

**по программе профессиональной переподготовки**

**«Менеджмент»**

**специализация «Стратегический менеджмент»**

**Преподаватель –**

**профессор, доктор экономических наук,**

**профессор Базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита**

**Главного контрольного управления города Москвы**

**Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова**

**Пласкова Наталия Степановна**

Москва 2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Литературные, нормативные и интернет-источники** | 3 |
| **Конспект аудиторных занятий** | 4 |
| **Тема 1. Сущность, цели, задачи контроллинга**  Понятие «контроллинг», его содержание и место в системе функций управления предприятием. Цели, задачи и функции контроллинга. Виды контроллинга. Объекты контроллинга: внешняя среда, маркетинг и продажи, логистика, финансы, инвестиции, инновации. Информационное обеспечение контроллинга. | 4 |
| **Тема 2. Контроллинг результативности бизнеса и оценка использования ресурсного потенциала компании**  Система оценочных индикаторов результативности бизнеса. Контроллинг доходов от текущей (операционной) деятельности и прочих доходов. Факторный анализ выручки от продаж продукции (товаров, работ, услуг). Контроллинг операционных и прочих расходов. Контроллинг финансовых результатов компании. Оценка и прогнозирование эффективности использования ресурсов компании. Контроллинг в управлении трудовыми ресурсами. Контроллинг в управлении материально-производственными запасами. Контроллинг состояния и использования основных средств и нематериальных активов. Оценка факторов деловой активности предприятия и прогнозирование рентабельности продаж. | 7 |
| **Тема 3. Контроллинг в управлении производственной деятельностью и затратами. Эффект операционного рычага**  Контроллинг в системе управления операционной деятельностью. Себестоимость, затраты, маржинальная прибыль, точка безубыточности. CVP-анализ. Управление операционным рычагом и прогнозирование операционной прибыли. Маржинальный факторный анализ в прогнозировании операционной эффективности. | 21 |
| **Тема 4. Контроллинг в управлении денежными потоками и финансовой устойчивостью компании. Эффект финансового рычага**  Финансовый контроллинг в управлении денежными потоками и платежеспособностью. Финансовая устойчивость и факторы ее укрепления. Контроллинг в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью. Контроллинг финансового состояния и оценка финансовых рисков. Управление финансовым рычагом и факторы роста рентабельности капитала. | 33 |
| **Тема 5. Бюджетирование операционной деятельности и оценка эффективности инвестиционных затрат**  Структура и содержание генерального бюджета. Операционные и финансовые бюджеты: техника составления и контроля выполнения. Контроллинг в управлении реальными инвестиционными вложениями в развитие бизнеса. Инвестиционный анализ в оценке эффективности бизнес-проекта. | 44 |
| **Приложение** | 67 |

# Рекомендуемая литература

1. [Карминский А.М.](https://znanium.com/catalog/author/060d726b-f6ad-11e3-9766-90b11c31de4c) Контроллинг. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2018. 336 с.
2. Бригхем, Юджин. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, М. Эрхардт. - 10-е изд. - СПб. : Питер, 2010.
3. Казакова, Н.А. Финансовый контроллинг в холдингах : монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. — Москва : ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
4. Пласкова Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник 3-е изд. дораб. и доп. – М. : Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2021.
5. Пласкова, Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник / Н. С. Пласкова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЭКСМО, 2010. - 640 с. Полный курс MBA.
6. Никифорова Н.А. Управленческий анализ. – М.: Юрайт-Издат, 2018.
7. Серебрякова, Т.Ю. Внутренний контроль и контроллинг: учеб. пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова; под ред. Т.Ю. Серебряковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 238 с.
8. Юсупова С.Я. Контроллинг: учебник / С.Я. Юсупова, М. В. Бойкова. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2019. — 368 с. -

**Правовые источники**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, части 1 и 2.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации, части 1 и 2.
3. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ "О бухгалтерском учете".
4. Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ "Об акционерных обществах".
5. Федеральный закон от 22.04.1996 г. № 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг".
6. Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".
7. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".
8. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 208-ФЗ "О консолидированной финансовой отчетности".
9. Приказ Минфина РФ № 66н от 02.07.2010 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций».
10. Приказ Минфина РФ от 28.08.2014 г. № 84н «Об утверждении порядка стоимости чистых активов».
11. Положение Центрального Банка РФ от 30.12.2014 г. № 454-П «Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».
12. Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета», утв. Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России 22.04.02 г., протокол № 4.

**Интернет-ресурсы**

1. [www.controlling.ru](http://www.controlling.ru) -Журнал «Контроллинг»
2. [www.EUP.RU](http://www.EUP.RU) Толковый словарь менеджмента - Экономика и управление на предприятиях.

**КРАТКИЙ КОНСПЕКТ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ**

***ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА***

***Контроллинг*** (нем. - das Controlling) – это неотъемлемая подсистема управления предприятием, обеспечивающая информационно-аналитическую поддержку менеджмента. Контроллинг – это мониторинг, управленческий учет (англ. «management accounting», анализ, планирование и прогнозирование деятельности, описываемой определенным набором взаимосвязанных финансовых и нефинансовых показателей, оценка фактических результатов работы предприятия в целом и его центров ответственности, направлений деятельности, сравнение отчетных данных с плановыми, выявление отклонений от внутренних нормативов и выявление влияния негативных факторов. Контроллинг включает также разработку сбалансированных бюджетов (операционных, финансовых, инвестиционных).

***Модель контроллинга*** зависит от организационно-правовой формы предприятия, его отраслевой принадлежности, технического и технологического оснащения, менталитета и компетентности руководства и потребности менеджеров в управленческой информации.

***Место контроллинга в механизме управления организацией***

## УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА -

руководство и отделы (департаменты):

технический, коммерческий,

производственный,

**КОНТРОЛЛИНГ -**

***одна из важных функций системы управления*,**

на его основе разрабатываются варианты оптимальных управленческих

решений

финансовый, кадровый ...

*принципы,*

*формы, методы,*

*приемы,*

*средства*

*управления*

## УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА:

## техническое оснащение производства, производство продукции,

## сбыт продукции, организация труда, внешние связи,

## финансы, социальные условия, природопользование…

**Цель функции контроллинга на предприятии –** максимизация благосостояния собственников в текущем аспекте (дивидендная политика) и в стратегическом плане – рост рыночной стоимости бизнеса за счет устойчивой результативности финансово-хозяйственной деятельности, укрепления конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса.

**Задачи –** конкретизируют поставленные цели:

* рост рыночного присутствия;
* совершенствование ассортиментной линейки продукции (товаров, услуг);
* повышение производительности труда;
* совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала;
* освоение новых технологий;
* обновление производственной базы;
* совершенствование организационной структуры управления;
* совершенствование системы управления информационными потоками и т.д.

***Содержание контроллинга на предприятии***



*Планирование и прогнозирование* – бюджетирование и финансовое планирование, инвестиционный анализ.

*Мониторинг* – оперативное наблюдение за выполнением плановых заданий, выявление негативных факторов и адресное сигнализирование менеджменту для своевременной корректировки управленческих решений.

*Контроль* – оценка достигнутых параметров системы показателей по бизнес-процессам и их результатам.

*Управленческий учет* – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления внутреннему менеджменту важной информации для принятия управленческих решений.

*Информационные потоки* – формирующиеся в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия различные базы данных (плановые, прогнозные, нормативные, учетные, отчетные, внеучетные и т.д.), подлежащие обработке, систематизации, накоплению, хранению, преобразованию в удобную для восприятия форму и использованию различными менеджерами и руководством для выработки управленческих решений.

*Анализ планов, результатов, отклонений* – итоговые оценки достигнутых уровней всей совокупности показателей за определенный отчетный период, основанные на их детальном исследовании и сравнении с бюджетными значениями, среднеотраслевыми значениями, в динамике и т.п.

***Объекты контроллинга****:*

* *внешняя среда* - мониторинг состояния внешней среды, сбор и обработка прогнозной информации, оценка контролируемых и неконтролируемых факторов, прогнозирование состояния внешней среды, определение сильных и слабых сторон предприятия, подготовка информации для планирования будущего поведения предприятия во внешней среде.
* *финансы -* управление движением денежных средств;
* *реальное инвестирование* - качественный рост внеоборотных активов;
* *рыночная капитализация бизнеса*;
* *производство и реализация* (закупки, логистика, материально-производственные запасы, технологические процессы их переработки и хранения, продажи готовой продукции, товаров);
* *кадры* (оптимизация трудовых ресурсов, эффективность труда, стимулирование труда и мотивация, социальные гарантии, профессиональная подготовка и переподготовка кадров);
* *инновации* (научные исследования, опытное производство, стендовые испытания, выставки, научная организация труда, модернизации основных средств и технологий).

***«Если вы не можете это измерить, вы не можете этим управлять»***

(Питер Ф. Друкер - американский ученый, экономист, публицист,

педагог, теоретик и практик менеджмента)

***Для внутренней системы управления нужна система показателей деятельности,*** которые лежат в основе планирования работы подразделений и делегирования ответственности на предприятии.

Каждая компания самостоятельно разрабатывает систему управления бизнес процессами, ресурсами и результатами их использования, которая описывается специальным комплексом взаимосвязанных показателей. Примером является ССП

ПРИМЕР – **Система сбалансированных показателей** - Balanced Scorecard (BSC), разработанная американскими экономистами - директором исследовательского центра Norlan Norton Institute **Дэвидом Нортоном** (David Norton) и профессором Harvard Business School **Робертом Капланом** (Robert Kaplan) представлена широкой публике в 1992 году. Это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.).

В основе BSC лежат «ключевые показатели эффективности» или KPI (Key Performance Indicator). Главное отличие сбалансированной системы показателей эффективности от произвольного набора показателей заключается в том, что все KPI, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели компании и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам.

В классическом варианте BSC - это четыре основных блока: **финансы; работа с клиентами; внутренние бизнес-процессы; управление персоналом.** В зависимости от характера деятельности компании и изменяющихся условий внешней среды формулировка и количество направлений, рассматриваемых в BSC, могут меняться.

**Взаимосвязь основных составляющих системы BSC**

**Финансы:**

насколько интересно акционерам

инвестировать деньги в бизнес

**Бизнес-процессы:**

какие процессы, ресурсы, возможности наиболее важны при реализации конкурентного преимущества в рыночной среде

**Рынок / клиенты:**

чем можно привлечь клиентов, чтобы добиться требуемых результатов, в чем конкурентные преимущества

**Обучение / развитие:**

За счет каких знаний, умений, опыта, технологий, материальных и нематериальных активов можно реализовать конкурентные преимущества

**Миссия**

**и**

**стратегия**

Важна ***качественная система управления данными*** (оперативность, достаточность, достоверность, иерархическая доступность, избежание дублирования, конфиденциальность).

*Пример* - **ERP (Enterprise Resource Planning),** что дословно означает создание и функционирование взаимосвязанной системы базы данных, включая планирование и анализ использования ресурсов предприятия на основе специального программного обеспечения по следующим направлениям:

* управление финансовыми ресурсами - ведение финансового (бухгалтерского) учета и отчетности, ведение управленческого учета и отчетности, ведение налогового учета и отчетности, финансовое планирование и формирование бюджетов;
* управление трудовыми ресурсами;
* управление активами;
* взаимодействие с партнерами и клиентская база.

**ВНУТРЕННИЕ СУБЪЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ**

**j0233018j0301252**j0195384**j0292020**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Акционеры | Совет директоров | Генеральный  директор | Руководитель планово-экономического отдел | Функциональный  менеджер | Главный бухгалтер | Руководитель центра ответственности |

***ТЕМА 2. КОНТРОЛЛИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕСА И ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ***

**Результативность бизнеса** оценивается на основе тщательного анализа системы показателей, формируемой исходя из информационных потребностей менеджмента и руководства компании.

**ВИДЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ИНДИВИДУАЛЬНАЯ –**  **отчетность юридического лица**  Приказ МинфинаРФ № 66н от 02.07.10 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций» | **КОНСОЛИДИРОВАННАЯ - отчетность группы юридических лиц**  Федеральный закон от 27.07.10 г. № 208-ФЗ "О консолидированной финансовой отчетности" |
| **Функция:** информационная и контрольная | **Функция:** информационная |
| * выявление конечного финансового результата - чистой прибыли (убытка) и распределения ее между собственниками; * представление в надзорные органы; * выявление признаков банкротства; * формирование единой государственной базы статистического наблюдения и макроэкономических показателей; * использование в управлении предприятием, судопроизводстве и при налогообложении. | * характеристика финансового положения и финансового результата деятельности группы предприятий, основанной на отношениях контроля; * представление заинтересованным внешним пользователям с целью гарантированного доступа к качественной, надежной и сопоставимой информации о группе хозяйствующих субъектов |

**ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (ИНДИВИДУАЛЬНАЯ)**

|  |  |
| --- | --- |
| **По Российским стандартам** | **По Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО)** |
| **Основные отчеты:**   * ***Бухгалтерский баланс*** * ***Отчет о финансовых результатах*** * ***Приложения:*** * Отчет об изменениях капитала * Отчет о движении денежных средств * Пояснения | **Основные отчеты:**   * + ***Отчет о финансовом положении (Statement of financial position)***   + ***Отчет о прибылях, убытках и прочих компонентах совокупного финансового результата (отчет о совокупном доходе) (Statement of comprehensive income);***   + ***Отчет об изменениях в капитале (Statement of changes in equity)***   + ***Отчет о денежных потоках (Cash flow statement)***   + ***Примечания*** (краткий обзор основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации) (Accounting policies and explanatory notes) |

**«Верно определяйте слова и вы освободите мир от половины недоразумений»**

*Рене Декарт (1596 – 1650) - французский математик, философ, физик*

**ЭЛЕМЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

**Активы** – имеющие стоимостную оценку ресурсы организации, контроль над которыми она получила в результате свершившихся хозяйственных операций и событий, способные обеспечить ей в будущем экономические выгоды. ***Экономические выгоды*** *–* это в конечном итоге бóльшее поступление денежных средств (их эквивалентов или иных ценностей) в результате использования ресурсов, которыми располагает компания для осуществления бизнес-процессов.

**Обязательства** – это текущая задолженность компании, возникающая из событий прошлых периодов, урегулирование которой приведет к оттоку из компании ресурсов, содержащих экономические выгоды.

**Доходы** – увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации

**Расходы** – уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала организации

**Капитал** – часть активов компании, остающаяся после вычета всех ее обязательств.

**АКТИВЫ:**

**Внеоборотные активы** используются в хозяйственной деятельности длительное время (более 12 месяцев) и переносят свою стоимость на себестоимость продукции посредством начисления **амортизации** в течение всего периода эксплуатации:

* + *Нематериальные активы*
  + *Результаты исследований и разработок*
  + *Нематериальные поисковые активы*
  + *Материальные поисковые активы*
  + *Основные средства*
  + *Финансовые вложения*

**Оборотные активы** ограничены сроком использования до 12 месяцев (или периодом одного производственного цикла) и в процессе **кругооборота** капитала полностью переносят свою стоимость на себестоимость продукции, изменяя свою первоначальную форму:

* + *Запасы*
  + *Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям*
* *Дебиторская задолженность*
  + *Финансовые вложения*
  + *Денежные средства и эквиваленты денежных средств*

**Активы** формируются за счет финансовых ресурсов - **собственного** и **заемного** капитала (пассивов).

**ПАССИВЫ:**

|  |  |
| --- | --- |
| **СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ** – это наиболее надежный источник финансирования активов, принадлежащий собственникам предприятия:   * + ***УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ*** состоит из номинальной стоимости акций, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества организации, гарантирующий интересы ее кредиторов.   + ***ДОБАВОЧНЫЙ КАПИТАЛ*** отражает результат переоценки имущества организации, а также эмиссионный доход, полученный в результате реализации собственных акций по цене, выше их номинальной стоимости, безвозмездная финансовая помощь собственников (для ООО).   + ***РЕЗЕРВНЫЙ КАПИТАЛ*** создается в соответствии с законодательством такими организациями, как ПАО, с участием иностранного капитала и др., или создается по усмотрению самой организации за счет чистой прибыли и предназначен для покрытия убытков, для погашения обязательств по облигациям и выкупа акций общества в случае отсутствия иных средств.   + ***НЕРАСПРЕДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ*** является источником выплат дивидендов акционерам, создания резервного капитала, покрытия убытков прошлых лет, покрытия расходов организации, источником которых является чистая прибыль. | **ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (долгосрочные и краткосрочные),** различные виды которых необходимы для формирования необходимого объема активов, но которые сопряжены с финансовыми рисками:   * *ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА* * *КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ*   *в том числе:*   * поставщикам и подрядчикам; * задолженность перед персоналом организации; * задолженность перед государственными внебюджетными фондами; * задолженность по налогам и сборам; * авансы полученные; * задолженность перед участниками (акционерами) по выплате доходов * *ОЦЕНОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА* |

**Схема финансирования имущественного комплекса организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **АКТИВЫ** | **ПАССИВЫ** |
| **Раздел I. Внеоборотные активы**  используются в хозяйственной деятельности длительное время (более 12 месяцев) и переносят свою стоимость на себестоимость продукции посредством начисления **амортизации** в течение всего периода эксплуатации | **Собственный капитал**  **(Раздел III + Доходы**  **будущих периодов)**  ***Собственный оборотный капитал*** |
| **Раздел II. Оборотные активы**  ограничены сроком использования до 12 месяцев (или периодом одного производственного цикла) и в процессе **кругооборота** капитала полностью переносят свою стоимость на себестоимость продукции, изменяя свою первоначальную форму | **Раздел IV. Долгосрочные**  **обязательства** |
| **Раздел V. Краткосрочные**  **обязательства**  **(за минусом доходов**  **будущих периодов)** |
| **Совокупные активы** | **Совокупные пассивы** |

В процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятие осуществляет различные **расходы**, которые необходимы для производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг…), в результате продажи которой формируются **доходы.**

***от обычных видов деятельности:***

* выручка от продажи продукции, товаров, доходы от выполнения работ, оказания услуг

***прочие доходы:***

* от участия в уставных капиталах других организаций, арендная плата;
* плата за пользование предоставленными правами (патентами и т.п.);
* прибыль от совместной деятельности;
* доходы от продажи материальных активов;
* проценты, полученные по выданным займам и банковским вкладам;
* полученные штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
* безвозмездно полученные активы;
* поступления в возмещение причиненных убытков;
* прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
* кредиторская задолженность с истекшим сроком исковой давности;
* курсовые разницы;
* дооценка активов;
* страховое возмещение;
* стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов.

**ДОХОДЫ**

***по обычным видам***

***деятельности:***

***Прочие расходы:***

* расходы от участия в уставных капиталах других организаций;
* расходы по предоставленным в аренду активам;
* расходы по совместной деятельности;
* расходы от продажи, выбытия, списания материальных активов;
* проценты по кредитам займам;
* расходы по оплате банковских услуг;
* оценочные резервы (под обесценение вложений в ценные бумаги, по сомнительным долгам и т.д.);
* налоги на имущество и др.;
* штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; возмещение причиненных убытков;
* убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;
* дебиторская задолженность с истекшим сроком исковой давности, и другие долги, нереальные для взыскания;
* курсовые разницы; сумма уценки активов;
* расходы на благотворительные цели.

***1. по функциям:***

* себестоимость проданных товаров, выполненных работ, оказанных услуг;
* коммерческие;
* управленческие.

***2. по элементам:***

* материальные;
* оплата труда;
* отчисления на социальные нужды;
* амортизация;
* прочие.

**РАСХОДЫ**

**ПРИБЫЛЬ**

***«Прибыль для бизнеса – все равно, что дыхание для жизни. Без дыхания жизнь невозможна, но оно не является целью жизни. Точно также прибыль важна для жизни корпорации, но она не является причиной ее существования»***

*(ДЕННИС БАККЕ - главный исполнительный директор и один из основателей крупнейшей Американской энергетической компании – AES).*

**ПРИБЫЛЬ** – формализованная часть добавленной стоимости, отражающая качество управления компанией в целом, формируемая под воздействием внешних (объективных) и внутренних (субъективных) факторов. **ПРИБЫЛЬ** – главный источник роста собственного капитала, расширения масштабов деятельности, финансовой стабильности и инвестиционной привлекательности компании.

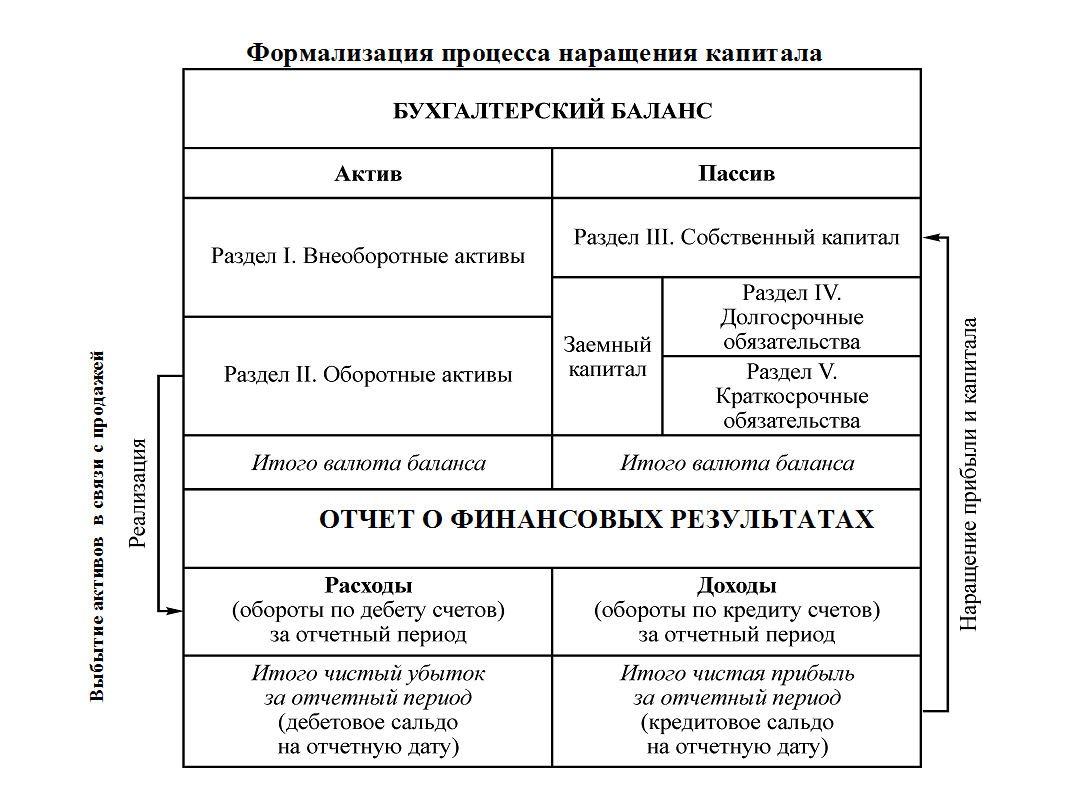
***Бухгалтерская*** прибыль (**АР - Accounting Profit**) подвержена требованиям нормативно-правовых актов и субъективным суждениям финансовых менеджеров самого предприятия

***РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИБЫЛИ***

|  |  |
| --- | --- |
| ± | Показатели |
| + | Выручка от продаж (нетто) |
| - | Себестоимость продаж |
| **=** | **Валовая прибыль** |
| - | Коммерческие расходы |
| - | Управленческие расходы |
| **=** | **Прибыль от продаж** |
| ± | Результат от прочих доходов и расходов |
| **=** | **Прибыль до налогообложения** |
| - | Расходы в связи с налогообложением прибыли |
| **=** | **Прибыль чистая (нераспределенная)** |
| - | Распределение прибыли на основании решения акционеров |
| **=** | **Прибыль капитализированная (реинвестированная)** |

***МЕЖДУНАРОДНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИБЫЛИ:***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ**  **(VA -value added)** | | *=* | **СТОИМОСТЬ ПРОИЗВЕДЕННОЙ И РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ**  **(ВЫРУЧКА-НЕТТО +ПРОЧИЕ ДОХОДЫ)** | | | | | | | *-* | | СТОИМОСТЬ ПОТРЕБЛЕННЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ, ЭНЕРГИИ, УСЛУГ  (ВНЕШНИЕ РЕСУРСЫ) | | | | | | | |
| **ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА АМОРТИЗАЦИИ, РАСХОДОВ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАЕМНЫМИ СРЕДСТВАМИ И РАСХОДОВ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ - БРУТТО-РЕЗУЛЬТАТ ЭКСПЛУАТАЦИИ ИНВЕСТИЦИЙ (EВITDA - earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)** | | | | | | | = | | **ДОБАВЛЕН-**  **НАЯ СТОИМОСТЬ** | | *-* | | РАСХОДЫ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА, СОЦИАЛЬНЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ, НАЛОГИ (КРОМЕ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ) | | | | | | |
| **ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА РАСХОДОВ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАЕМНЫМИ СРЕДСТВАМИ И РАСХОДОВ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ (НЕТТО-РЕЗУЛЬТАТ ЭКСПЛУАТАЦИИ ИНВЕСТИЦИЙ) (EВIT - earnings before interest and taxes)** | | | | | | = | | ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА АМОРТИЗАЦИИ, РАСХОДОВ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАЕМНЫМИ СРЕДСТВАМИ И РАСХОДОВ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ - БРУТТО-РЕЗУЛЬТАТ ЭКСПЛУАТАЦИИ ИНВЕСТИЦИЙ | | | | | | | | | | *-* | АМОРТИЗА-  ЦИЯ |
| **ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕ-**  **НИЯ**  **(EBT - Earnings before taxes)** | = | | ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА РАСХОДОВ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАЕМНЫМИ СРЕДСТВАМИ И РАСХОДОВ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ (НЕТТО-РЕЗУЛЬТАТ ЭКСПЛУАТАЦИИ ИНВЕСТИЦИЙ, EВIT) | | | | | | | | | | | | *-* | | РАСХОДЫ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАЕМНЫМИ СРЕДСТВАМИ | | |
| **ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (прибыль после вычета расходов по налогу на прибыль) (NP - Net profit)** | | | | = | ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ  (EВT - Earnings before taxes) | | | | | | | | | *-* | | РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ | | | |

****

В ПРОЦЕССЕ КРУГООБОРОТА КАПИТАЛА ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ

ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЕНЕРИРУЕТСЯ **ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ,**

УВЕЛИЧИВАЮЩАЯ **СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ** И **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ.**

***АНАЛИТИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В КОНТРОЛЛИНГЕ ДЛЯ РЕТРОСПЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И ПРОГНОЗА ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА***

**Стандартные приемы анализа в контроллинге:**

1. ***Чтение отчетности (экспресс-анализ)***
2. ***Горизонтальный (динамический) анализ***
3. ***Вертикальный (структурный) анализ***
4. ***Трендовый анализ***
5. ***Коэффициентный анализ***
6. ***Факторный анализ***

**Задание 1. Кейс.** Экспресс-анализ финансовой отчетности ПАО «Тайм».

***Оценка приемлемых темпов наращения масштабов деятельности***

«ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА»

(основа устойчивого финансово-экономического состояния и развития):

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **100%** | **<** | **Темп роста средней балансовой величины оборотных**  **(или совокупных)**  **активов** | < | **Темп роста нетто-выручки от продаж** | < | **Темп роста операционной прибыли**  **(прибыли от продаж)** |

**Задание 2. Кейс**. По данным ПАО «Тайм» оценить степень выполнения «золотого правила эффективного бизнеса».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Темп роста средней балансовой величины оборотных активов: | ? | Темп роста выручки  от продаж: | ? | Темп роста прибыли  от продаж: |
|  |  |  |

***Система показателей анализа и оценки результативности деятельности компании***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блок 1.**  **Финансовые**  **результаты** | **Блок 2. Активность бизнес-процессов и эффективность ресурсного потенциала** | **Блок 3. Финансовая**  **устойчивость** |
| * состав, структура и динамика доходов; * состав, структура и динамика расходов; * динамика и структура прибыли по обычным видам деятельности; * динамика прибыли до налогообложения; * динамика расходов по налогу на прибыль; * динамика чистой прибыли; * качество прибыли; * использование чистой прибыли; * динамика реинвестирования (капитализации) чистой прибыли | * использование трудовых ресурсов; * использование материальных ресурсов; * использование основных производственных фондов; * относительная экономия ресурсов (по видам); * динамика и структура продаж; * динамика доли в сегменте рынка сбыта продукции; * качество продукции; * ценовая политика; * производственные затраты; * затраты по сбыту продукции; * управленческие расходы; * оборачиваемость оборотных активов; * оборачиваемость материальных средств (сырья, материалов, готовой продукции, товаров); * рентабельность продаж; * рентабельность затрат; * рентабельность активов (экономическая рентабельность); * окупаемость и эффективность капитальных затрат по освоению новых видов продукции. | * состав, структура и динамика собственного капитала; * динамика чистых активов; * состав, структура и динамика обязательств; * цена капитала; * интенсификация использования финансовых ресурсов; * рентабельность капитала (финансовая рентабельность) * соответствие уровня финансовых и коммерческих рисков уровню полученных экономических выгод; * соответствие структуры актива бухгалтерского баланса структуре его пассива; * краткосрочная и долгосрочная ликвидность; * расчеты с дебиторами и кредиторами * платежеспособность; * стабильность избыточного денежного потока по текущей деятельности; * инвестиционная привлекательность; * дивидендная активность; * кредитоспособность * рыночная стоимость фирмы |

***КОНТРОЛЛИНГ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ***

**Задание 3. Кейс.** Контроллинг расходов и доходов предприятия. По данным финансовой отчетности рассчитать и оценить показатели динамики и структуры доходов и расходов ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, млн. руб. | | | Темп роста, % | Структура (удельный вес), % | | |
| 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| **1. Доходы** – всего  в том числе: | 29944 | 33625 | 3681 | 112,29 | 100,0 | 100,0 | - |
| 1.1. Выручка от продаж | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 | 99,08 | 99,05 | -0,03 |
| 1.2. Проценты к получению | 38 | 75 | 37 | 197,37 | 0,13 | 0,22 | 0,09 |
| 1.3. Прочие доходы | 236 | 246 | 10 | 104,24 | 0,79 | 0,73 | -0,06 |
| **2. Расходы –** всего  в том числе: | 28312 | 30891 | 2579 | 109,11 | 100,0 | 100,0 | - |
| 2.1. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 22280 | 21670 | -610 | 97,26 | 78,69 | 70,15 | -8,54 |
| 2.2. Коммерческие расходы | 1480 | 2550 | 1070 | 172,30 | 5,23 | 8,25 | 3,02 |
| 2.3. Управленческие расходы | 3020 | 4230 | 1210 | 140,07 | 10,67 | 13,69 | 3,02 |
| 2.4. Проценты к уплате | 240 | 655 | 415 | 272,92 | 0,85 | 2,12 | 1,27 |
| 2.5. Прочие расходы | 480 | 666 | 186 | 138,75 | 1,69 | 2,16 | 0,47 |
| 2.6. Налог на прибыль | 812 | 1120 | 308 | 137,93 | 2,87 | 3,63 | 0,76 |
| **3. Чистая прибыль**  **(п. 1 – п. 2)** | 1632 | 2734 | 1102 | 167,52 | - | - | - |
| **4. Коэффициент соотношения доходов и расходов** | 1,0576 | 1,0885 | 0,0309 | 102,92 | - | - | - |

**Задание 4.** Контроллинг расходов и доходов по операционной деятельности. По данным финансовой отчетности рассчитать и оценить показатели динамики и структуры расходов по обычным видам деятельности ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Состав расходов, млн. руб. | | | Тем роста, % | Структура расходов, % | | |
| 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| 1. Материальные расходы | 17520 | 18699 | 1179 | 106,73 | 65,42 | 65,73 | 0,31 |
| 2. Расходы на оплату труда, включая социальные отчисления | 6402 | 6735 | 333 | 105,20 | 23,90 | 23,67 | -0,23 |
| 3. Амортизация | 165 | 179 | 14 | 108,48 | 0,62 | 0,63 | 0,01 |
| 4. Прочие расходы | 2693 | 2837 | 144 | 105,35 | 10,06 | 9,97 | -0,09 |
| 5. Итого расходов по обычным видам деятельности | 26780 | 28450 | 1670 | 106,24 | 100,0 | 100,0 | - |
| 6. Выручка от продаж | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 | - | - | - |
| 7. Расходы на 1 руб. выручки от продаж (расходоемкость обычных видов деятельности), коэффициент | 0,9026 | 0,8543 | -0,049 | 94,57 | - | - | - |

***КОНТРОЛЛИНГ ВЫРУЧКИ ОТ ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ (ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ)***

1. АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ВЫРУЧКИ В ЦЕЛОМ ЗА ГОД, ПО КВАРТАЛАМ, МЕСЯЦАМ

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ПРОДАЖАМ В ЦЕЛОМ ЗА ГОД, ПО КВАРТАЛАМ, МЕСЯЦАМ

3. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

4. АНАЛИЗ ЗАПАСОВ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ В ЦЕЛОМ И ПО ЕЕ ВИДАМ

5. АНАЛИЗ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ В ЦЕЛОМ И ПО ВИДАМ

6. АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО ОТГРУЗКЕ ПРОДУКЦИИ В РАЗРЕЗЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

7. АНАЛИЗ СЕЗОННЫХ КОЛЕБАНИЙ ОБЪЕМОВ ВЫРУЧКИ ОТ ПРОДАЖ

8. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

9. ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ РИТМИЧНОСТИ ОТГРУЗКИ ПРОДУКЦИИ

10. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ И РЕЗЕРВОВ РОСТА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

11. ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА И РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ ОТ ПРОДАЖ

**Задание 5. Кейс.** Провести расчеты влияния на динамику выручки от продаж ПАО «Тайм» в отчетном году по сравнению с предыдущим годом следующих факторов: 1). Общего объема реализованной продукции в количественном измерении. 2). Ассортиментных сдвигов проданной продукции. 3). Инфляции (обесценения стоимости рубля). 4) Реальной ценовой политики компании. Оценить полученные результаты расчетов.

Таблица А

**Расчет влияния на динамику выручки от продаж ПАО «Тайм» факторов общего количества проданной продукции, ассортиментной структуры и цен на реализованную продукцию**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | Количество реализованной продукции, тыс. шт.: | | Цена единицы продукции, тыс. руб.: | | Выручка за 2020 г., млн. руб. | Выручка с учетом коэффициента роста общего количества продукции в 2021 г., млн. руб. | Выручка с учетом коэффициента роста общего количества продукции и изменения ее состава в 2021 г., млн. руб. | Фактическая выручка за 2021 г., млн. руб. |
| 2020 г. | 2021 г. | 2020 г. | 2021 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7\*\* | 8 | 9 |
| «А» | 4100 | 4250 | 1,15 | 1,2 | 4715 | 4838 | 4888 | 5100 |
| «В» | 17560 | 20020 | 0,90 | 0,95 | 15804 | 16218 | 18018 | 19019 |
| «С» | 9151 | 7348 | 1,00 | 1,25 | 9151 | 9391 | 7348 | 9185 |
| **Итого:** | 30811 | 31618 | - | - | 29670 | 30447 | 30254 | 33304 |

= =

1. *ΔNq*= 30447 – 29670 = 777 млн. руб. 2*. ΔNd =* 30254– 30447 = -193 млн. руб. 3. *ΔN=* 33304 – 30254 = 3050 млн. руб.

Следует разложить прирост выручки за счет влияния цен (+3050 млн. руб.) на влияние двух факторов: инфляции и реальной ценовой политики компании. Если инфляция в 2021 г. составила 105,7%, то индекс инфляции - 1,057.

**Таблица В**

**Расчет влияния факторов инфляции и реальной ценовой политики компании на прирост выручки от продаж**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | Выручка за 2021 г. без учета инфляции, млн. руб. (построчно гр. 9 табл. 9 : 1,057) | Влияние инфляции на выручку (построчно гр. 9 табл. 9 минус гр.1 табл. 9а) | Влияние реальной ценовой политики на выручку (построчно гр. 1 табл. 9а минус гр. 8 табл. 9) |
| А | 1 | 2 | 3 |
| «А» | 4825 | 275 | -63 |
| «В» | 17993 | 1026 | -25 |
| «С» | 8690 | 495 | 1342 |
| **Итого:** | **31508** | **1796** | **1254** |

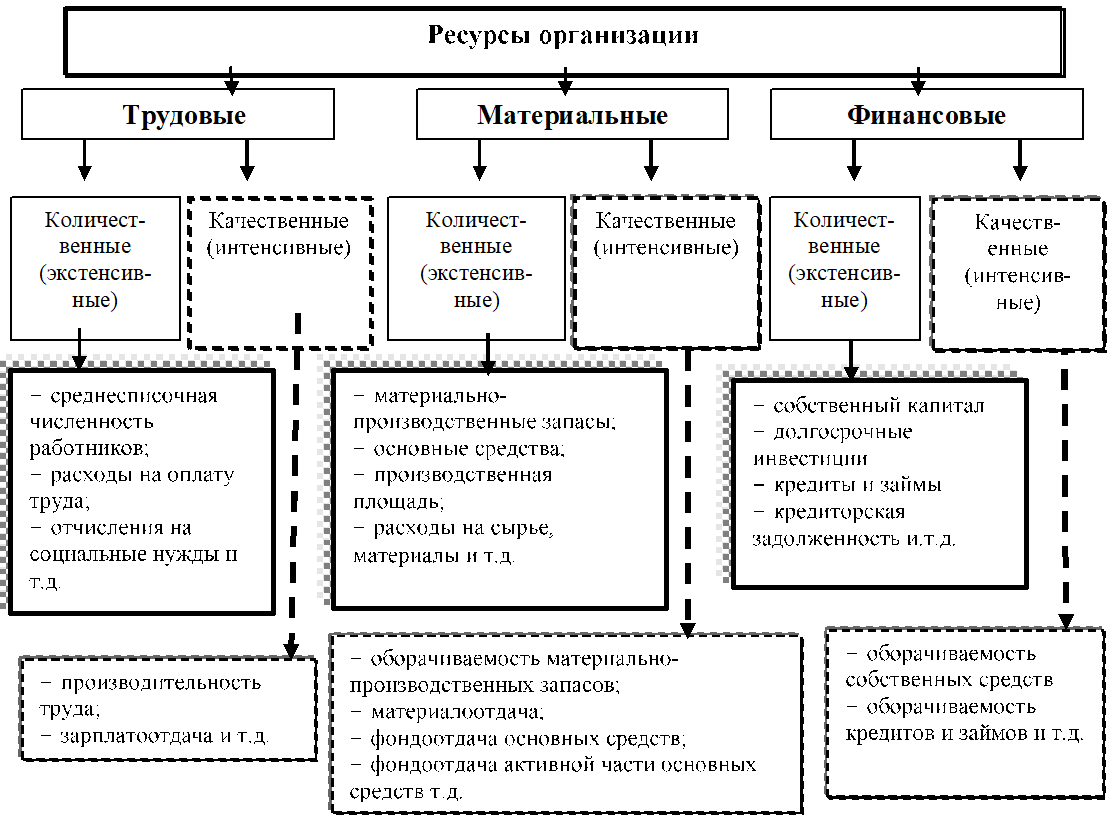
4. *ΔNинфл* = 33304 – 31508 = 1796 млн. руб. 5. *ΔNценовой политики =* 31508 – 30254 = 1254 млн. руб.

Проверка: *ΔNобщ*= 33304 – 29670 = 3634 = *ΔNq + ΔNd + ΔNинфл* + *ΔNценовой политики =* 777 + (-193) + 1796 + 1254 = 3634 млн. руб.

**КОНТРОЛЛИНГ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ - ОЦЕНКА УРОВНЯ РЕСУРСООТДАЧИ**



Например, материалоотдача, зарплатоотдача и т.п. Положительная динамика ресурсоотдачи свидетельствует о росте интенсификации бизнеса. С помощью ***контроллинга***выявляются резервы роста эффективности использования ресурсного потенциала компании.



Факторный анализ ресурсного потенциала организации дает возможность оценивать влияние каждого фактора и выявлять негативное влияние. В результате таких расчетов оцениваются неиспользованные внутренние возможности и намечаются направления реализации имеющихся ***резервов роста производства и реализации продукции***.



Эффективность использования ресурсов оценивается на основе динамики показателей их отдачи в расчете на единицу ресурса.

**Показатели эффективности использования производственных ресурсов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Расчет |
| 1. | Производство продукция в расчете на одного производственного работника (производительность труда) |  |
| 2. | Выручка от продаж в расчете на одного работника (производительность труда) |  |
| 3. | Зарплатоотдача |  |
| 4. | Относительная экономия трудовых ресурсов (среднесписочной численности) за год |  |
| 5. | Фондоотдача основных средств |  |
| 6. | Относительная экономия основных средств |  |
| 7 | Материалоотдача |  |
| 8. | Относительная экономия материальных затрат |  |

**Задание 6. Кейс.** Расчет относительной экономии материальных затрат и расходов на оплату труда ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ, сумма | ±Δ, % |
| 1. Материальные затраты, млн. руб. |  |  |  |  |
| 2. Расходы на оплату труда, включая социальные отчисления, млн. руб. |  |  |  |  |
| 3. Выручка от продаж, млн. руб. |  |  |  |  |
| 4. Относительная экономия (перерасход) материальных затрат, млн. руб. | - |  | - | - |
| 5. Относительная экономия (перерасход) расходов на оплату труда, включая социальные отчисления, млн. руб. | - |  | - | - |

***Факторы производительности труда***



**Задание 7.** Контроллинг и анализ влияния трудовых факторов и производительности труда на прирост выручки от продаж ПАО «Тайм». Для расчета влияния факторов на показатель выручки от продаж рекомендуется использовать следующую четырехфакторную модель:

*N =  · D · t1дн· = х1 · х2 · х 3 · х4 .* Для расчета значений фактора «Выручка от продаж в расчете за 1 человеко-час» следует использовать следующий алгоритм расчета: 

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. обознач. | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | Темп роста, % |
| 1. Среднесписочная численность работников, чел. | *(х1)* | 6344 | 6520 | 176 | 102,77 |
| 2. Количество рабочих дней | *D (х2)* | 251 | 250 | -1 | 99,60 |
| 3. Средняя продолжительность одного рабочего дня, час | *t1дн (х3)* | 7,9 | 8,1 | 0,2 | 102,53 |
| 4. Выручка от продаж в расчете за 1 человеко-час, руб. (п. 5/ (п.1×п.2×п.3) | *(х4)* | 2358,60 | 2522,46 | 163,86 | 106,95 |
| 5. Выручка от продаж, млн. руб. | *N* | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 |
| 6. Влияние на изменение выручки от продажфакторов, млн. руб. – всего  в том числе: | *ΔNобщ* | - | - | 3634 | - |
| 6.1. среднесписочной численности работников | *∆Nх1* | - | - | 823 | - |
| 6.2. количества рабочих дней | *∆Nх2* | - | - | -121 | - |
| 6.3. средней продолжительности одного рабочего дня | *∆Nх3* | - | - | 769 | - |
| 6.4. выручки от продаж в расчете за 1 человеко-час | *∆Nх4* | - | - | 2163 | - |

Расчеты влияния факторов

по методу абсолютных разниц:

***Контроллинг состояния и эффективности использования основных средств и нематериальных активов***

**Нематериальные активы** – ценности, не являющиеся физическими, вещественными объектами, имеющие стоимостную оценку и используемые для получения дохода в течение периода, превышающего 12 месяцев. **Виды нематериальных активов:**

* Исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель
* Исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных
* Имущественное право владельца на товарный знак, знак обслуживания, наименование места происхождения товара
* Произведения науки, литературы и искусства;
* Исключительное право патентообладателя на селекционные достижения
* Гудвилл (goodwill) - результат приобретения предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части) по рыночной цене, превышающей балансовую стоимость его чистых активов.

## Основные средства (ОС) – активы, характеризующиеся одновременно следующими признаками:

## а) имеет материально-вещественную форму;

## б) предназначен для использования организацией в ходе обычной деятельности при производстве и (или) продаже ею продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для охраны окружающей среды, для предоставления за плату во временное пользование, для управленческих нужд, либо для использования в деятельности некоммерческой организации, направленной на достижение целей, ради которых она создана;

## в) предназначен для использования организацией в течение периода более 12 месяцев или обычного операционного цикла, превышающего 12 месяцев;

## г) способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем (обеспечить достижение некоммерческой организацией целей, ради которых она создана).

## Виды ОС:

* Здания, сооружения
* Земля (не амортизируется)
* Рабочие и силовые машины и оборудование
* Измерительные и регулирующие приборы и устройства
* Вычислительная техника
* Транспортные средства
* Инструмент
* Производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности
* Рабочий, продуктивный и племенной скот

**Амортизация** – исчисленный в денежном выражении износ основных средств и нематериальных активов в процессе их использования в хозяйственной деятельности.

**Амортизация** – способ, процесс перенесения стоимости изношенных средств труда на себестоимость произведенной продукции.

**Амортизация** – инструмент возмещения износа с помощью создания амортизационных отчислений для обновления производственных фондов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Способы начисления амортизации объектов основных средств** | | | |
| **Для целей бухгалтерского учета** |  | **Для целей налогового учета** |
| 1. линейный способ;  2. способ уменьшаемого остатка;\*  3. способ пропорционально количеству продукции (объему работ в натуральном выражении). | 1. линейный метод; 2. нелинейный метод |

\*Способы применяются, если в первые годы эксплуатации ОС требуется быстрое накопление источников средств для их обновления (компьютерная техника и т.п.)

**Показатели состояния и использования основных средств**

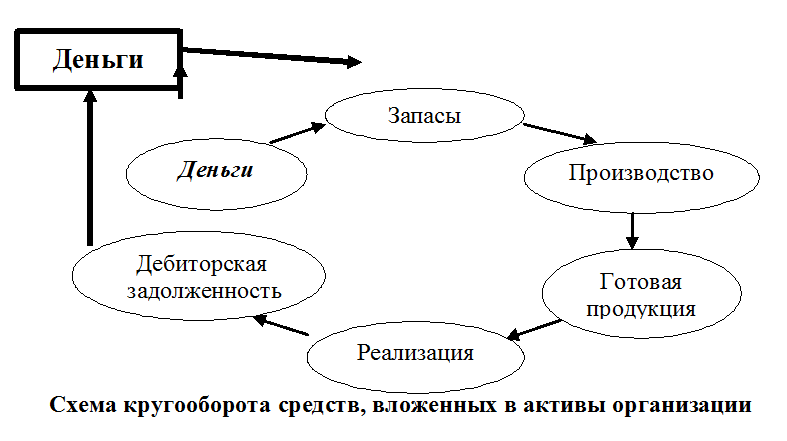
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №№ | Показатель | Алгоритм расчета |
| 1. | Коэффициент  обновления |  |
| 2. | Коэффициент  выбытия |  |
| 3 | Коэффициент  амортизации  (износа) |  |
| 4 | Коэффициент  годности |  |
| 5 | Фондовооруженность труда |  |
| 6 | Техническая вооруженность труда |  |
| 7 | Коэффициент  фондоотдачи  основных средств |  |
| 8 | Амортизациоемкость |  |

**Задание 8. Кейс.** Контроллинг состояния и использования основных средств ПАО «Тайм»

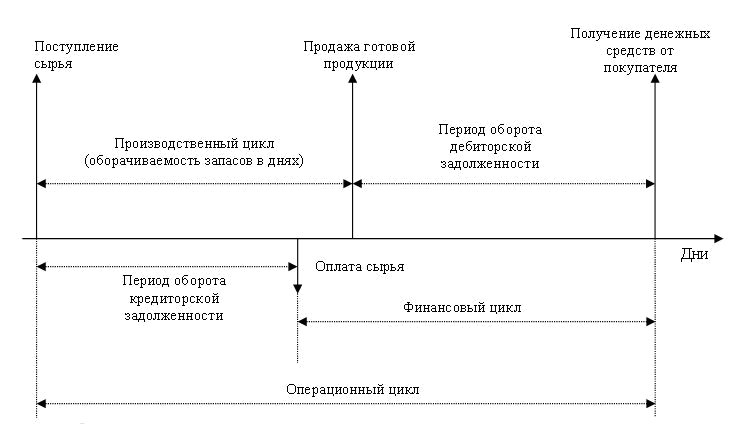
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| ***Исходные показатели*** | | | | | |
|  | Первоначальная стоимость основных средств на начало периода, млн. руб. | 3129 | 3473 | 344 |
|  | Первоначальная стоимость основных средств на конец периода, млн. руб. | 3473 | 3403 | -70 |
|  | Сумма накопленной амортизации основных средств на начало периода, млн. руб. | 1115 | 1278 | 163 |
|  | Сумма накопленной амортизации основных средств на конец периода, млн. руб. | 1278 | 1103 | -175 |
|  | Балансовая величина основных средств на начало периода, млн. руб. | 2014 | 2195 | 91 |
|  | Балансовая величина основных средств на конец периода, млн. руб. | 2195 | 2300 | 105 |
|  | Средняя балансовая величина основных средств, млн. руб. | 2104,5 | 2247,5 | 143 |
|  | Первоначальная стоимость активной части основных средств на начало периода, млн. руб. | 807 | 1151 | 344 |
|  | Первоначальная стоимость активной части основных средств на конец периода, млн. руб. | 1151 | 1081 | -70 |
|  | Сумма начисленной амортизации по активной части основных средств на начало года, млн. руб. | 624 | 731 | 107 |
|  | Сумма начисленной амортизации по активной части основных средств на конец года, млн. руб. | 731 | 500 | -231 |
|  | Балансовая величина активной части основных средств на начало периода, млн. руб. | 183 | 420 | 273 |
|  | Балансовая величина активной части основных средств на конец периода, млн. руб. | 420 | 581 | 161 |
|  | Средняя балансовая величина активной части основных средств, млн. руб. | 301,5 | 500,5 | 199 |
|  | Первоначальная стоимость поступивших основных средств, млн. руб. | 344 | 450 | 106 |
|  | Первоначальная стоимость выбывших основных средств, млн. руб. | - | 520 | 520 |
|  | Выручка от продаж, млн. руб. | 29670 | 33304 | 3634 |
|  | Прибыль от продаж, млн. руб. | 2890 | 4854 | 1964 |
|  | Расходы на амортизацию основных средств, млн. руб. | 163 | 177 | 14 |
|  | Среднесписочная численность работников, чел. | 6344 | 6520 | 176 |
|  | Среднесписочная численность производственного персонала, чел. | 4341 | 4408 | 67 |
| *Аналитические показатели* | | | | | |
|  | Коэффициент обновления, (п. 15 : п. 6) | 0,1567 | 0,1957 | 0,0390 |
|  | Коэффициент выбытия (п. 16 : п. 5) | - | 0,2369 | 0,2369 |
|  | Коэффициент амортизации (износа) (п. 4 : п. 2) | 0,3680 | 0,3241 | -0,0439 |
|  | Коэффициент годности (п. 6 : п. 2) | 0,6320 | 0,6759 | 0,0439 |
|  | Фондовооруженность труда, млн. руб. / чел. (п. 7 : п. 20), | 0,3317 | 0,3447 | 0,0130 |
|  | Техническая вооруженность труда, млн. руб. / чел. (п. 14 : п. 21) | 0,0695 | 0,1135 | 0,0440 |
|  | Коэффициент фондоотдачи основных средств (п. 17 : п. 7) | 14,10 | 14,82 | 0,72 |
|  | Амортизациеемкость, % (п. 19 : п. 17 × 100%) | 0,55 | 0,53 | -0,02 |

***Контроллинг ресурсоотдачи оборотных активов - оценка скорости оборота средств***

Ускорение оборачиваемости активов – главное условие роста операционной прибыли.



***Взаимосвязь производственного и финансового циклов***







**Задание 9. Кейс.** Контроллинг в управлении оборотными активами. Рассчитать показатели оборотных активов ПАО «Тайм». Оценить их уровень и динамику, а также качество управления оборотными активами.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | % |
| 1. Среднегодовая балансовая величина оборотных активов – всего, млн. руб. | 2298 | 2984 | 686 | 129,85 |
| в том числе:  1.1. запасов, включая НДС  1.2. дебиторской задолженности  1.3. краткосрочных финансовых вложений  1.4. денежных средств | 1652,5  434  50  161,5 | 2079  573  110  222 | 426,5  139  60  60,5 | 125,81  132,03  220,00  137,46 |
| 2. Выручка от продаж, млн. руб. | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 |
| 3. Продолжительность одного оборота всех оборотных средств, дни |  |  |  |  |
| в том числе:  3.1. запасов, включая НДС  3.2. дебиторской задолженности  3.3. краткосрочных финансовых вложений  3.4. денежных средств | 20,05  5,26  0,61  1,96 | 22,47  6,20  1,19  2,40 | 2,42  0,94  0,58  0,44 | 112,07  117,87  195,08  122,45 |
| 4. Оборачиваемость совокупных оборотных средств (количество оборотов), коэффициент |  |  |  |  |
| 5. Относительная экономия (перерасход) оборотных средств за счет ускорения (замедления) движения оборотных активов, млн. руб. | - | - |  | - |

***Контроллинг в управлении материально-производственными запасами (МПЗ)***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| МПЗ – это активы, используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг); предназначенные для продажи; используемые для управленческих нужд организации: | | | | |
| Основные виды сырья, материалов | Вспомогательные материалы | Готовая  продукция | Незавершенное производство | Товары для перепродажи |

Особенность управления материально-производственными запасами (МПЗ): тесная связь с задачами производственного менеджмента и маркетинга. Эти задачи подчинены единой цели **– обеспечению бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по обслуживанию запасов.**

**Политика управления МПЗ** – оптимизация общего размера и структуры запасов, минимизация текущих затрат по их обслуживанию и обеспечение эффективного контроля за их движением.

**Оптимизация объемов основных групп МПЗ**

**Нормирование производственных запасов**

*(определение потребности по каждому виду запасов):*

* *запасы текущего хранения*, то есть постоянно обновляемая часть запасов, равномерно потребляемая в процессе производства;
* *запасы сезонного хранения*, гарантирующие бесперебойное обеспечение производственного процесса в периоды резкого возрастания объемов производства и продажи продукции;
* *запасы целевого назначения*, обусловленные специфическими целями деятельности организации.

Главное внимание в нормировании уделяется определению потребности в *запасах текущего хранения*.

Зтх =  × Lнорм,

где Зтх – стоимостная величина потребности в производственных запасах текущего хранения;  – среднедневная сумма расхода запасов текущего хранения; Lнорм – норматив хранения запасов в днях (при отсутствии разработанных нормативов используется показатель средней продолжительности одного оборота).

Расчеты производятся по каждому виду производственных запасов текущего хранения. Суммированием результатов расчетов определяется общая потребность в финансовых ресурсах, необходимых для формирования производственных запасов.

При оптимизации размера текущих МПЗ (сырья, материалов, готовой продукции) наиболее распространена **«Модель экономически обоснованного размера заказа» (Economic ordering quantity – EOQ-model),** более известная как модель Уилсона.

EOQ основана на минимизации совокупных операционных затрат по закупке и хранению запасов.

*Исходная предпосылка:* Бóльшие по объему партии закупки МПЗ обеспечивают меньшие операционные затраты по размещению заказов в определенном периоде (оформление заказов, транспортировка, приемка и т.п.).

Минимизация затрат по обслуживанию запасов:

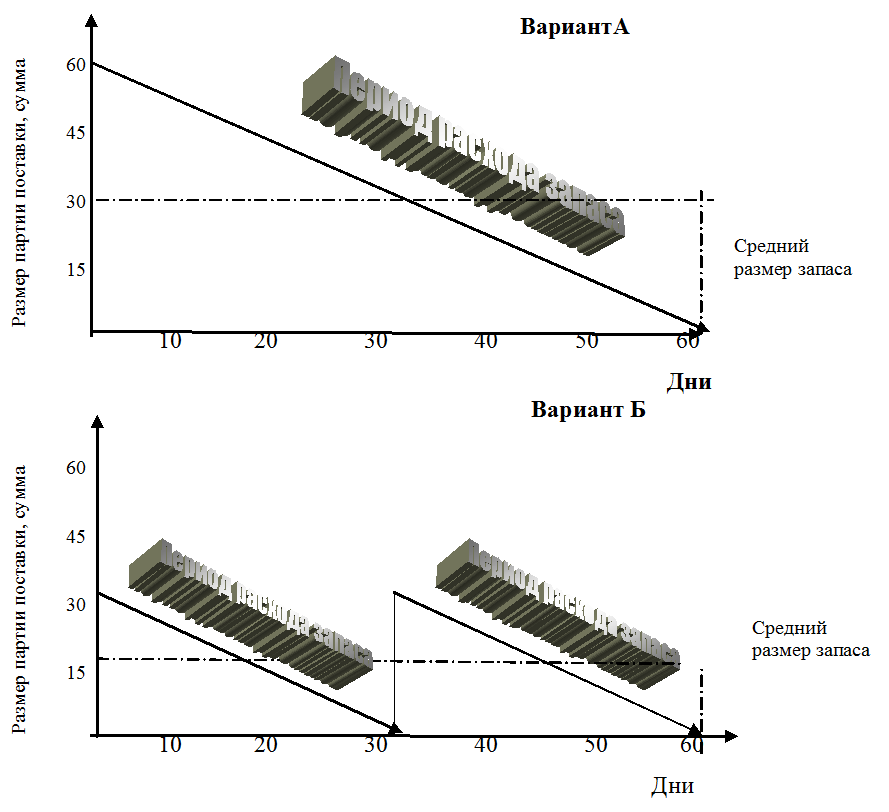
* *затраты по размещению заказов на поставку производственных запасов (ОЗрз ):*

**ОЗрз = ОПП : РПП × Срз ,**

где ОПП – объем производственного потребления сырья, материалов за период; РПП – средний размер одной партии поставки; Срз – средняя стоимость размещения одного заказа.

При неизменном объеме производственного потребления и средней стоимости размещения одного заказа общая сумма затрат минимизируется с ростом среднего размера одной партии поставки. С другой стороны, больший объем одной партии закупки приводит к росту операционных затрат по хранению МПЗ, поскольку увеличивается период хранения (в днях).

*Пример:* Если закупать сырье 1 раз в два месяца, то средний период его хранения составит 30 дней; если размер партии снизить вдвое, то есть закупать один раз в месяц, то средний период его хранения составит 15 дней (см. графики).

****

С ростом среднего размера одной партии снижаются операционные затраты по размещению заказа и возрастают операционные затраты по хранению на складе (и наоборот). С учетом этой зависимости *сумма операционных затрат по хранению запасов составит (ОЗхт ):* ОЗхт = РПП : 2 × Сх ,

где РПП – средний размер одной партии поставки сырья, материалов и т.п.; Сх – средняя стоимость хранения единицы производственного запаса.

При неизменной стоимости хранения единицы производственного запаса общая сумма затрат по хранению минимизируется при снижении среднего размера одной партии поставки сырья, материалов и т.п.

*Для оптимизации пропорций* между затратами, связанными с приобретением и владением производственных запасов текущего характера *с целью минимизации их общей величины*, используется математическая модель – «Модель экономически обоснованного размера заказа» (EOQ):



где РППо – оптимальный средний размер партии поставки сырья, материалов и т.п.; ОПП – объем производственного потребления сырья, материалов за период; Срз - средняя стоимость размещения одного заказа на поставку сырья, материалов; Сх  - средняя стоимость хранения единицы производственного запаса текущего хранения за период.

Следовательно, оптимальный средний размер производственных запасов (ПЗо) определяется:

ПЗо = РППо : 2 , где РППо – оптимальный средний размер партии поставки сырья, материалов.

*Пример:* Годовая потребность в определенном виде сырья, определяющая объем его закупки, составляет 1000 усл.ден.ед. Средняя стоимость размещения заказа – 12 усл.ден.ед., средняя стоимость хранения единицы товара – 6 усл.ден.ед. Оптимальный средний размер партии поставки:



Оптимальный средний размер производственных запасов:

ПЗо = 63,2 : 2 = 31,6 усл.ден.ед.

При таких показателях среднего размера партии поставки и среднего размера запаса сырья *операционные затраты по обслуживанию запаса будут минимальными*.

Для запасов готовой продукции задача минимизации операционных затрат по их обслуживанию заключается в определении оптимального размера партии производимой продукции (вместо среднего размера партии закупки). При производстве мелких партий отдельных видов продукции затраты по хранению минимизируются, но увеличиваются затраты по переналадке оборудования, замене сырья и т.п. При использовании модели EOQ для определения размера оптимальной партии готовой продукции (производимой и хранящейся на складе), в приведенной выше формуле вместо показателя ОПП (объем производственного потребления) следует использовать показатель объем производства продукции.

***Построение эффективных систем контроля за движением МПЗ***

Основная задача – своевременное размещение заказов на пополнение запасов и вовлечение в оборот излишне сформированных запасов.

«Система АВС» используется для контроля за движением запасов наиболее широко. Вся совокупность материальных запасов разделяется на *три категории* исходя из:

* стоимости;
* объема;
* частоты расходования;
* отрицательных финансовых последствий их нехватки для производства продукции.

*Категория «А».* Наиболее дорогостоящие виды запасов с продолжительным циклом заказа, которые требуют постоянного мониторинга в связи с серьезностью негативных последствий в отношении финансовых результатов в случае их недостатка. Частота их завоза определяется, как правило, на основе «Модели ЕОQ». Круг конкретных запасов этой категории обычно ограничен и требует еженедельного контроля.

*Категория «В».* Менее значимые виды запасов в части обеспечения бесперебойного операционного процесса и влиянии на финансовые результаты. Обычно контролируются ежемесячно.

*Категория «С».* Все остальные запасы с низкой стоимостью, не оказывающие значительного воздействия на финансовые результаты. Закупки могут быть довольно крупными, следствием этого является ежеквартальная периодичность их контроля.

*Эффективность контроля движения МПЗ* проявляется в ускорении их оборачиваемости и дополнительном высвобождении финансовых средств, сокращении затрат по их обслуживанию, снижении потерь во время хранения.

***РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ***

**Рентабельность** отражает процентный уровень (отношение) прибыли к авансированному капиталу или его элементам, источникам средств или их элементам, общей величине доходов или их элементам, общей величине расходов или их элементам. Наиболее обобщенным является термин ***«рентабельность инвестиций» (ROI, return on investment),***который для разных субъектов отражает инвестиционную выгодность капитала, функционирующего в той или иной форме, объеме, условиях эксплуатации, а также протяженности во времени.

***Рентабельность продаж по операционной прибыли (Return on Sales, ROS)*** отражает долю операционной прибыли (финансового результата обычной деятельности - Operating (net) income)[[1]](#footnote-1) в совокупной величине выручки от продаж (в нетто-оценке, без косвенных налогов — НДС, акцизов):



***Рентабельность совокупных активов (экономическая рентабельность) (Return on Assets, ROA)*** показывает, какая величина прибыли до налогообложения и финансовых расходов (Earnings Before Interest and Taxes, EBIT) приходится на каждую денежную единицу, вложенную в совокупные активы (Total Assets) компании:



***Рентабельность собственного капитала (Return on Shareholders’ Equity, ROE)*** показывает, какая величина чистой прибыли (Net Profit, NP) приходится каждую стоимостную единицу капитала, принадлежащего собственникам компании (Equity, Е):



**Задание 10. Кейс.** Контроллинг показателей рентабельности. По данным отчетности ПАО «Тайм» рассчитать показатели рентабельности, оценить их уровень и динамику.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| 1. Валовая прибыль, млн. руб. | 7390 | 11634 | 4244 |
| 1. Прибыль от продаж, млн. руб. | 2890 | 4854 | 1964 |
| 1. Прибыль до налогообложения, млн. руб. | 2444 | 3854 | 1410 |
| 1. Чистая прибыль, млн. руб. | 1632 | 2734 | 1102 |
| 1. Среднегодовая балансовая величина совокупных активов, млн. руб. | 4776,5 | 6346 | 1569,5 |
| 1. Среднегодовая балансовая величина оборотных активов, млн. руб. | 2298 | 2984 | 686 |
| 1. Среднегодовая балансовая величина собственного капитала, млн. руб. | 1548 | 3386 | 1838 |
| 1. Среднегодовая балансовая величина заемного капитала (совокупных обязательств), млн. руб. | 3228,5 | 2960 | -268,5 |
| 1. Выручка от продаж, млн. руб. | 29670 | 33304 | 3634 |
| 1. Себестоимость продаж, млн. руб. | 22280 | 21670 | -610 |
| 1. Расходы по обычным видам деятельности (себестоимость производства и реализации продукции), млн. руб. | 26780 | 28450 | 1670 |
| 1. Совокупные расходы, млн. руб. | 28312 | 30891 | 2579 |
| 1. Совокупные доходы, млн. руб. | 29944 | 33625 | 3681 |
| 1. Рентабельность совокупных активов (по прибыли до налогообложения), % | 51,17 | 60,73 | 9,56 |
| 1. Рентабельность оборотных активов (по прибыли от продаж), % | 125,76 | 162,67 | 36,91 |
| 1. Рентабельность собственного капитала (по чистой прибыли), % | 105,43 | 80,74 | -24,69 |
| 1. Рентабельность расходов по обычным видам деятельности (по прибыли от продаж), % | 10,79 | 17,06 | 6,27 |
| 1. Рентабельность совокупных расходов (по чистой прибыли), % | 5,76 | 8,85 | 3,09 |
| 1. Рентабельность совокупных доходов (по чистой прибыли), % | 5,45 | 8,13 | 2,68 |
| 1. Рентабельность производства (по валовой прибыли), % | 33,17 | 53,69 | 20,52 |
| 1. Рентабельность продаж (по прибыли от продаж), % | 9,74 | 14,57 | 4,83 |

***ФАКТОРНЫЕ МОДЕЛИ В ОЦЕНКЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕСА***

Для детального изучения **рентабельности продаж** и влияния на ее динамику факторов производственной деятельности выбрана следующая 4-х факторная аддитивная модель:



где *ROS* – рентабельность продаж; *PN –* прибыль от продаж; *N* – выручка от продаж; *CМ* – материальные расходы; *CU* - расходы на оплату труда, включая социальные отчисления; *CА*  - расходы на амортизацию; *Cother* - прочие расходы по обычным видам деятельности;  - коэффициент материалоемкости производства и продажи продукции;  - коэффициент зарплатоемкости производства и продажи продукции;  - коэффициент амортизациеемкости производства и продажи продукции; - коэффициент прочей расходоемкости производства и продажи продукции.

**Задание 11. Кейс.** Факторный анализ рентабельности продаж. По данным бухгалтерской отчетности рассчитать и оценить влияние факторов на динамику рентабельности продаж ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. обозн. | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | ±Δ% |
| 1. Прибыль от продаж, млн. руб. | *PN* | 2890 | 4854 | 1964 | 67,96 |
| 2. Выручка от продаж, млн. руб. | *N* | 29670 | 33304 | 3634 | 12,25 |
| **3. Рентабельность продаж, %** | ***ROS*** | **9,74** | **14,57** | **4,83** | **49,59** |
| 4. Материальные расходы, млн. руб. | *CМ* | 17520 | 18699 | 1179 | 6,73 |
| 5. Расходы на оплату труда, включая социальные отчисления, млн. руб. | *CU* | 6302 | 6635 | 333 | 5,28 |
| 6. Расходы на амортизацию, млн. руб. | *CА* | 163 | 177 | 14 | 8,59 |
| 7. Прочие расходы по обычным видам деятельности, млн. руб. | *Cother* | 2795 | 2939 | 144 | 5,15 |
| 8. Материалоемкость, % | *(х1)* | 59,05 | 56,16 | **-2,89** | **-** |
| 9. Зарплатоемкость, % | *(х2)* | 21,24 | 19,92 | **-1,32** | **-** |
| 10. Амортизациеемкость, % | *(х3)* | 0,55 | 0,53 | **-0,02** | **-** |
| 11. Прочая расходоемкость, % | *(х4)* | 9,42 | 8,82 | **-0,60** | **-** |
| **12. Влияние на изменение рентабельности продаж факторов, % – всего,**  в том числе за счет изменения: | ***ΔROS*** | **-** | **-** | **4,83** | **-** |
| 12.1 материалоемкости |  | - | - |  | **-** |
| 12.2 зарплатоемкости |  | - | - |  | **-** |
| 12.3 амортизациеемкости |  | - | - |  | **-** |
| 12.4 прочей расходоемкости |  | - | - |  | **-** |

***ТЕМА 3. КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ЗАТРАТАМИ. ЭФФЕКТ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА***

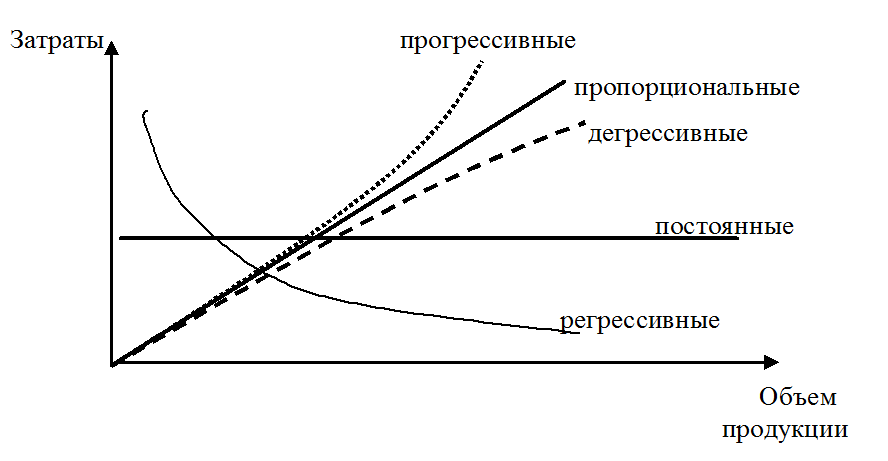
***ЗАТРАТЫ в управленческом учете и анализе*** ранжируются по разным признакам в зависимости от информационных потребностей:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Классификационный признак | Виды затрат |
|  | Вид деятельности | * текущие * инвестиционные * финансовые |
|  | Значимость | * релевантные, имеющие существенное значение для конкретного решения (переменные затраты на единицу продукции, приростные затраты, альтернативные…) * нерелевантные |
|  | Экономическая роль в хозяйственной деятельности | * основные * накладные |
|  | Состав | * одноэлементные * комплексные |
|  | Способ включения в себестоимость | * прямые, которые относятся непосредственно к объекту их возникновения (объекту калькуляции) * косвенные, которые относятся к объекту их возникновения расчетным путем пропорционально выбранной базе распределения |
|  | Зависимость от изменения объема производства и реализации | * постоянные * переменные |
|  | Периодичность | * текущие * единовременные |
|  | Участие в процессе хозяйственной деятельности | * производственные * непроизводственные |
|  | Эффективность | * производительные * непроизводительные |
|  | Источник возмещения | * собственные доходы * внешняя компенсация |
|  | Метод признания затрат | * затраты на продукт (непосредственно связаны с производственной деятельностью) * затраты периода (связаны с функционированием бизнеса в отчетном периоде) |
|  | Отражение в отчете о финансовых результатах | * себестоимость проданной продукции, товаров, работ, услуг * коммерческие * управленческие * прочие * налог на прибыль |
|  | Отражение в налоговом учете | * связанные с производством и реализацией * внереализационные |
|  | Место возникновения | * в целом по организации * по центру учета расходов * по сегменту учета |
|  | Характер производства | * основные * вспомогательные * обслуживающие * внепроизводственные |
|  | Калькуляционный признак | * статья * элемент |
|  | Возможность регулирования | * регулируемые * нерегулируемые |

***Виды себестоимости в управленческом учете и анализе***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Классификационный признак | Вид себестоимости |
| 1. | Уровень управления | * цеховая * производственная * производства и реализации |
| 2. | Элементы | * материальные * оплата труда * отчисления на социальные нужды * амортизация имущества * прочие |
| 3. | Калькуляционные статьи | * сырье и материалы * покупные, комплектующие изделия, полуфабрикаты * услуги сторонних организаций * топливо и энергия для технологических целей * основная зарплата производственных рабочих * дополнительная зарплата производственных рабочих * отчисления на социальное страхование * содержание машин и оборудования * цеховая * общезаводская * потери от брака * прочие производственные расходы * внепроизводственные расходы |
| 4. | Цель управления | * плановая * фактическая * прогнозная |

**Зависимость затрат от изменения объема продукции**



***Пропорциональные*** изменяются пропорционально изменению объема производства продукции (уровню деловой активности). К ним относятся, например, прямые затраты сырья и материалов, сдельная зарплата основных производственных работников и т.д.

***Прогрессивные*** меняются быстрее, чем уровень деловой активности, например, сдельно-прогрессивная заработная плата.

***Дегрессивные*** изменяются медленнее, чем объем производства, например, затраты на вспомогательные материалы, электроэнергию для технологических нужд и т.д.

***Регрессивные*** находятся с объемом производства продукции в обратной зависимости: они сокращаются при росте деловой активности (например, статьи постоянных затрат).

***Смешанные*** содержат как переменную, так и постоянную составляющие, например, заработная плата работников отдела продаж, часть зарплаты которых является стабильной (повременная), а другая – устанавливается пропорционально объему проданной продукции (сдельная).

**Управленческий учет затрат** - это соотнесение затрат с объектами учета затрат. **Объект затрат** - это единица продукции, в отношении которой рассчитывается показатель затрат. Каким бы способом это соотнесение ни делалось, результат все равно будет приблизительным, так как точно определить затраты возможно только в самых простых случаях. Затраты могут быть соотнесены с объектом затрат напрямую или через процедуру распределения.

**Калькуляция затрат** - накопление и отнесение затрат на объекты учета затрат.

## Системы калькуляции себестоимости:

1. Аккумулирование затрат по заказам или продуктам.
2. Аккумулирование затрат по процессам.

**Основные методы учета затрат:**

* ***Метод полного поглощения затрат (Absorption costing);***
* ***Метод прямых (переменных) затрат (Direct Costing, Marginal costing);***
* ***Метод нормативных затрат (Standard costing);***
* ***Попроцессный учет затрат (Process costing).***

**Метод полного поглощения (Absorption costing)** – это метод, основанный на включении, помимо прямых затрат (переменных и постоянных) производственных накладных расходов в себестоимость производимой продукции, т.е. на калькуляционную единицу относятся прямые затраты и все или часть производственных накладных затрат с помощью одного или нескольких коэффициентов списания накладных расходов.

Преимущество метода полного поглощения затрат: позволяет оказывать влияние на финансовый результат. Так, управляя объемами выпуска и объемами продаж, менеджеры могут регулировать прибыль – ее величина будет зависеть от того, какая доля постоянных производственных расходов уже покрыта доходами от реализации, а какая – «осталась на складе». Недостаток метода состоит в ограниченности возможностей его применения. Чем шире номенклатура выпускаемой продукции – тем выше вероятность искажения показателей себестоимости на единицу.

**Калькуляция себестоимости методом полного поглощения затрат** путем отнесения всех производственных затрат текущего периода на выпущенную в этом же периоде продукцию (выполненные работы, оказанные услуги). Это наиболее широко используемый подход к калькулированию себестоимости, применяемый в бухгалтерском учете, и соответствующий требованиям налогового учета.

В себестоимость выпускаемой продукции по методу полных затрат Absorption Costing включаются прямые производственные затраты ([счет учета 20 «Основное производство»](http://sprbuh.systecs.ru/uchet/ps/schet_20.html)) и общепроизводственные затраты ([счет учета 25 «Общепроизводственные расходы»](http://sprbuh.systecs.ru/uchet/ps/schet_25.html)). Общехозяйственные затраты ([счет учета 26 «Общехозяйственные расходы»](http://sprbuh.systecs.ru/uchet/ps/schet_26.html)) относятся на себестоимость реализации (счет учета 90.2) готовой продукции в текущем периоде без подразделения на виды продукции (работ, услуг).

В состав прямых производственных затрат, включают: материальные затраты, направленные на производство продукции; затраты на оплату труда работников, участвующих в производстве; услуги сторонних организаций, относящиеся непосредственно к производству. Прямые производственные затраты обычно относятся к конкретному виду выпускаемой продукции в момент отражения в учете по счету 20 «Основное производство». Общепроизводственные затраты складываются и делятся между объектами учета пропорционально базе распределения. В качестве базы распределения чаще всего используются:

***А) производственные показатели:***

* + продолжительность труда производственных рабочих (человеко-часы);
  + продолжительность работы основного оборудования (машино-часы);
  + объем выпущенной продукции (в натуральных единицах);
  + количество оказанных услуг (количество операций) и т.д.;

***Б) экономические показатели:***

* + фонд оплаты труда производственных рабочих;
  + выручка от продажи продукции;
  + прямые затраты и т.д.

Метод полных (поглощенных) затрат с точки зрения управления затратами имеет ряд недостатков и может использоваться для нужд налогового учета и в случае, когда доля общепроизводственных затрат в себестоимости невелика (не более 10%). Это связано с тем, что метод полных затрат Absorption Costing достаточно сильно искажает объем постоянных затрат в себестоимости отдельного вида продукции и, самое главное, не позволяет определить места и причины возникновения этих затрат в себестоимости отдельного вида продукции. Эта непрозрачность возникновения косвенных затрат в себестоимости конкретной номенклатуры выпускаемой продукции не позволяет принимать выверенные управленческие решения по оптимизации издержек производства.

**Калькуляция по** [**методу прямых затрат - Direct Costing**](http://sprbuh.systecs.ru/uchet/zatrati/uchet_zatrat_direct_costing.html) **(метод Activity based costing, метод маржинальных затрат, метод переменных затрат, Marginal costing):** все производственные затраты подразделяются на ***постоянные,*** то есть не зависящие от объема выпуска продукции, и ***переменные*** - меняющиеся в связи с изменениями объема выпуска продукции. **Метод учета прямых затрат осно**ван на включении в себестоимость производимой продукции только прямых производственных затрат. Все накладные расходы, кроме общепроизводственных переменных (кстати, вот почему Direct costing – это то же самое, что Variable costing), относятся к расходам текущего (отчетного) периода.

Преимущество метода Direct costing, прежде всего, в простоте его применения, благодаря чему он позволяет проводить гибкую политику ценообразования (через анализ безубыточности), давая возможность оперативно её контролировать и т. о. управлять финансовыми результатами. Кроме того, данный метод учета затрат упрощает процедуру их нормирование.

В себестоимость выпускаемой продукции (работ, услуг) по методу прямых затрат включаются ***только переменные производственные затраты***. Постоянная часть производственных, общепроизводственных, общехозяйственных, управленческих и прочих затрат относятся к себестоимости продаж текущего периода без распределения по видам выпускаемой продукции. Это объясняется тем, что постоянные затраты больше зависят от периода времени, чем от объемов производства (например, расход энергии в летний и зимний период).

При использовании метода прямых затрат Direct Costing нужно четко понимать природу происхождения постоянных и переменных затрат и то, как эти затраты влияют на себестоимость продукции и финансовый результат с привязкой к периоду времени.

Согласно метода Direct Costing, учет производственных затрат осуществляется по:

* *видам затрат*. Задачей этого аналитического учета является классификация затрат по видам расходуемых ресурсов и целям использования этих ресурсов: материальные затраты, затраты на оплату труда, затраты на ремонт оборудования, затраты на энергию, налоги. Приведенный перечень целевого использования производственных ресурсов может меняться в зависимости от технологии производства и организации учета.
* *местам возникновения затрат*. Обеспечивает связь видов затрат с точками их возникновения, т.е. с конкретными технологическими процессами и соответственно с номенклатурой выпускаемой продукции, что позволяет с большой точностью определить зависимость величины затрат от объемов производства, т.е. выявить состав затрат, относящийся непосредственно к себестоимости выпускаемой продукции и общепроизводственные постоянные затраты. Кроме того, организация учета по местам возникновения затрат предоставляет возможность анализа состава затрат конкретных технологических процессов и принятия своевременных решения по их оптимизации.
* *номенклатуре выпускаемой продукции* (оказываемых услуг, выполняемых работ). По методу прямых затрат Direct Costing к себестоимости выпускаемой продукции относят затраты технологических процессов, так называемые переменные затраты, т.е. зависящие от объемов производства. Распределения общепроизводственных затрат на номенклатуру выпущенной продукции не происходит. Эти затраты относятся на себестоимость реализации текущего периода (периода возникновения постоянных затрат).

***Стандарт-костинг*** – одна из разновидностей систем внутрипроизводственного учета в массовом производстве. Основан на разработке смет с заранее утвержденными нормативами затрат на продукцию одного вида на планируемый отчетный период. В России - ***нормативный метод*** учета затрат. До начала производства составляются предварительные калькуляции. По истечении отчетного периода учитываются фактические затраты и отклонения от норм.

### *Достоинства стандарт-костинга:*

* Руководство организации информировано о планируемых издержках
* Оперативно определяется полная себестоимость
* Цена устанавливается на основе рассчитанной заранее нормативной себестоимости единицы продукции
* Простота технологии ведения учета
* Невысокая трудоемкость учета
* Выделение отклонений позволяет управляющему персоналу обозначить слабые места в организации, выявить их причины и принять соответствующие меры.

### *Недостатки стандарт-костинга*

* Невозможность установления стандартов на все затраты, в связи с чем контроль за ходом производственного процесса ослабляется
* Сложность отделения постоянных затрат от переменных требует дополнительных расчетов
* Адаптация к переменам происходит затруднительно и долго, рассчитывать нормы в условиях рынка не так просто

***Попроцессный (попередельный) метод учета затрат (Process costing)*** – калькулирование себестоимости, при которой затраты вначале собираются по процессам или самостоятельным фазам обработки сырья; прямые затраты отражаются по каждому процессу в отдельности, стоимость исходного сырья включается в себестоимость продукции первой фазы обработки, а себестоимость конечного продукта составляет сумму затрат всех процессов; метод применяется в металлургии, текстильной, деревообрабатывающей и др. отраслях.

**МАРЖИНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ - СVP-analysis (Cost – Volume - Profit analysis)** - взаимосвязь переменных, постоянных затрат, объема производства и реализации продукции и прибыли.

**Маржинальный анализ** основан на разделении затрат по обычным видам деятельности на **переменные** и **постоянные** (условно-постоянные). Изменение затрат в зависимости от объема производства важно при установлении ***контрольных*** показателей.

* ***Переменные* (*variable cost, VC*)** — это затраты, зависимость которых от объемов производства и реализации продукции достаточно близка к функциональной, то есть в большей степени зависит от уровня производственной и коммерческой активности предприятия.
* ***Постоянные (fixed cost, FC)*** — это затраты, не подверженные влиянию незначительных изменений объемов производства и реализации продукции. Вместе с тем постоянные затраты могут изменяться при существенных колебаниях объемов производства.

Кроме того, все статьи затрат находятся под влиянием многих других факторов внешнего и внутреннего характера (повышение закупочных цен на сырье, ставок арендной платы, тарифов на электроэнергию, ставок оплаты труда), что может привести к изменению любой статьи и постоянных, и переменных затрат.

**ПРИМЕРНАЯ ГРУППИРОВКА ЗАТРАТ ДЛЯ СVP-анализа:**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Переменные - VC*** | ***Постоянные - FC*** |
| * Материальные затраты * Расходы на оплату труда (включая социальные отчисления), начисленные исходя из объемов производства * Топливо, электроэнергия для производственных нужд * Транспортные расходы по доставке сырья, материалов * Прочие переменные затраты | * Амортизация * Аренда основных средств * Текущий ремонт и эксплуатация основных средств * Расходы на оплату труда (включая социальные отчисления), начисляемые независимо от объема производства * Расходы на управление компанией (командировочные, представительские, транспортные, телефонные, канцелярские и т.д.) * Прочие постоянные затраты |

***Маржинальная калькуляция себестоимости*** позволяет распределить *по видам продукции* только переменные затраты, а постоянные рассматриваются как затраты периода.

Управленческие решения принимаются на основе маржинальной прибыли и рентабельности, а не прибыли от продаж и рентабельности продаж. *Например,* решение о собственном производстве или закупке, решение о продаже полуфабрикатов или дальнейшей переработке, анализ и прогнозирование безубыточности.

Для определенных управленческих решений необходима информация о ***полной себестоимости единицы продукции*** (например, определение нижнего порогового значения отпускной жены по ассортименту продукции). *Например,* для определения точки безубыточности по каждому виду продукции необходимо распределение статей постоянных затрат по видам продукции. В этом случае необходимо обосновать «ключи» (базы) распределения постоянных статей затрат по видам продукции.

**Для распределения постоянных затрат могут применяться различные базы (ключи):**

* удельный вес заработной платы производственных рабочих по видам продукции;
* емкость складских помещений, занимаемых различными видами сырья, готовой продукции;
* удельный вес переменных затраты по видам продукции;
* удельный вес стоимости основных материалов по видам продукции;
* объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении;
* объем реализованной продукции в натуральном или стоимостном выражении и др.

***Пример распределения постоянных затрат по видам продукции***

*Вариант 1 - постоянные затраты распределены по видам продукции по удельному весу в объеме продаж (в тыс. ед.)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N п/п** | **Показатели** | **Показатели по общему объему продаж** | в том числе по видам продукции | | |
| **A** | **B** | **C** |
| **1.** | **Объем продаж в натуральном выражении, тыс. ед.** | **50000**  **100%** | ***25000***  ***50%*** | ***20000***  ***40%*** | ***5000***  ***10%*** |
| **2.** | **Выручка от продаж, млн. руб.** | **50000**  **100%** | **27500**  **55%** | **12500**  **25%** | **10000**  **20%** |
| **3.** | **Затраты – всего (полная себестоимость производство и реализации), млн. руб.,** в том числе: | **43750**  **100%** | **23047**  **52,68** | **13309**  **30,42** | **7394**  **16,90** |
| **3.1.** | ***Переменные затраты***  из них: | ***36250***  ***100%*** | ***19297***  ***53,23%*** | ***10309***  ***28,44%*** | ***6644***  ***18,33%*** |
| **3.1.1.** | *Материалы* | 26000 | 14500 | 6000 | 5500 |
| **3.1.2.** | *Зарплата основных рабочих* | 7500 | 3750 | 3000 | 750 |
| **3.1.3** | *Прочие переменные затраты* | 2750 | 1047 | 1309 | 394 |
| **3.2.** | ***Постоянные затраты*** | ***7500***  ***100%*** | ***3750***  ***50%*** | ***3000***  ***40%*** | ***750***  ***10%*** |
| **4.** | **Прибыль (убыток)** | **6250** | **4453** | **-809** | **2606** |
| **5.** | **Рентабельность продаж, %** | **12,50** | **16,19** | **-6,47** | **26,06** |

*Вариант 2 – постоянные затраты распределены по удельному весу каждого вида продукции в сумме выручки от продаж*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N п/п** | **Показатели** | **Показатели по общему объему продаж** | в том числе по видам продукции | | |
| **A** | **B** | **C** |
| **1.** | **Объем продаж в натуральном выражении, тыс. ед.** | **50000**  **100%** | ***25000***  ***50%*** | ***20000***  ***40%*** | ***5000***  ***10%*** |
| **2.** | **Выручка от продаж, млн. руб.** | **50000**  **100%** | **27500**  **55%** | **12500**  **25%** | **10000**  **20%** |
| **3.** | **Затраты – всего (полная себестоимость производство и реализации), млн. руб.,** в том числе: | **43750**  **100%** | **23422**  **53,53%** | **12184**  **27,85** | **8144**  **18,62** |
| **3.1.** | ***Переменные затраты***  из них: | ***36250***  ***100%*** | ***19297***  ***53,23%*** | ***10309***  ***28,44%*** | ***6644***  ***18,33%*** |
| **3.1.1.** | *Материалы* | 26000 | 14500 | 6000 | 5500 |
| **3.1.2.** | *Зарплата основных рабочих* | 7500 | 3750 | 3000 | 750 |
| **3.1.3** | *Прочие переменные затраты* | 2750 | 1047 | 1309 | 394 |
| **3.2.** | ***Постоянные затраты*** | ***7500***  ***100%*** | ***4125***  ***55%*** | ***1875***  ***25%*** | ***1500***  ***20%*** |
| **4.** | **Прибыль (убыток)** | **6250** | **4078** | **316** | **1856** |
| **5.** | **Рентабельность продаж, %** | **12,50** | **14,83** | **2,53** | **18,56** |

**Маржинальная прибыль –** разница между суммой выручки от продаж и суммой переменных расходов, является источником покрытия постоянных расходов и формирования прибыли от продаж.

**Выручка = Постоянные расходы + Переменные расходы + Прибыль от продаж;**

откуда:

**Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные расходы =**

**= Постоянные расходы + Прибыль от продаж**

*Маржинальный анализ* позволяет изучить зависимость прибыли от объема реализованной продукции, переменных и постоянных расходов, а также цен на продукцию. В процессе маржинального анализа определяются:

* + порог рентабельности (безубыточный объем продаж) при заданных соотношениях цены, постоянных и переменных расходов;
  + влияние факторов на критический безубыточный объем продаж;
  + зона финансовой прочности, т.е. объем продаж, превышающий безубыточный объем продаж;
  + объем продаж для получения заданной прибыли.

**Факторный анализ в контроллинге затратоемкости обычных видов деятельности**

**(анализ качества затрат)**

Для расчета влияния факторов на показатель затратоемкости производства и реализации продукции (общая величина затрат по обычным видам деятельности в расчете на 1 рубль выручки от продаж) методом цепных подстановок можно использовать следующую факторную модель:

**=**

**= ,**

где *ТC* – общая сумма переменных и постоянных затрат (совокупные затраты по обычным видам деятельности);

*qtotal* - объем производства продукции в количественном выражении;

*VC* - сумма переменных затрат;

*FC -* сумма постоянных затрат;

- сумма переменных затрат в расчете на единицу продукции;

*р* - цена единицы продукции.

**Задание 12. Кейс.** Контроллинг затратоемкости. По данным управленческой отчетности ПАО «Тайм» рассчитать и оценить влияние четырех факторов на показатель затратоемкости выручки от продаж: 1). общего объема проданной продукции; 2). удельных переменных затрат на единицу продукции; 3). постоянных затрат; 4). средневзвешенной цены.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. обозн. | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | Тем роста, % |
| 1. Общий объем проданной продукции, тыс. ед. | *qtotal(х1)* | 30811 | 31618 | 807 | 102,62 |
| 2. Общая величина переменных затрат, млн. руб. | *VC* | 20457 | 20369 | -88 | 99,57 |
| 3. Удельные переменные затраты в расчете на единицу реализованной продукции, тыс. руб. | *VC1(х2)* | 0,66395 | 0,64422 | -0,01973 | 0,9703 |
| 4. Общая величина постоянных затрат, млн. руб. | *FC (х3)* | 6323 | 8081 | 1758 | 127,80 |
| 5. Общая величина затрат по обычным видам деятельности (сумма постоянных и переменных затрат), млн. руб. | *TC* | 26780 | 28450 | 1670 | 106,23 |
| 6. Выручка от продаж, млн. руб. | *N* | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 |
| 7. Средневзвешенная цена 1 ед. проданной продукции, руб. | *р (х4)* | 962,968 | 1053,324 | 90,356 | 109,38 |
| **8. Затратоемкость выручки от продаж (удельный вес совокупных затрат по обычным видам деятельности в сумме выручки от продаж), %** |  | **90,260** | **85,425** | **-4,835** | **94,64** |
| **9. Влияние на затратоемкость выручки от продаж факторов, % – всего,**  в том числе за счет изменения: |  | **-** | **-** | **-4,835** | **-** |
| 9.1. общего объема реализованной продукции в количественном выражении |  | - | - | **-0,543** | - |
| 9.2. средней величины переменных затрат в расчете на единицу реализованной продукции |  | - | - | **-2,050** | - |
| 9.3. общей величины постоянных затрат |  | - | - | **5,774** | - |
| 9.4. средневзвешенной цены реализованной продукции |  | - | - | **-8,016** | - |

Расчет влияния факторов на изменение затратоемкости методом цепных подстановок:

1. Расчеты показателей затратоемкости с учетом последовательной замены значений

факторов с 2020 г. на 2021 г.

1.1. В первом расчете все значения факторов – по 2020 г., = 90,260%/

1.2. Во втором и каждом последующем расчете значение одного фактора

меняется c 2020 г. на 2021 г.: .

1.3. .

1.4. .

1.5. В последнем расчете все значения факторов – по 2021 г.,  = 85,425%/

2. Из каждого последующего пересчитанного значения затратоемкости

вычитается предыдущее значение и определяется влияние каждого

из четырех включенных в модель факторов:

2.1. Влияние изменения количества продукции:  = 89,717 – 90,260 = -0,543%

2.2. Влияние изменения удельных переменных затрат: = 87,667 – 89,717 = -2,050%

2.3. Влияние изменения постоянных затрат: = 93,441 – 87,667 = 5,774%

2.4. Влияние изменения цен:  = 85,425 – 93,441 = -8,016%.

3. Проверка правильности расчетов: (-0,543) + (-2,050) + 5,774 + (-8,016) = 4,835%,

то есть алгебраическая сумма влияния факторов соответствует изменению

результативного показателя – затратоемкости (85,425 – 90,260 = 4,835%).

***Влияние уровня удельной маржинальной прибыли (Pmarg)***

***на прибыль от продаж (операционную прибыль, PN):***

где  - выручка от продаж;  - переменные затраты;  - постоянные затраты;  - объем продукции в количественном выражении *i*-го вида;  - цена единицы продукции i-го вида;  - удельные переменные затраты на единицу продукции i-го вида;  - удельная маржинальная прибыль в расчете на единицу продукции *i-*го вида; n – количество видов продукции.

Удельная маржа является коэффициентом, усиливающим влияние изменения объема произведенной и реализованной продукции на прибыль.

**Задание 13. Кейс**. Факторный маржинальный анализ прибыли от продаж. По данным управленческой отчетности ПАО «Тайм» рассчитать и оценить влияние трех факторов на динамику прибыли от продаж.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. обозн. | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | Темп роста, % |
| 1. Объем проданной продукции, тыс. шт. | *qtotal (х1)* | 30811 | 31618 | 807 | 102,62 |
| 2. Выручка от продаж, млн. руб. | *N* | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 |
| 3. Средняя цена единицы продукции, тыс. руб. | *p* | 0,96297 | 1,05332 | 0,09035 | 109,38 |
| 4. Удельные переменные затраты на единицу продукции, тыс. руб. |  | 0,66395 | 0,64422 | -0,01973 | 0,9703 |
| 5. Маржинальная прибыль, млн. руб. | *Pmarg* | 9213 | 12935 | 3722 | 140.40 |
| 6. Удельная маржинальная прибыль на единицу продукции, тыс. руб. | *(х2)* | 0,29902 | 0,40910 | 0,11008 | 136,81 |
| 7. Общая величина постоянных затрат, млн. руб. | *(х3)* | 6323 | 8081 | 1758 | 127,80 |
| 8. Прибыль от продаж, млн. руб. | *PN (y)* | 2890 | 4854 | 1964 | 167,96 |
| 9. Влияние факторов на прибыль от продаж, % – всего  в том числе за счет изменения: |  | - | - | 1964 | - |
| 9.1. объема проданной продукции |  | - | - | 241 | - |
| 9.2. удельной маржинальной прибыли на единицу продукции |  | - | - | 3481 | - |
| 9.3. постоянных затрат |  | - | - | -1758 | - |

Методом цепных подстановок рассчитывается влияние трех факторов на динамику прибыли от продаж: количества продукции (*qtotal*), удельной маржинальной прибыли на единицу продукции (), постоянных затрат (**)с использованием 3-х факторной модели: .

1. Расчеты показателей прибыли от продаж с учетом последовательной замены значений факторов с 2020 г. на 2021 г.

1.1. В первом расчете все значения факторов – по 2020 г.:



1.2. Во втором и каждом последующем расчете значение одного фактора меняется c 2020 г. на 2021 г.:



1.3. 

1.4. В последнем расчете все значения факторов – по 2021 г.,



2. Из каждого последующего пересчитанного значения прибыли от продаж вычитается предыдущее значение и определяется влияние каждого из трех включенных в модель факторов:

2.1. Влияние изменения количества продукции:  *= 3131 – 2890 = 241 млн. руб.*

2.2. Влияние изменения маржинальной прибыли на единицу продукции:

*= 6612 – 3131 = 3481 млн. руб.*

2.3. Влияние изменения постоянных затрат: *= 4854 – 6612 = -1758 млн. руб.*

3. Проверка правильности расчетов: *241 + 3481 + (-1785) = 1964 млн. руб.,* т.е. алгебраическая сумма влияния факторов соответствует изменению результативного показателя – затратоемкости *ΔPN = 1964 млн. руб.*

**Эффект операционного рычага**

Существование операционного рычага означает, что часть расходов, связанных с обычными видами деятельности компании, относительно устойчива, даже если объем производства меняется. Вследствие этого прибыль от продаж увеличивается или уменьшается непропорционально изменению объема производства продукции. Операционный рычаг (операционный, производственный леверидж) отражает различные соотношения между показателями выручки, постоянных и переменных расходов и т.д.

Таблица А

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт | Прогноз | Δ,% |
| Количество продукции, ед. | 75000 | 90000 | + 20,0 |
| Цена за 1 ед., тыс. руб. | 1,0 | 1,0 | - |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 75000 | 90000 | + 20,0 |
| Переменные расходы на 1 ед., тыс. руб. | 0,6 | 0,6 | - |
| Переменные расходы - всего, тыс. руб. | 45000 | 54000 | + 20,0 |
| Постоянные расходы - всего, тыс. руб. | 20000 | 20000 | - |
| Прибыль, тыс. руб. | 10000 | 16000 | +60,0 |

**Сила воздействия операционного рычага (СОР):**

**СОР = **

По данным таблицы: СОР = или СОР = 

Операционный рычаг проявляет свое действие в том, что любое изменение объема продаж (выручки от продаж) порождает более сильное изменение прибыли.

Сила воздействия операционного рычага отражает степень предпринимательского риска: чем больше значение силы операционного рычага, тем выше предпринимательский риск.



Значительные постоянные затраты увеличивают риск непреодоления точки безубыточности (порога рентабельности, критической точки продажи продукции). С помощью маржинального анализа возможен поиск наиболее выгодных комбинаций между переменными издержками на единицу продукции, постоянными издержками, ценой и объемом продаж.

**Анализ безубыточности (Break-even analysis)**

Точка безубыточности достигается, когда выручка от реализации критического объема продукции (Nкр) равен сумме постоянных затрат и переменных затрат на производство этого объема продукции; при этом не образуется ни прибыли, ни убытков. Точка безубыточности рассчитывается в стоимостном и количественном выражении.

 или ,

откуда ; ,

где *Nкритическ* - выручка от продаж в точке безубыточности;

*VCкритическ* - переменные затраты в точке безубыточности;

*FC* - общая величина постоянных затрат;

*qкритическ* – количественный объем продаж продукции в точке безубыточности;

*р* - цена единицы продукции;

 - удельные переменные затраты в расчете на единицу продукции.

В зависимости от имеющейся исходной информации для расчета точки безубыточности можно использовать представленные ниже формулы, полученные путем моделирования:



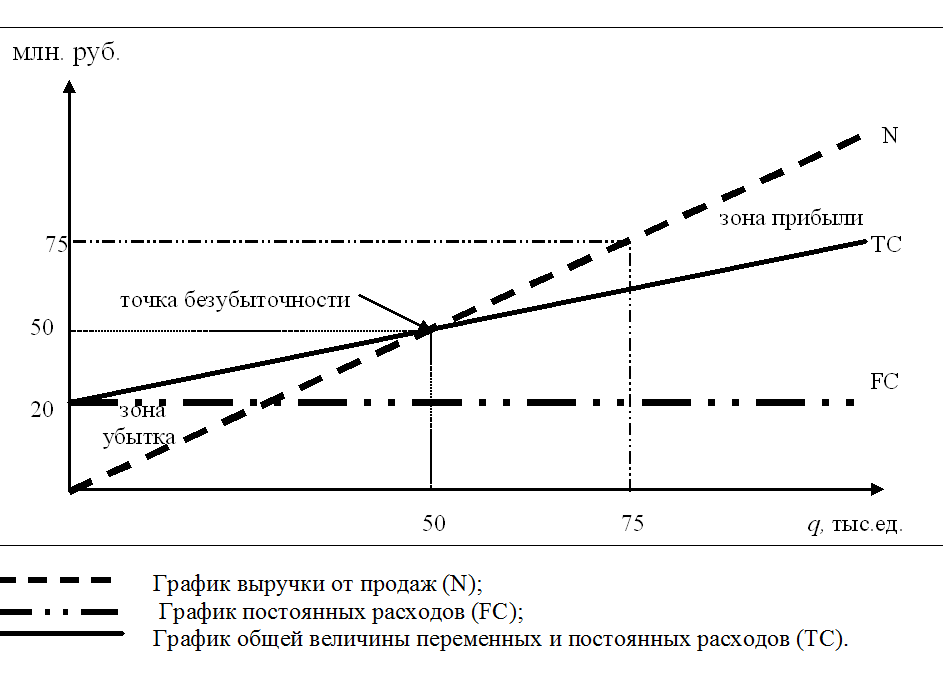
=

.

Расчет точки безубыточности по данным предыдущей **таблицы А:**



Графическое определение точки безубыточности по данным предыдущей **таблицы А:**

****

***Запас финансовой прочности (ЗФП)*** - разница между общим объемом проданной продукции и ее критическим объемом (точкой безубыточности), который рассчитывается в стоимостном *(ЗФПN)* и количественном *(ЗФПq)* выражении, а также в виде удельного веса по отношению к объему продаж ():

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ЗФПN = | Общая величина  выручки от продаж | - | Величина выручки от продаж  в точке безубыточности | | |
|  |  |  |  | | |
| ЗФПq = | Общее количество  проданной продукции | - | Количество проданной продукции в точке безубыточности | | |
|  |  |  |  | | |
|  | = | | |
|  |  | | |
|  | = | | | |

**Задание 14. Кейс.** Контроллинг безубыточности, запаса финансовой прочности и СОР. Рассчитать и оценить показатели точки безубыточности, запаса финансовой прочности и силы операционного рычага по данным управленческой отчетности ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | , % |
| 1. Общий объем проданной продукции, тыс. шт. | 30811 | 31618 | 807 | 102,62 |
| 2. Выручка от продаж, млн. руб. | 29670 | 33307 | 3634 | 112,25 |
| 3. Средняя цена единицы продукции, тыс. руб. | 0,96297 | 1,05332 | 0,09035 | 109,38 |
| 4. Совокупные затраты на производство и реализацию продукции, млн. руб. | 26780 | 28450 | 1670 | 106,24 |
| 5. Переменные затраты, млн. руб. | 20457 | 20369 | -88 | 99,57 |
| 6. Удельный вес переменных затрат в совокупных затратах, % | 76,39 | 71,60 | -4,79 | 93,73 |
| 7. Постоянные затраты, млн. руб. | 6323 | 8081 | 1758 | 127,80 |
| 8. Удельный вес постоянных затрат в совокупных затратах, % | 23,61 | 28,40 | 4,79 | 120,29 |
| 9. Прибыль маржинальная, млн. руб. | 9213 | 12935 | 3722 | 140.40 |
| 10. Доля маржинальной прибыли в выручке от продаж (маржинальная рентабельность), коэффициент |  |  |  |  |
| 11. Точка безубыточности в стоимостной оценке, млн. руб. |  |  |  |  |
| 12. Точка безубыточности в количественном выражении, тыс. шт. |  |  |  |  |
| 13. Запас финансовой прочности, млн. руб. |  |  |  |  |
| 14. Уровень запаса финансовой прочности, % |  |  |  |  |
| 15 Прибыль от продаж, млн. руб. | 2890 | 4854 | 1964 | 167,96 |
| 16. Рентабельность продаж (прибыль от продаж к выручке), % |  |  |  |  |
| 17. Сила операционного рычага (маржинальная прибыль к прибыли от продаж) |  |  |  |  |

**Моделирование и факторный анализ точки безубыточности**

Факторный анализ точки безубыточности (**)** может проводиться для оценки сложившегося влияния факторов (сравнение отчетных показателей с базисными или плановыми), а также для прогнозирования их воздействия в будущем (сравнение планируемых показателей и достигнутыми фактическими значениями). Трехфакторная модель: **,** где *FC* - общая величина постоянных затрат; *р* - цена единицы продукции;  - удельные переменные затраты на 1 единицу продукции.

1. Расчет влияния на точку безубыточности изменения постоянных затрат:

.

2. Расчет влияния на точку безубыточности изменения удельных переменных затрат на единицу продукции

.

3. Расчет влияния на точку безубыточности изменения цен:

.

**Определение объема продаж продукции для получения заданной суммы прибыли**

*РN* – планируемая сумма прибыли от продаж, как один из приоритетных бюджетных параметров;

*Nрасчетн* – расчетный объем продаж в стоимостном выражении;

*qрасчетн*  - расчетный объем продаж в количественном выражении.

*Nрасчетн = FC + VC + РN;*

*qрасчетн  = =* .

**Задание 15. Кейс.** Факторный анализ точки безубыточности, прибыли и рентабельности. Используя данные таблицы, рассчитать, как изменится точка безубыточности, запас финансовой прочности, прибыль от продаж и рентабельность продаж, если в плановом бюджетном периоде планируется рост объема продаж на 2%, рост постоянных затрат на 5%, рост удельных переменных затрат на 1 ед. продукции на 4%, цена на реализуемую продукцию максимально может возрасти на 4%.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт | Прогноз | ±Δ,% |
| 1. Количество (объем) продукции, ед. | 75000 |  | +2,0 |
| 1. Цена за 1 ед., тыс. руб. | 1,0 |  | +4,0 |
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб. | 75000 |  |  |
| 1. Переменные затраты на 1 ед., тыс. руб. | 0,6 |  | +4,0 |
| 1. Удельная маржинальная прибыль на 1 ед. продукции, тыс. руб. | 0,4 |  |  |
| 1. Переменные затраты - всего, тыс. руб. | 45000 |  |  |
| 1. Маржинальная прибыль, тыс. руб. | 30000 |  |  |
| 1. Доля маржинальной прибыли в выручке, коэффициент | 0,4 |  |  |
| 1. Постоянные затраты – всего, тыс. руб. | 20000 |  | +5,0 |
| 1. Точка безубыточности, ед. | 50000 |  |  |
| 1. Точка безубыточности, тыс. руб. | 50000 |  |  |
| 1. Запас финансовой прочности, ед. | 25000 |  |  |
| 1. Запас финансовой прочности, тыс. руб. | 25000 |  |  |
| 1. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 10000 |  |  |
| 1. Рентабельность продаж,% | 13,33 |  |  |
| 1. Сила операционного рычага | 3,0 |  | - |

**Задание 16. Кейс.** Прогнозирование объемов продаж на основе маржинального анализа. Используя фактические данные предыдущего задания, спрогнозировать необходимый объем реализации продукции в количественном и стоимостном выражении для обеспечения выполнения следующих условий бюджетного периода:

* планируется увеличить прибыль от продаж на 20%,
* постоянные затраты возрастут на 5%,
* переменные затраты на единицу продукции увеличатся на 4%,
* максимально возможное увеличение цен на реализуемую продукцию 2%.

Оценить риск динамики точки безубыточности и запаса финансовой прочности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт | Прогноз | Прогноз темпа прироста (снижения),±Δ,% |
| 1. Количество продукции, единиц | 75000 |  |  |
| 1. Цена за 1 ед., тыс. руб. | 1,0 |  | +2,0 |
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб. | 75000 |  |  |
| 1. Переменные затраты на 1 ед., тыс. руб. | 0,6 |  | +4,0 |
| 1. Удельная маржинальная прибыль на 1 ед. продукции, тыс. руб. | 0,4 |  |  |
| 1. Переменные затраты - всего, тыс. руб. | 45000 |  |  |
| 1. Маржинальная прибыль, тыс. руб. | 30000 |  |  |
| 1. Доля маржинальной прибыли в выручке, коэффициент | 0,4 |  |  |
| 1. Постоянные затраты - всего, тыс. руб. | 20000 |  | +5,0 |
| 1. Прибыль, тыс. руб. | 10000 |  | +20,0 |
| 1. Точка безубыточности, тыс. руб. | 50000 |  |  |
| 1. Точка безубыточности, единиц | 50000 |  |  |
| 1. Запас финансовой прочности, тыс. руб. | 25000 |  |  |
| 1. Запас финансовой прочности, единиц | 25000 |  |  |
| 1. Рентабельность продаж, % | 13,33 |  |  |

**Задание 17. Кейс.** Прогнозирование динамики цен на основе маржинального анализа. Используя фактические данные предыдущей таблицы, определить, какой уровень цены на реализуемую продукцию позволит компенсировать в предстоящем бюджетном периоде негативный эффект от повышения постоянных затрат на 8%, удельных переменных затрат – на 5% при ожидаемом росте объема продаж производимой продукции в количественном выражении на 12% и планируемом увеличении прибыли от продаж на 10%?

***ТЕМА 4. КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ КОМПАНИИ.***

***ЭФФЕКТ ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА***

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ, ДЕБИТОРСКОЙ**

**И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

**Денежный поток** – это совокупность распределенных во времени объемов поступления и выбытия денежных средств в процессе осуществления хозяйственной деятельности организации. Поступление (приток) денежных средств называется **положительным денежным потоком**. Выбытие (отток) денежных средств называется **отрицательным денежным потоком.** Разность между положительным и отрицательным денежными потоками по каждому виду деятельности или по хозяйственной деятельности организации в целом называется **чистым денежным потоком**.

**Цель управления денежными потоками** достижение сбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков в целом и по отдельным направлениям деятельности организации для поддержания ее постоянной платежеспособности, способствующей повышению эффективности текущего и стратегического управления бизнесом.

**Основные задачи управления денежными потоками**

1. Формирование достаточного объема денежных ресурсов в соответствии с потребностями его предстоящей хозяйственной деятельности
2. Оптимизация распределения сформированного объема денежных ресурсов по видам деятельности и направлениям использования
3. Обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости организации в процессе ее развития
4. Поддержание постоянной платежеспособности
5. Максимизация чистого денежного потока, обеспечивающая заданные темпы экономического развития на условиях самофинансирования
6. Обеспечение минимизации потерь стоимости денежных средств в процессе их использования

**Подразделение денежных потоков в финансовой и управленческой отчетности:**

* ***денежный поток по операционной деятельности***, которых включает денежные выплаты поставщикам сырья и материалов; сторонним исполнителям отдельных видов услуг, обеспечивающих операционную деятельность: заработной платы персоналу, занятому в операционном процессе, а также осуществляющему управление этим процессом; налоговые платежи предприятия в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды; другие выплаты, связанные с осуществлением операционного процесса. Одновременно этот вид денежного потока отражает поступления денежных средств от покупателей продукции; налоговых органов в порядке осуществления перерасчета излишне уплаченных сумм и некоторые другие платежи;
* ***денежный поток по инвестиционной деятельности***, который отражает платежи и поступления денежных средств, связанные с осуществлением реального и финансового инвестирования, продажей выбывающих основных средств и нематериальных активов, ротацией долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля и другие аналогичные потоки денежных средств, обслуживающие инвестиционную деятельность предприятия;
* ***денежный поток по финансовой деятельности***, включающий поступления и выплаты денежных средств, связанные с привлечением дополнительного акционерного или паевого капитала, получением долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, уплатой в денежной форме дивидендов и процентов по вкладам собственников и некоторые другие денежные потоки, связанные с осуществлением внешнего финансирования хозяйственной деятельности предприятия.

**КОНТРОЛЛИНГ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

Для анализа и оценки движения денежных средств, в первую очередь, используются:

* величина и знак чистого денежного потока по операционной деятельности;
* соотношение чистого денежного потока по операционной деятельности и чистой прибыли;
* величина и знак чистого денежного потока по инвестиционной деятельности;
* величина и знак чистого денежного потока по финансовой деятельности;
* соотношение чистых операционных, инвестиционных и финансовых денежных потоков.

Управление сбалансированностью денежных потоков во времени - сглаживание отклонений (max и min) разнонаправленных денежных потоков в отдельные временные промежутки.

Одно из главных направлений анализа денежных потоков - обоснование степени *достаточности (недостаточности) формирования объема денежной массы* в целом, а также по видам деятельности, сбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков по объему и во времени. *Пример оценки ситуации по показателям чистых денежных потоков:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ситуация | Чистый денежный поток по видам деятельности организации, млн. руб. | | |
| текущая | инвестиционная | финансовая |
| Вариант 1 | 200 | -1000 | 800 |
| Вариант 2 | -900 | 300 | 600 |
| Вариант 3 | 1000 | - | -300 |

*Прямой метод анализа денежных потоков* по видам деятельности организации позволяет оценить:

* объемы и источники получения денежных средств, а также направления их использования в процессе осуществления текущей (обычной) деятельности;
* достаточность собственных средств организации для инвестиционной деятельности;
* необходимость привлечения дополнительных заемных средств в рамках финансовой деятельности;
* прогноз в обеспечении постоянной платежеспособности, т. е. полной и своевременной оплаты текущих обязательств в будущем.

**Задание 18. Кейс.** Контроллинг денежных потоков прямым методом. Провести структурно-динамический анализ денежных потоков ПАО «Тайм» прямым методом. Оценить их структуру и динамику.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  денежных потоков | | | Сумма, млн. руб. | | | Темп роста, % | Структура, % | | |
| 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| **Положительный – всего** | | | **37972** | **41073** | **3101** | **108,2** | **100,00** | **100,00** | **-** |
| **Отрицательный – всего** | | | **37947** | **40977** | **3030** | **108,0** | **100,00** | **100,00** | **-** |
| **Чистый – всего** | | | **25** | **96** | **71** | **384,0** | **-** | **-** | **-** |
| в том числе по видам деятельности: | Текущей | Положительный | 36953 | 39310 | 2357 | 106,4 | 97,32 | 95,71 | -1,61 |
| Отрицательный | 36473 | 37744 | 1271 | 103,48 | 96,12 | 92,11 | -4,01 |
| **Чистый** | **480** | **1566** | **1086** | **326,25** | **-** | **-** | **-** |
| Инвестиционной | Положительный | 63 | 263 | 200 | 417,5 | 0,16 | 0,64 | 0,48 |
| Отрицательный | 354 | 825 | 471 | 233,1 | 0,93 | 2,01 | 1,08 |
| **Чистый** | **-291** | **-562** | **-271** | **-193,1** | **-** | **-** | **-** |
| Финансовой | Положительный | 956 | 1500 | 544 | 156,9 | 2,52 | 3,65 | 1,13 |
| Отрицательный | 1120 | 2408 | 1288 | 215,00 | 2,95 | 5,88 | 2,93 |
| **Чистый** | **-164** | **-908** | **-744** | **553,65** | **-** | **-** | **-** |

**Что важнее для жизнедеятельности компании: ПРИБЫЛЬ или ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК?**

***«Прибыль — это мнение, наличность — факт»*** *(Ричард Стютли):*

Проблема несоответствия финансового и кассового результатов:

**Косвенный метод анализа денежных потоков** позволяет установить на какие цели и в каких объемах использовались денежные средства и какие источники финансирования для этого использовались. ***Косвенный метод*** позволяет путем корректировок ***суммы чистой прибыли*** преобразовать ее ***в сумму чистого денежного потока.***

**Задание 19. Кейс.** Анализ денежных потоков косвенным методом. Проанализировать направления, объемы использования денежных средств ПАО «Тайм» косвенным методом и установить источники их формирования.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Форма и код строки | Сумма, млн. руб. | |
| 2020 г. | 2021 г. |
| **Чистая прибыль** | **Отчет о финансовых результатах, код строки 2400** |  | **2734** |
| **Чистый денежный поток** | **Отчет о движении денежных средств, код строки 4400** |  | **96** |
| Корректировки чистой прибыли в связи с изменениями остатков (влияние факторов): | | | |
| 1. нематериальных активов | Бух баланс, код строки 1110 |  | -2 |
| 1. основных средств | Бух баланс, код строки 1150 |  | -105 |
| 1. финансовых вложений | Бух баланс, код строки 1170 |  | -80 |
| 1. отложенных налоговых активов | Бух баланс, код строки 1180 |  | -24 |
| 1. прочих внеоборотных активов | Бух баланс, код строки 1190 |  | -645 |
| 1. запасов | Бух баланс, код строки 1210 |  | -152 |
| 1. НДС по приобретенным ценностям | Бух баланс, код строки 1220 |  | 70 |
| 1. дебиторской задолженности | Бух баланс, код строки 1230 |  | -14 |
| 1. финансовых вложений | Бух баланс, код строки 1240 |  | -20 |
| 1. резервного капитала | Бух баланс, код строки 1360 |  | 14 |
| 1. нераспределенной прибыли прошлых лет | Бух баланс, код строки 1370 (за минусом чистой прибыли отч. года) |  | -684 |
| 1. краткосрочных заемных средств | Бух баланс, код строки 1510 |  | -193 |
| 1. краткосрочной кредиторской задолженности | Бух баланс, код строки 1520 |  | -795 |
| 1. доходов будущих периодов | Бух баланс, код строки 1530 |  | -8 |
| **Итого сумма корректировок чистой прибыли** | **-** |  | **-2638** |
| **Чистая прибыль с учетом корректировок** | **-** |  | **96** |

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

**Дебиторская задолженность (Accounts receivable) –** важный компонент оборотного капитала компании. ***Качественное управление дебиторской задолженностью*** – это:

* поддержание оптимального объема средств, отвлекаемых в формирование дебиторской задолженности и структуры;
* оптимизация сроков погашения (среднего периода инкассации).

***ВИДЫ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ:***

* Дебиторская задолженность долгосрочная (срок оплаты которой наступит более, чем через 12 месяцев)
* Дебиторская задолженность краткосрочная (срок оплаты которой наступит менее, чем через 12 месяцев)
* Дебиторская задолженность, не оплаченная в срок
* Дебиторская задолженность по векселям полученным
* Дебиторская задолженность по расчетам с бюджетом
* Дебиторская задолженность по расчетам с дочерними, зависимыми компаниями
* Авансы выданные (выплаченные) – предоплата за будущие поставки товаров, сырья, материалов и т.д.
* Расчеты с персоналом (подотчетные средства, выданные работникам на различные цели)

**Политика управления дебиторской задолженностью** (в основном, политика кредитования покупателей) – сочетание финансовой политики управления оборотными активами и маркетинговой политики.

*Показатели состояния, динамики и качества дебиторской задолженности*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | на начало периода | на конец периода | ±Δ | темп роста, % |
| 1. Дебиторская задолженность – всего, тыс. руб.  в том числе:   * покупатели и заказчики   из них:  обеспеченные векселями   * авансы выданные * прочие виды ДЗ   2. Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, коэффициент  3. Доля покупателей и заказчиков в дебиторской задолженности, %  4. Кредиторская задолженность - всего, тыс. руб.  5. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности  6. Дебиторская задолженность просроченная, тыс. руб.,  в том числе   * просроченная дебиторская задолженность свыше 3-х месяцев, тыс. руб.   7. Удельный вес просроченной дебиторской задолженности в ее общей сумме по стр.1, %,  в том числе:   * удельный вес просроченной дебиторской задолженности свыше 3-х месяцев в общей сумме по стр.1, % |  |  |  |  |

**Основные характеристики дебиторской задолженности:**

* *средний период оборачиваемости (погашения)*
* *движение задолженности*
* *разбивка по контрагентам*

.



**Задание 20. Кейс.** Контроллинг оборачиваемости дебиторской задолженности. Рассчитать и проанализировать показатели оборачиваемости дебиторской задолженности ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | Темп роста, % |
| 1. Среднегодовая балансовая величина дебиторской задолженности – всего | млн. руб. | 434 | 573 | 139 | 132,03 |
| в том числе:  1.1. Покупатели, заказчики  1.2. Авансы выданные | млн. руб. млн. руб. | 346  88 | 345  228 | -1  140 | 99,71  259,09 |
| 2. Выручка от продаж | млн. руб. | 29670 | 33304 | 3634 | 112,25 |
| 3. Средняя продолжительность периода погашения дебиторской задолженности - всего | дней | 5,266 | 6,194 | 0,928 | 117,62 |
| в том числе:  3.1. Покупатели, заказчики  3.2. Авансы выданные | дней  дней | 4,198  1,068 | 3,729  2,465 | -0,469  1,397 | 88,83  230,81 |
| 4. Количество оборотов дебиторской задолженности - всего | коэфф. | 68,36 | 58,12 | -10,24 | 85,02 |
| 5. Относительная экономия (перерасход) средств, отвлеченных в дебиторскую задолженность | млн. руб. | - | - | 85,85 | - |

Чем короче период погашения дебиторской задолженности, тем выше ее ликвидность. При этом условии компания имеет возможность быстрее генерировать денежную массу и поддерживать высокий уровень платежеспособности. Кроме того, ускорение оборачиваемости способствует расширению масштабов производственно-хозяйственной деятельности. **Инфляция** приводит к обесценению денежных средств, капитала, активов. *Пример* расчета влияния инфляции на выручку от продаж в связи с предоставлением покупателю отсрочки платежа (потери от дебиторской задолженности).

**Качество дебиторской задолженности покупателей по «возрастным группам»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дебиторы | Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб. | | | | | | | | | |
| На дату: | | Текущая (срок погашения которой не наступил) | Просроченная - всего | в том числе на количество дней: | | | | | |
| Сумма | удельный вес, % | до 30 | 31-60 | 61-90 | 91-180 | 180-360 | >360 |
| Фирма "А" | 53 229 | 16 | 50 765 | 2 464 | 1 900 | 564 |  |  |  |  |
| Фирма "Б" | 43 214 | 13 | 35 835 | 7 379 | 7 295 |  |  | 84 |  |  |
| Фирма "В" | 38 254 | 11 | 12 578 | 25 676 | 24 978 | 698 |  |  |  |  |
| Фирма "Г" | 32 135 | 10 | 27 564 | 4 571 | 4 569 |  |  | 2 |  |  |
| Фирма "Д" | 27 499 | 8 | 20 500 | 6 999 | 5 539 | 1 460 |  |  |  |  |
| Фирма "Е" | 23 811 | 7 | 18 309 | 5 502 | 2 500 | 2 498 |  | 504 |  |  |
| Фирма "Ж" | 22 982 | 7 | 14 569 | 8 413 | 5 460 | 2 378 | 575 |  |  |  |
| Фирма "З" | 16 093 | 5 | 2 590 | 13 503 | 3 290 | 1 300 | 8 913 |  |  |  |
| Прочие | 75 800 | 23 | 43 235 | 32 565 | 21 624 | 3 558 | 4 862 | 2 500 | 20 | 1 |
| Итого: | **333 017** | **100** | **225 945** | **107 072** | **77 155** | **12 456** | **14 350** | **3 090** | **20** | **1** |
| В %% к общей сумме дебиторской задолженности | | | 67,85 | 32,15 | 23,17 | 3,74 | 4,31 | 0,93 | 0,006 | - |

**Средний «возраст» просроченной дебиторской задолженности:**

,

**Эффект, полученный от инвестирования средств в дебиторскую задолженность (ЭДЗ):**

*ЭДЗ = РДЗ – УВДЗ – ФПДЗ,* где *РДЗ –* сумма дополнительной прибыли, полученной от увеличения объема реализации продукции за счет предоставления отсрочки платежа покупателям; *УВДЗ –*  упущенная выгода, связанная с отвлечением средств из оборота (рассчитывается исходя из сложившегося уровня средневзвешенной цены капитала); *ФПДЗ* – прямые финансовые потери от непогашения дебиторской задолженности покупателями.

**Формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям продукции**

1. в каких формах необходимо осуществлять реализацию продукции в кредит;
2. какой тип кредитной политики следует выбрать.

**ТИПЫ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ:**

*1.* ***Консервативный.*** Приоритетная задача - минимизация кредитного риска. Характеристики: существенное сокращение круга покупателей продукции в кредит; минимизация сроков предоставления кредита и его размера; ужесточение условий предоставления кредита и повышение его стоимости; использование жестких процедур инкассации дебиторской задолженности.

*2.* ***Умеренный.*** Ориентация на средний уровень кредитного риска.

*3.* ***Агрессивный****.* Приоритетная задача – максимизация дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции в кредит, не считаясь с высоким уровнем кредитного риска, сопровождающего эти операции. Характеристики: распространение кредита на более рискованные группы покупателей; увеличение периода предоставления кредита и его размера; снижение стоимости кредита до минимально допустимых размеров; предоставление покупателям возможности пролонгирования кредита.

**Последствия выбора кредитной политики компании в отношении дебиторов:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Тип политики | | |
| Агрессивный | Умеренный | Консервативный |
| Рентабельность | Высокая | Средняя | Низкая |
| Ликвидность | Низкая | Средняя | Высокая |
| Риск | Max | Средний | Min |

**Определение суммы средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность по товарному (коммерческому) кредиту:**

,

где  - необходимая сумма средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность; *Nплан* – планируемый объем реализации продукции с отсрочкой платежа;  - средний период предоставления кредита покупателям (в днях);  - средний период просрочки погашения кредита покупателями (в днях).

Пример: Определить необходимую сумму средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, если планируемый объем реализации продукции в кредит – 3200 тыс. руб.; удельный вес себестоимости в цене продукции – 75%; средний период предоставления кредита покупателям – 40 дней; средний период просрочки погашения кредита покупателями по данным анализа – 20 дней.

**Формирование системы кредитных условий**

* Срок кредита (кредитный период);
* Размер предоставляемого кредита (кредитный лимит);
* Система ценовых скидок, предоставляемых в качестве поощрения за быстрые платежи (немедленные платежи). Уровень цены (процентная ставка) предоставляемого кредита не должна превышать уровень процентной ставки банковского кредита.
* Штрафные санкции (политика взимания платы), отражающие жесткость или мягкость подхода предприятия к клиентам, задерживающим платежи.

**Разработка стандартов оценки покупателей и дифференциация кредитных условий**

***Нормативы кредитоспособности (Credit Standard) –*** минимальная характеристика кредитной заявки покупателя, которую принимает фирма. *Определение системы характеристик*, оценивающих кредитоспособность отдельных групп покупателей, как правило, осуществляется по следующим критериям:

* объем и стабильность осуществления хозяйственных операций с покупателем;
* репутация покупателя в деловом мире; платежеспособность клиента;
* платежеспособность;
* собственный капитал и ликвидность;
* результативность хозяйственной деятельности;
* финансовая устойчивость;
* объем и состав активов, которые могут выступать в качестве обеспечения при возникновении неплатежеспособности.

**Контроль состояния кредиторской задолженности**

*Своевременное погашение кредиторской задолженности* - важнейшая задача контроллинга.

.



Для агрегированной оценки состояния кредиторской задолженности используется показатель *среднего периода ее просрочки*:



**Задание 21. Кейс.** Контроллинг кредиторской задолженности. Анализ погашения кредиторской задолженности. Рассчитать и проанализировать показатели оборачиваемости кредиторской задолженности ПАО «Тайм»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ | Темп роста, % |
| 1. Среднегодовая балансовая величина кредиторской задолженности – всего, млн. руб. | 2034,5 | 1928,5 | -106 | 94,79 |
| в том числе:  1.1. Поставщикам и подрядчикам  1.2. Персоналу организации  1.3. Государств. внебюджетным фондам  1.4. По налогам и сборам  1.5. Авансы полученные | 1378  227  89,5  210  130 | 1061  320  149,5  242,5  155,5 | -317  92  60  32,5  25,5 | 77,00  140,97  167,04  115,48  119,62 |
| 2. Себестоимость продаж, млн. руб. | 22280 | 21670 | -610 | 97,26 |
| 3. Средняя продолжительность периода погашения кредиторской задолженности – всего, дней | 32,87 | 32,04 | -0,83 | 97,47 |
| в том числе:  3.1. Поставщикам и подрядчикам  3.2. Персоналу организации  3.3. Государств. внебюджетным фондам  3.4. По налогам и сборам  3.5. Авансы полученные | 22,26  3,67  1,45  3,39  2,10 | 17,63  5,32  2,48  4,03  2,58 | -4,63  1,65  1,03  0,64  0,48 | 79,20  144,96  171,03  118,88  122,86 |
| 4. Количество оборотов кредиторской задолженности – всего, коэффициент | 10,95 | 11,24 | 0,29 | 102,65 |

***Ликвидность и платежеспособность***

**Ликвидность –** это способность ценностей превращаться в деньги (наиболее ликвидные активы) с целью погашения обязательств организации по мере наступления установленных сроков. **Уровень ликвидности активов** характеризуется ***суммой денежных средств***, которую можно получить от их продажи ***и временем***, которое для этого необходимо.

**Платежеспособность** - возможность компании превращать активы в денежные средства для погашения обязательств в полном объеме и в установленные сроки.

**Показатели ликвидности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности |  | Дает общую оценку ликвидности оборотных активов. Показывает, сколько рублей оборотных активов приходится на рубль краткосрочных обязательств. Так как краткосрочные обязательства погашаются в основном за счет оборотных активов, то если оборотные активы больше краткосрочных обязательств, то теоретически организация может погасить свои обязательства. Необходимая величина коэффициента варьируется по отраслям, видам деятельности и ее масштабам |
| 2. Коэффициент критической (промежуточного покрытия) ликвидности |  | Показывает прогнозируемую платежеспособность организации при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами |
| 3. Коэффициент  абсолютной  ликвидности |  | Является наиболее жестким критерием ликвидности организации. Показывает часть краткосрочных обязательств, которая может быть при необходимости погашена немедленно за счет денежных средств |
| 4. Степень платежеспособности  (количество месяцев) |  | Показывает прогнозируемую платежеспособность организации, обеспечиваемую поступлениями средств от продажи продукции (работ, товаров, услуг) |

Оптимальное значение коэффициента текущей ликвидности для определения платежеспособности (неплатежеспособности) промышленного (производственного) предприятия:

* ***коэффициент текущей ликвидности (Ктл) ≥ 2.***

Если коэффициент текущей ликвидности на отчетную дату ***ниже норматива***, то предприятие считается ***неплатежеспособным***, а структура баланса ***неудовлетворительной****.* В данной ситуации *при положительной динамике коэффициента текущей ликвидности* за анализируемый год рассчитывается:

* ***коэффициент восстановления платежеспособности на 6 месяцев (Квосст):***

. ***Норматив Квосст ≥ 1.***

Если коэффициент текущей ликвидности на отчетную дату ***соответствует нормативу****,* то предприятие считается ***платежеспособным*,** а структура баланса ***удовлетворительной*.** В данной ситуации *при отрицательной динамике коэффициента текущей ликвидности* за анализируемый год рассчитывается:

* ***коэффициент утраты платежеспособности на 3 месяца (Кутр***):

. ***Норматив Кутр ≥ 1.***

**Задание 22. Кейс.** Контроллинг ликвидности. По данным отчетности рассчитать необходимые коэффициенты, оценить уровень и динамику ликвидности ПАО «Тайм».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель *отношение оборотных средств к оборотным активам* | Оптимальное значение | 31.12.20 | 31.12.21 | ±Δ |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности – *отношение оборотных активов (за минусом НДС по приобретенным ценностям и долгосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам* | ≥2 | **0,764**  (2878-190-50)/(3462-  -8)=  =2638/3454 |  |  |
| 2. Коэффициент критической ликвидности (промежуточного покрытия) – *отношение суммы краткосрочной дебиторской задолженности, финансовых вложений и денежных средств к краткосрочным обязательствам* | ≥0,8 | 0,229  (516+100+174)/(3462-8)=  =790/3454 |  |  |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности - *отношение суммы финансовых вложений и денежных средств к краткосрочным обязательствам* | ≥0,2 | 0,079 |  |  |
| 4. Степень платежеспособности (в количестве месяцев) - *отношение средней балансовой величины оборотных активов к среднемесячной выручке от продаж* | ≤3 | **0,93**  2298/  (29670:12) |  |  |
| 5. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности | ≥1 | - |  | - |

**Прогнозирование риска неплатежеспособности (*потенциального банкротства)***

*Финансовая несостоятельность (банкротство) организации* признается на основании решения арбитражного суда. В соответствии со ст. 3 Федерального закона от 26.10.02 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» признаком банкротства юридического лица считается его неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение *трех месяцев* с даты, когда они должны были быть исполнены. Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют *не менее 300 тыс. руб.* (ст. 6).

**Определение признаков потенциального банкротства по модели Э. Альтмана**

**(для публичных компаний):**



Значение Z счета Альтмана - Вероятность банкротства

<1,8 - очень высокая

1,81 - 2,7 - высокая

2,71 - 2,99 - возможна

>3,0 - очень низкая

**Задание 23. Кейс.** Контроллинг в оценке вероятности банкротства. По данным отчетности определить уровень вероятности банкротства ПАО «Тайм» по модели Э. Альтмана за 2021 г.



***КОНТРОЛЛИНГ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ***

**Направления оценки финансовой устойчивости компании:**

* наличие и размещение капитала, эффективность его использования;
* структура пассивов (соответствие уровня финансовой независимости и степени финансового риска);
* структура активов (соответствие уровня ликвидности активов и степени производственного риска);
* платежеспособность и инвестиционная привлекательность;
* вероятность банкротства;
* порог рентабельности и запас финансовой прочности.

**Показатели финансовой устойчивости:**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Абсолютные***  ***(данные бухгалтерской отчетности)*** | ***Относительные***  ***(коэффициенты)*** |

**Чистые активы** – это имущество, сформированное за счет собственного капитала. Или активы, не обремененные обязательствами. Это следует из основного балансового уравнения:

**АКТИВ = СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ + ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ (ОБЯЗАТЕЛЬСТВА),**

откуда:

**АКТИВ - (ОБЯЗАТЕЛЬСТВА) = СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ = ЧИСТЫЕ АКТИВЫ**

***Чистые активы*** - разница между балансовой величиной активов, принимаемых к расчету, и балансовой величиной обязательств, принимаемых к расчету. *Порядок расчета и оценки стоимости чистых активов* по данным бухгалтерской отчетности определен приказом Минфина РФ от 28.08.2014 г. № 84н «Об утверждении порядка стоимости чистых активов».

*Ст. 35, Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах":*

Если по окончании второго финансового года или каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества окажется меньше его уставного капитала, то общество не позднее чем через 6 месяцев после окончания соответствующего финансового года обязано принять одно из следующих решений:

1) об уменьшении уставного капитала общества до величины, не превышающей стоимости его чистых активов;

2) о ликвидации общества.

В отношении ООО действует аналогичное положение ст. 30 закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», № 14-ФЗ от 08.02.1998 г.

**Анализ финансовой устойчивости по абсолютным данным бухгалтерского баланса:**

*Определение типа финансовой ситуации по оценке источников формирования материально-производственных запасов:*

|  |
| --- |
| 1. ***Абсолютная финансовая независимость****:* достаточность собственных оборотных средств для полного финансирования МПЗ. |
| 1. ***Нормальная финансовая устойчивость:*** достаточность суммы собственных оборотных средств и привлеченных краткосрочных кредитов и займов для полного финансирования МПЗ. |
| 1. ***Высокий уровень финансовой зависимости***: недостаточность суммы собственных оборотных средств и привлеченных краткосрочных кредитов и займов для полного финансирования МПЗ, которая частично компенсируется путем привлечения товарных кредитов поставщиков. |
| 1. ***Кризисное финансовое положение:*** продолжительная недостаточность финансовых ресурсов для полного финансирования МПЗ при наличии просроченных обязательств. |

**Задание 24. Кейс.** Контроллинг в оценке характера финансирования материальных запасов. По данным финансовой отчетности ПАО «Тайм» установить уровень финансовой устойчивости в части финансирования материально-производственных запасов и ее динамику (млн. руб.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отчетная дата | Запасы | Источники, достаточные для финансирования запасов | Вариант финансовой ситуации (А, В, С, D) |
| 31.12.19 |  |  |  |
| 31.12.20 |  |  |  |
| 31.12.21 |  |  |  |

***Коэффициенты финансовой устойчивости и алгоритмы их расчета***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициент | Расчет | Что отражает |
| 1. автономии (финансовой независимости) |  | долю формирования активов за счет собственного капитала |
| 2. маневренности собственного капитала |  | долю собственного капитала, направленную на финансирование оборотных активов |
| 3. обеспеченности оборотных активов  собственными  средствами |  | долю формирования оборотных активов за счет собственного капитала |
| 4. обеспеченности материально-производственных запасов собственными средствами |  | долю формирования запасов за счет собственного капитала |

**Задание 25. Кейс.** Контроллинг в оценке финансовой устойчивости. По данным финансовой отчетности ПАО «Тайм» рассчитать и оценить уровень и динамику коэффициентов финансовой устойчивости.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оптим. значение | 31.12.20 | 31.12.21 | ±Δ |
| 1. Коэффициент финансовой независимости (автономии) - доля формирования активов за счет собственного капитала | ≥0,5 | 0,406 |  |  |
| 2. Коэффициент маневренности собственного капитала - доля собственного капитала, направленная на финансирование оборотных активов | ≥0,2 | -0,244 |  |  |
| 3. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами - доля формирования оборотных активов за счет собственного капитала | ≥0,1 | -0,200 |  |  |
| 4. Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами - доля формирования запасов за счет собственного капитала | ≥0,8 | -0,283 |  |  |

Высокая финансовая устойчивость поддерживается достаточным уровнем собственного капитала, главным источником роста которого является **капитализируемая чистая прибыль.**

**Направления использования чистой прибыли АО на основании решения**

**годового собрания акционеров**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дивиденды по привилегированным акциям | Дивиденды по обыкновенным акциям | Поощрительные и компенсационные выплаты | Резервы | Увеличение уставного капитала | Капитализация  (реинвестирование) нераспределенной прибыли |
| *Использование прибыли,*  *уменьшающее собственный капитал* | | | *Использование прибыли,*  *не уменьшающее собственный капитал* | | |

Эффективность дивидендной политики достигается оптимальностью соотношения между использованием прибыли (потреблением) собственниками и ее будущим ростом, максимизирующим рыночную стоимость компании и обеспечивающим стратегическое развитие (капитализацией).

**Основные типы дивидендной политики акционерных обществ**

|  |  |
| --- | --- |
| Определяющий подход | Варианты типов дивидендной политики |
| *А. Консервативный* | * Остаточный принцип дивидендных выплат |
| *В. Умеренный*  *(компромиссный)* | * Стабильный размер дивидендов с возможной надбавкой |
| *С. Агрессивный* | * Стабильный уровень дивидендов с постоянным возрастанием размера дивидендов |

***ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ «ДЮПОН»***

Каждый показатель рентабельностипредставляет собой двухфакторную кратную модель , которая путем моделирования по методике «Дюпон» преобразуется в многофакторные аддитивные, кратные или мультипликативные. Для изучения причин, повлиявших на динамику **рентабельности собственного капитала,** построена трехфакторная модель смешанного типа:

*,*

где *ROE* – рентабельность собственного капитала; *NP* – чистая прибыль;  – средняя балансовая величина собственного капитала; *N* – выручка от продаж;  – средняя балансовая величина совокупных активов (равна среднегодовой балансовой величине валюты Бухгалтерского баланса, а, следовательно, среднегодовой балансовой величине пассивов);  - средняя балансовая величина совокупных обязательств (заемного капитала); *КФР*– коэффициент финансового рычага;  - коэффициент оборачиваемости совокупных активов; *ROS* – рентабельность продаж (по чистой прибыли).

**Задание 26. Кейс.** Факторный анализ рентабельности собственного капитала. По данным финансовой отчетности рассчитать и оценить влияние факторов на динамику рентабельности собственного капитала ПАО «Тайм» с использованием метода цепных подстановок. Оценить полученные результаты.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл.  обозн. | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| 1. Прибыль чистая, млн. руб. | *NP* | 1632 | 2734 | 1102 |
| 2. Среднегодовая балансовая величина собственного капитала, млн. руб. |  | 1548 | 3386 | 1838 |
| 3. Рентабельность собственного капитала, % | *ROE* | 105,43 | 80,74 | -24,69 |
| 4. Среднегодовая балансовая величина совокупных обязательств (заемного капитала), млн. руб. |  | 3228,5 | 2960 | -268,5 |
| 5. Среднегодовая балансовая величина совокупных активов (или совокупных пассивов), млн. руб. |  | 4776,5 | 6346 | 1569,5 |
| 6. Выручка от продаж, млн. руб. | *N* | 29670 | 33304 | 3634 |
| 7. Коэффициент финансового рычага | *КФР (х1)* | 2,0856 | 0,8742 | -1,2114 |
| 8. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов (совокупных пассивов) | *(х2)* | 6,2117 | 5,2480 | -0,9637 |
| 9. Рентабельность продаж (по чистой прибыли), % | *ROS(х3)* | 5,5005 | 8,2092 | 2,7087 |
| 10. Влияние факторов на изменение рентабельности собственного капитала, % – всего:  в том числе: | *ΔROEобщ* | - | - | -24,69 |
| 10.1. коэффициента финансового рычага | *ΔROEх1* | - | - | -41,39 |
| 10.2. коэффициента оборачиваемости совокупных активов | *ΔROEх2* | - | - | -9,94 |
| 10.3. рентабельности продаж | *ΔROEх3* | - | - | 26,64 |

Расчет влияния факторов на рентабельность собственного капитала ПАО «Тайм» методом цепных подстановок:

1. Определяются четыре значения результативного показателя – рентабельности собственного капитала, *ROE*:

;







2. Определяется влияние каждого из трех факторов, включенных в модель:

 *=* 64,04 - 105,43 = **-41,39%**

= 54,10 - 64,04 = **-9,94%**

*=* 80,74 - 54,10 = **26,64%**

3. Проверка расчетов: = (-41,39) + (-9,94) + 26,64 = **-24,69%** =

= *ROE2021 – ROE2020 = 80,74 – 105,43 = 24,69% =* .

Для расчета влияния факторов на результативный показатель **рентабельности активов** (рассчитанной по чистой прибыли) исходная формула преобразована в пятифакторную мультипликативную модель:



где *ROA* – рентабельность активов; *NP* – чистая прибыль;  - средняя балансовая величина совокупных активов;  - средняя балансовая величина оборотных активов;  - средняя балансовая величина собственного капитала;  - средняя балансовая величина совокупных обязательств (заемного капитала); *N* – выручка от продаж; *КФР*– коэффициент финансового рычага; *КАВТ*– коэффициент финансовой автономии (независимости); *КПОКР*– коэффициент покрытия совокупных обязательств оборотными активами;  - коэффициент оборачиваемости оборотных активов; *ROS* – рентабельность продаж (по чистой прибыли).

**Задание 27. Кейс.** Факторный анализ рентабельности активов. По данным бухгалтерской отчетности рассчитать влияние пяти факторов на динамику рентабельности активов ПАО «Тайм» с использованием метода абсолютных разниц:

1. Коэффициента финансового рычага
2. Коэффициента финансовой автономии (независимости)
3. Коэффициента покрытия совокупных обязательств оборотными активами (текущей ликвидности)[[2]](#footnote-2)
4. Коэффициента оборачиваемости оборотных активов
5. Рентабельности продаж (по чистой прибыли)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение | 2020 г. | 2021 г. | ±Δ |
| 1. Прибыль чистая, млн. руб. | *NP* | 1632 | 2734 | 1102 |
| 2. Среднегодовая балансовая величина совокупных активов, млн. руб. |  | 4776,5 | 6346 | 1569,5 |
| 3. Рентабельность активов (по чистой прибыли), % | *ROA* | 34,17 | 43,08 | 8,92 |
| 4. Среднегодовая балансовая величина оборотных активов, млн. руб. |  | 2298 | 2984 | 686 |
| 5. Среднегодовая балансовая величина собственного капитала, млн. руб. |  | 1548 | 3386 | 1838 |
| 6. Среднегодовая балансовая величина совокупных обязательств (заемного капитала), млн. руб. |  | 3228,5 | 2960 | -268,5 |
| 7. Выручка от продаж, млн. руб. | *N* | 29670 | 33304 | 3634 |
| 8. Коэффициент финансового рычага | *КФР (х1)* | 2,0856 | 0,8742 | -1,2114 |
| 9. Коэффициент финансовой автономии (независимости) | *КАВТ (х2)* | 0,3241 | 0,5336 | 0,2095 |
| 10. Коэффициент покрытия совокупных обязательств оборотными активами | *КПОКР (х3)* | 0,7118 | 1,0081 | 0,2963 |
| 11. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | *(х4)* | 12,9112 | 11,1609 | -1,7503 |
| 12. Рентабельность продаж (по чистой прибыли), % | *ROS (х5)* | 5,5005 | 8,2092 | 2,7087 |
| 13. Влияние на изменение рентабельности активов факторов, % – всего: в том числе… | *ΔROAобщ* | - | - | 8,92 |
| 13.1. коэффициента финансового рычага | *ΔROAх1* | - | - | -19,85 |
| 13.2. коэффициента финансовой независимости (автономии) | *ΔROAх2* | - | - | 9,26 |
| 13.3. коэффициента покрытия обязательств оборотными активами | *ΔROAх3* | - | - | 9,82 |
| 13.4. коэффициента оборачиваемости оборотных активов | *ΔROAх4* | - | - | -4,53 |
| 13.5. рентабельности продаж | *ΔROAх5* | - | - | 14,22 |

Влияние на рентабельность активов каждого из пяти факторов по выбранной мультипликативной

модели рассчитывается *методом абсолютных разниц:*

1. Влияние коэффициента финансового рычага *(х1)*:

*ΔROAх1* = = (-1,2114) · 0,3241 ∙ 0,7118 · 12,9112 · 5,5005 = -19,85%

2. Влияние коэффициента финансовой автономии (независимости) *(х2)*:

*ΔROAх2* = = 0,8742 ∙ 0,2095 ∙ 0,7118 · 12,9112 · 5,5005 = 9,26%

3. Влияние коэффициента покрытия обязательств оборотными активами *(х3)*:

*ΔROAх3* = = 0,8742 ∙ 0,5336 ∙ 0,2963 ∙ 12,9112 · 5,5005 = 9,82%.

4. Влияние коэффициента оборачиваемости оборотных активов *(х4)*:

*ΔROAх4* = = 0,8742· 0,5336 ∙1,0081 ∙ (-1,7503) · 5,5005 = -4,53%.

5. Влияние рентабельности продаж *(х5)*:

*ΔROAх5* = = 0,8742 · 0,5336 ∙1,0081· 11,1609 · (2,7087) = 14,22%.

Проверка расчетов: *ΔROAх1+ΔROAх2+ΔROAх3+ΔROAх4+ΔROAх5 =*

*= (*-19,85) + 9,26 + 9,82+ (-4,53) + 14,22=8,92 %= *ΔROAобщ*

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ РЫЧАГОМ НА ОСНОВЕ СТРУКТУРЫ И ПЛАТНОСТИ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ И СООТНОШЕНИЯ «РИСК-ДОХОДНОСТЬ»**

**Оптимальная структура капитала** **(пассивов)** - соответствие уровня *финансовой устойчивости (независимости)* и степени *финансового риска*, связанного с привлечением заемных средств.

**ОБОСНОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОСТИ СТРУКТУРЫ ФИНАНСОВЫХ ИСТОЧНИКОВ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ** | **ЗАЕМНЫЕ ИСТОЧНИКИ** |
| **ПРЕИМУЩЕСТВА** | - Простота привлечения  - Легкость реинвестирования в производство  - Снижения риска банкротства  - Рост финансовой устойчивости | - Широкие возможности привлечения  - Рост финансового потенциала для расширения производства  - Относительно низкая стоимость (не облагается налогом на прибыль) |
| **НЕДОСТАТКИ** | - Ограниченность объема  - Высокая стоимость по сравнению с заемными источниками  - Упущенная возможность прироста прибыли от привлечения в оборот заемного капитала | - Опасные финансовые риски (рост риска пропорционален росту удельного веса заемных средств)  - Активы, сформированные за счет заемных средств, дают меньшую норму прибыли (за счет их платности)  - Зависимость стоимости от конъюнктуры финансового рынка  - Обязательность залога (в большинстве случаев) |

**ЭФФЕКТ ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА - это приращение рентабельности собственных средств за счет использования заемных, несмотря на платность последних. Эффект финансового рычага (Leverage Effect, LE)** показывает, какой процентный уровень из рентабельности собственного капитала получает организация за счет привлечения заемных средств:



где *RTAX* (tax ratio)– коэффициент налогообложения прибыли (точнее – доля изъятия в бюджет части совокупного финансового результата предприятия в виде налога на прибыль); рассчитывается как *отношение расходов по налогу на прибыль* *к прибыли до налогообложения*; расходы по налогу на прибыль формируются по правилам налогового учета; ROA (return on assets) – процентный уровень рентабельности совокупных активов (экономическая рентабельность), исчисленная как *отношение прибыли до налогообложения и расходов по привлечению заемных средств* (earnings before interest and taxes - EBIT) *к средней балансовой величине совокупных активов* (total assets - TA); *WACTL* (weighted average cost of total liabilities) – процентный уровень средневзвешенной цены заемного капитала (относительный уровень стоимости долгосрочных и краткосрочных обязательств), который рассчитывается как *отношение расходов по обслуживанию заемных источников средств* (финансовые расходы) *к средней балансовой величине заемного капитала* (как платного, так и бесплатного); **** (total liabilities) – средняя балансовая величина заемного капитала (совокупных обязательств); для ее расчета по данным бухгалтерского баланса целесообразно использовать итоговые показатели «Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные обязательства»;  (equity capital) – средняя балансовая величина собственного капитала.

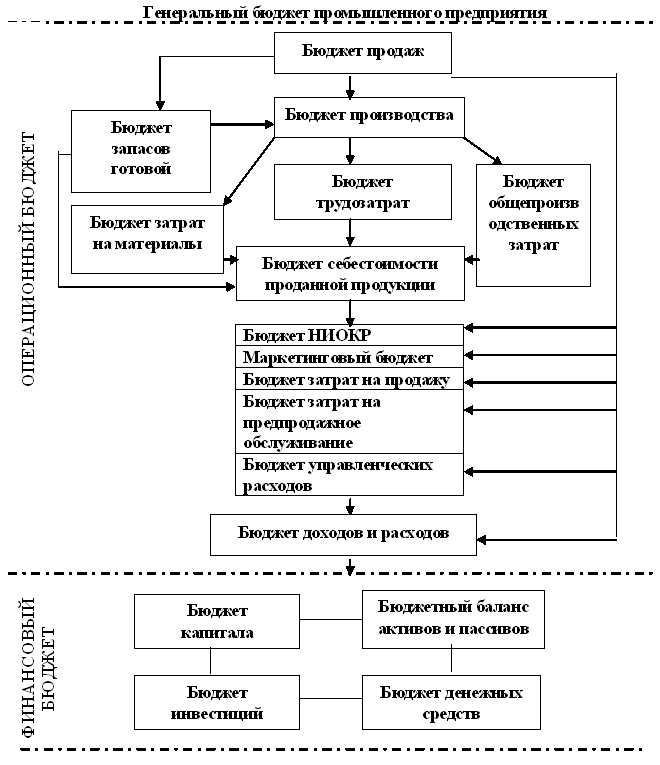
**Эффект финансового рычага и обоснование структуры капитала организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Вариант 1 | Вариант 2 | Вариант 3 |
| 1. Капитал (активы) – всего, тыс. руб. | 10000 | 10000 | 10000 |
| 2. Заемный капитал, тыс. руб. | 2000 | 5000 | 8000 |
| 3. Собственный капитал, тыс. руб. | 8000 | 5000 | 2000 |
| 4. Прибыль до уплаты налога и расходов за пользование заемным капиталом, тыс. руб. | 2000 | 2000 | 2000 |
| 5. Рентабельность капитала (активов),% | 20 | 20 | 20 |
| 6. Цена заемного капитала, % | 10 | 10 | 10 |
| 7. Расходы за пользованием заемным капиталом, тыс. руб. | 200 | 500 | 800 |
| 8. Прибыль к налогообложению, тыс. руб. (п.4-п.7) | 1800 | 1500 | 1200 |
| 9. Коэффициент налогообложения прибыли | 0,20 | 0,20 | 0,20 |
| 10. Налог на прибыль, тыс. руб. | 360 | 300 | 240 |
| 11. Чистая прибыль, тыс. руб. (п.8-п.10) | 1440 | 1200 | 960 |
| 12. Рентабельность собственного капитала, % (п.11:п.3∙100) | 18,0 | 24,0 | 48,0 |
| 13. Эффект финансового рычага, % | 2,0 | 8,0 | 32,0 |

ЭФР1=(1-0,20)∙(20-10)∙=2,0%; ЭФР2=(1-0,20)∙(20-10)∙=8,0%;ЭФР3=(1-0,20)∙(20-10)∙=32,0%.

***ТЕМА 5. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ***

*Бюджетирование* - это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации, а также один из основных инструментов оперативного контроллинга. *Цель бюджетирования* - формирование генерального бюджета предприятия. Принято подразделять бюджеты на *операционные* (бюджеты текущей деятельности) и *финансовые*. Существуют также бюджеты различных управленческих уровней и назначения, наиболее полным из которых является генеральный бюджет предприятия.



**ПРИМЕР СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА НА ПРЕДСТОЯЩИЙ КВАРТАЛ**

**Бюджет продаж**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| План продаж, шт. | 20000 | 50000 | 30000 | 100000 |
| Цена за штуку, $ | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Выручка (доход), $ | 200000 | 500000 | 300000 | 1000000 |

Примечания:

• количество (объем) и цена являются ОТДЕЛЬНЫМИ объектами управления и поэтому данный бюджет НЕЛЬЗЯ заменить итоговой строкой дохода.

• Отдельно оцениваются риски изменения цены и количества и прогнозировать корректирующие воздействия.

**Производственный бюджет,** шт.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал  **из бюджета**  **продаж** |
| План продаж | 20000 | 50000 | 30000 | 100000 |
| Страховой запас  (готовая продукция) | 10000 | 6000 | 5000 | 5000 |
| **ИТОГО** | **30000** | **56000** | **35000** | **105000** |
| Переходящий запас  (готовая продукция) | 4000 | 10000 | 6000 | 4000 |
| **План производства** | **26000** | **46000** | **29000** | **101000** |

Входящий остаток запасов продукции на 31 марта

*Примечания:*

Страховой запас устанавливается в размере 20 % от продаж СЛЕДУЮЩЕГО месяца.

На 31 марта, 4,000 шт. готовой продукции было в запасах.

1000 = 50000 (план продажи мая) × 20% (страховой процент) = 10000 шт.

Переходящий запас (запас на конец периода) здесь и далее НОРМИРУЕТСЯ.

Показатели данного раздела формируются с учетом прогнозных объемов продаж продукции и переходящих остатков готовой продукции. Для этого может быть использована формула:

Пгп = Ргп + Огпк - Огпн , где Пгп – планируемый объем производства продукции за период; Огпн - остатки готовой продукции на начало планируемого периода; Р гп – объем продаж (реализации) готовой продукции за период; Огп к - остатки готовой продукции на конец планируемого периода.

Например: АПРЕЛЬ: 20000+10000-4000=26000 шт.

Такой расчет выполняется по каждому виду планируемого объема производства продукции и в целом по организации по годам, кварталам и месяцам

**Бюджет прямых затрат на материалы**

* Нужно пять килограммов материала на изделие.
* Страховой запас определен в размере 10% от объема производства следующего месяца.
* На 31 марта, 13,000 килограмм было на складе.
* Стоимость $.40 за килограмм.

**из производственного бюджета**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Производство, шт. | **26000** | **46000** | **29000** | **101000** |
| Потребность в материале на 1 шт., кг | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **(+) Потребность в материале на общий объем производства, кг** | **130000** | **230000**  10% | **145000** | **505000** |
| (+) Страховой запас, кг | 23000 | 14500 | 11500 | 11500 |
| **(=) ВСЕГО** | **153000** | **244500** | **156500** | **516500** |
| (-) Начальный запас | 13000 | 23000 | 14500 | 13000 |
| **Потребность в закупке материалов** | **140000** | **221500** | **142000** | **503500** |

Входящий остаток запасов материала на 31 марта

*Примечания:*

•Нормируется остаток (переходящий запас) и его цена (отдельно).

•Данный расчет может представлять собой серьезную проблему при сложной структуре материалов или при очень большой номенклатуре, что требует применения специализированных программных продуктов.

**Бюджет трудозатрат**

* •Каждая единица производства продукции требует 0.1 часа прямого труда.
* •Повременная зарплата $8 в час. Гарантированная зарплата из объема – 3000 час.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Производство, шт. | **26000** | **46000** | **29000** | **101000** |
| Прямые трудозатраты на 1 шт. продукции, час | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| **Всего трудозатраты, час.** | **2600** | **4600** | **2900** | **10100** |
| Гарантированная | 3000 | 3000 | 3000 |  |
| Трудозатраты по часовой ставке, час. | **3000** | **4600** | **3000** | **10600** |
| Ставка, $ | 8 | 8 | 8 | 8 |
| **Всего себестоимость трудозатрат,** $ | **24000** | **36800** | **24000** | **84800** |

**Бюджет постоянных расходов**- структура бюджета зависит от реальных затрат компании (амортизация, аренда…)

**Бюджет вспомогательных расходов,** $

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи расходов | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Вспомогательные трудозатраты | 17500 | 26500 | 17900 | 61900 |
| Вспомогательные материальные затраты | 7000 | 12600 | 8600 | 28200 |
| Энергия | 4200 | 8400 | 5200 | 17800 |
| Аренда | 13300 | 13300 | 13300 | 39900 |
| Страхование | 5800 | 5800 | 5800 | 17400 |
| Амортизация | 8200 | 9400 | 8200 | 25800 |
| **ВСЕГО** | **56000** | **76000** | **59000** | **191000** |

**Коммерческие расходы**

•Коммерческие расходы определены по ставке в размере $0.50 на единицу продаж.

•Постоянные расходы - $70,000 в месяц.

•$70,000 постоянных издержек, включают $10,000 амортизации, что не требует денежных расходов.

Планируемые коммерческие расходы, в том числе расходы на организацию продаж следует проводить постатейно (а также с дальнейшей детализацией, например, на рекламу видов продукции) для оценки эффективности продаж каждого вида продукции.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Продажи, шт. | 20000 | 50000 | 30000 | 100000 |
| Ставка коммерческих расходов, $ | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| Переменные коммерческие расходы, $ | 10000 | 25000 | 15000 | 50000 |
| Постоянные коммерческие расходы, $ | 70000 | 70000 | 70000 | 210000 |
| **ИТОГО** | **80000** | **95000** | **85000** | **260000** |
| в том числе  - неденежные расходы, $ | 10000 | 10000 | 10000 | 30000 |
| **- денежные расходы, $** | **70000** | **85000** | **75000** | **230000** |

***Финансовые бюджеты*** составляются после завершения операционных бюджетов.

Обратите внимание на различие дохода и поступления, расходов и выплат и на то, что управленческий плановый финансовый результат составляется по ПОСТУПЛЕНИЮ\ВЫПЛАТАМ денежных средств.

**Бюджет движения денежных средств**

Типичные данные по платежам: 70% поступает в месяце продаж, 25% поступает в следующем месяце, 5% не поступает вообще. 31 марта баланс счетов клиентов в размере $30,000 будет собран полностью.

**Бюджет поступления платежей,** $

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Погашение счетов дебиторов 31 марта | 30000 |  |  |  |
| Поступления от продаж: |  |  |  |  |
| Апрель 70%×200000\*  25%×200000\* | 140000 | 50000 |  | 140000  50000 |
| Май 70%×500000\*  25%×500000\* |  | 350000 | 125000 | 350000  125000 |
| Июнь 70%×300000\* |  |  | 210000 | 210000 |
| **Всего денежных поступлений** | **170000** | **400000** | **335000** | **905000** |

\* из бюджета продаж

**Бюджет оплаты обязательств**

Компания оплачивает $0.40 за килограмм материалов. Половина товара оплачивается в том же месяце, половина – в следующем. 31 марта счета кредиторов составляли $12,000.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Долги по счетам кредиторов 31 марта, $ | 12000 |  |  |  |
| Потребность в материалах\*, кг | 140000 | 221500 | 142000 |  |
| Потребность в материалах, $ | 56000 | 88600 | 56800 |  |
| Закупки: |  |  |  |  |
| Апрель 50%×56000  50%×56000 | 28000 | 28000 |  |  |
| Май 50%×88600  50%×88600 |  | 44300 | 44300 |  |
| Июнь 50%×56800 |  |  | 28400 |  |
| **Всего потребность в денежных средствах на закупку материалов** | **40000** | **72300** | **72700** | **185000** |

\* из бюджета прямых материальных затрат

**Бюджет финансирования и платежей**

Компания обслуживается посредством открытой кредитной линии под 12% в размере $75,000. Поддерживает минимальный баланс в $30,000. Кредит поступает в первый день квартала, а платежи по кредиту осуществляются в последний день. Выплачиваются дивиденды наличными в размере $25,000 в апреле. Приобретается оборудование: в мае на сумму $143,700, в июне на сумму $48,300 за наличные. На 1 апреля остаток наличности составил $40,000.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Входящий остаток денежных средств | 40000 |  |  |  |
| Поступление платежей | 170000 |  |  |  |
| **Всего доступные денежные средства** | **210000** |  |  |  |
| **Платежи:** |  |  |  |  |
| Материалы | 40000 |  |  |  |
| Зарплата | 24000 |  |  |  |
| Вспомогательные расходы | 56000 |  |  |  |
| Коммерческие расходы | 70000 |  |  |  |
| Закупки оборудования | - |  |  |  |
| Дивиденды | 25000 |  |  |  |
| **ВСЕГО платежей** | **215000** |  |  |  |
| **Избыток (дефицит) наличности** | **(5000)\*** |  |  |  |

Чтобы выйти на баланс остатка наличности ($30000), нужно привлечь денежные средства по кредитной линии на сумму $35000. Тогда:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| **Избыток (дефицит) наличности** | **(5000)\*** |  |  |  |
| Финансирование: |  |  |  |  |
| Кредит | 35000 |  |  |  |
| Погашение кредита | - |  |  |  |
| Проценты | - |  |  |  |
| **Всего финансирование:** | **35000** |  |  |  |
| **Баланс наличности (остаток на 1 мая):** | **30000** |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Входящий остаток денежных средств | 40000 | 30000 |  |  |
| Поступление платежей | 170000 | 400000 |  |  |
| **Всего доступные денежные средства** | **210000** | **430000** |  |  |
| **Платежи:** |  |  |  |  |
| Материалы | 40000 | 72300 |  |  |
| Зарплата | 24000 | 36800 |  |  |
| Вспомогательные расходы | 56000 | 76000 |  |  |
| Коммерческие расходы | 70000 | 85000 |  |  |
| Закупки оборудования | - | 143700 |  |  |
| Дивиденды | 25000 | - |  |  |
| **ВСЕГО платежей** | **215000** | **413800** |  |  |
| **Избыток (дефицит) наличности** | **(5000)** | **16200\*** |  |  |

\* Чтобы выйти на баланс остатка наличности ($30000), нужно привлечь денежные средства по кредитной линии на сумму $13800. Тогда:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| **Избыток (дефицит) наличности** | **(5000)\*** | **16200** |  |  |
| Финансирование: |  |  |  |  |
| Кредит | 35000 | 13800 |  |  |
| Погашение кредита | - | - |  |  |
| Проценты | - | - |  |  |
| **Всего финансирование:** | **35000** | **13800** |  |  |
| **Баланс наличности (остаток на 1 мая):** | **30000** | **30000** |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Апрель | Май | Июнь | Итого квартал |
| Входящий остаток денежных средств | 40000 | 30000 | 30000 |  |
| Поступление платежей | 170000 | 400000 | 335000 |  |
| **Всего доступные денежные средства** | **210000** | **430000** | **365000** |  |
| **Платежи:** | | | | |
| Материалы | 40000 | 72300 | 72700 |  |
| Зарплата | 24000 | 36800 | 24000 |  |
| Вспомогательные расходы | 56000 | 76000 | 59000 |  |
| Коммерческие расходы | 70000 | 85000 | 75000 |  |
| Закупки оборудования | - | 143700 | 48300 |  |
| Дивиденды | 25000 | - | - |  |
| **ВСЕГО платежей** | **215000** | **413800** | **279000** |  |
| **Избыток (дефицит) наличности** | **(5000)** | **16200** | **86000\*** |  |

\* В конце июня компания имеет денежную массу, чтобы погасить задолженность по кредитной линии и процентам ($48800+12%).

**Задание 28. Кейс.**Оценить по бюджетным данным будущую динамику абсолютной ликвидности компании за предстоящий квартал и выявить причины, которые могут оказать на нее влияние (как положительное, так и отрицательное). Самостоятельно!

**КОНТРОЛЛИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ВЛОЖЕНИЙ НА ОСНОВЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО АНАЛИЗА**

*Бизнес-план* – документ, содержащий характеристики перспектив развития бизнеса:

* изложение обоснования выгодности проекта для его потенциальных участников в доступной для восприятия форме;
* доказательство укрепления жизнеспособности и будущей устойчивости организации, реализующей проект;
* предвидение рисков предпринимательской деятельности;
* конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
* развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

***Виды бизнес-планов:***

* планирование текущей деятельности;
* создание новой организации;
* осуществление инвестиционных проектов;
* проведение реорганизации хозяйствующего субъекта;
* финансовое оздоровление организации;
* реализация отдельных коммерческих проектов;
* эмиссия ценных бумаг и др.

**Примерное содержание разделов инвестиционного бизнес-плана**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Раздел | Содержание раздела |
| 1 | Резюме | * Название и цель инвестиционного проекта * Участник (и) проекта * Срок реализации и общая стоимость проекта, в том числе по этапам его реализации * Суть проекта и текущее состояние * Источники финансирования * Критерии эффективности проекта * Целесообразность и инвестиционная привлекательность * Место расположения организации |
| 2 | Товар (услуга) | * Описание продукции или услуг * Назначение продукции * Характеристика потребительских свойств продукции * Отличие продукции от имеющихся аналогов |
| 3 | Рынок сбыта | * Сложившееся состояние дел в отрасли (динамика объемов реализации, освоение новых изделий, появление новых предприятий) * Потенциальные потребители * Рыночная конъюнктура |
| 4 | Конкуренция | * Потенциальные конкуренты * Оценка объемов продаж, доходов конкурентов * Оценка перспектив развития производства конкурентов * Характеристика качества продукции и ценовой политики конкурентов |
| 5 | План маркетинга | * Характеристика потенциальных потребителей продукции и конкурентов, анализ динамики и прогнозирование потребительского спроса * Географические сегменты реализации продукции предприятием (региональный, российский, внешний рынок) * Технический уровень предприятия, уровень конкурентоспособности продукции * Общий объем реализации аналогичной продукции конкурентами (анализ динамики за предыдущие годы) * Оценка и прогнозирование текущей емкости рынков с учетом уровня потребительского спроса * Анализ неудовлетворенного спроса на аналогичную продукцию, прогноз объемов продаж продукции * Анализ цен на товары-аналоги * Прогноз собственных цен на продукцию * Характеристика каналов сбыта продукции * Обоснование рекламной политики (необходимость рекламы, ее вид, направления, масштабы рекламных акций) * Наличие предварительных договоренностей о поставках продукции с потребителями |
| 6 | План производства | * Производственный процесс: технология, оборудование, помещения * Потребность создания основных фондов (приобретение, возведение недвижимости, монтаж оборудования, оформление прав на движимое и недвижимое имущество и т.п.) * Режим работы оборудования * Расчет производственной мощности предприятия * Производственная программа по выпуску продукции, в том числе по этапам реализации проекта * Материально-техническое обеспечение (поставщики, договорные условия). * Потребность в сырье, материалах, топливно-энергетических ресурсах * Необходимые рабочие и специалисты (количество рабочих мест, порядок сменности, профессии, уровень квалификации) * Расчет себестоимости продукции, сметы затрат и калькуляции |
| 7 | Организационный план | * Описание сути проекта, этапов его реализации, задач и результатов каждого этапа * Обоснование организационной формы реализации инвестиционного проекта (на базе действующего предприятия, в рамках вновь создаваемого предприятия, выбор организационно-правовой формы нового предприятия, предполагаемый состав учредителей, доля участия, включая контрольный пакет, принципы распределения прибыли и т.д.) * Эмиссионная и дивидендная политика. Порядок выпуска ценных бумаг (какие, сколько, порядок распространения, затраты на эмиссию), размер дивидендных выплат * Формы и условия участия инвесторов в реализации проекта (права, обязанности, льготы, доля и порядок участия в распределении прибыли и др.) * Структура управления предприятием (руководство, должностные инструкции, условия оплаты, стимулирование) |
| 8 | Оценка рисков и страхование | * Оценка оптимальности проекта и вероятности его реализации (расчет точки безубыточности, анализ чувствительности и финансовой устойчивости) * Оценка слабых сторон фирмы * Оценка вероятности реализации рисков * Разработка альтернативных сценариев * Варианты профилактики рисков * Разработка программ внутреннего и внешнего страхования рисков |
| 9 | Финансовый план | * План выручки от продаж; * План доходов и расходов * План текущих расходов с детализацией по элементам (материальных, трудовых, амортизационных отчислений и пр.) и по функциям (производственная себестоимость, коммерческие, управленческие, финансовые, прочие расходы, налоговые издержки) * План капитальных затрат; Расчет прибыли от продаж * Прогноз денежных потоков; Расчет потребности в оборотных средствах * План баланса активов и пассивов * График достижения безубыточности * Расчет показателей эффективности проекта (дисконтированного чистого дохода, срока окупаемости, внутренней нормы рентабельности и т.п.) * Прогнозирование финансового состояния предприятия (структуры баланса, коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости и т.д.) |
| 10 | Стратегия финансирования | * Обоснование системы финансирования проекта * Оптимизация собственных и заемных источников средства * Условия финансирования (процентная ставка, график погашения, выплата дивидендов и т.п.) * Прогноз платежеспособности |
| 11. | Приложения к бизнес-плану | * Исходные финансово-экономические показатели, промежуточные расчеты, расшифровки агрегированных показателей, алгоритмы расчетов * Документы (лицензии, патенты, свидетельства о праве собственности, регистрация товарного знака и т.п.) * Контракты и т.д. |

**Показатели оценки эффективности долгосрочных инвестиций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Чистая приведенная стоимость (NPV)** - разница между общей суммой дисконтированных доходов за весь срок реализации инвестиционного проекта и величиной инвестиций | ,  где *PV*– приведенная стоимость;  *IC* - величина инвестиций;  *CFi* - поток денежных средств (доходов) от реализации инвестиционного проекта в *i-*м году;  *n* - количество лет реализации инвестиционного проекта;  *r*- проектная дисконтная ставка. | | | | | | 1. если результат NPV положительный, то можно осуществлять капиталовложения, если он отрицательный, то их следует отвергать; 2. если инвестиционные проекты являются альтернативными, следует принимать проект с высшей NPV; 3. если необходимо сформировать из списка возможных капиталовложений портфель инвестиций, одобрению подлежит комбинация проектов с наибольшим общим значением NPV |
| **Внутренняя норма рентабельности (IRR)** - минимальная величина рентабельности, при которой вложенные средства окупятся за планируемый срок реализации проекта | |  | | | * если IRR превосходит цену инвестированного капитала, фирма должна принять проект, в противном случае он должен быть отвергнут * упрощенное правило: в случае 100% финансирования проекта за счет средств кредита банка: проект можно принять к реализации только в случае, если IRR больше процентной ставки по банковскому кредиту | | |
| **Срок окупаемости (РВ)** - время, необходимое для возмещения инвестиций доходами от реализации проекта | или, где  – среднегодовая величина потока денежных средств (доходов) от реализации инвестиционного проекта (при условии, что величина денежного потока постоянна в каждом периоде реализации проекта) | | | 1. проекты со сроком окупаемости меньше, чем установленный инвесторами (или самим хозяйствующим субъектом) нормативный промежуток времени, принимаются, с большим сроком окупаемости - отвергаются 2. из нескольких взаимоисключающих проектов следует принимать проект с меньшим значением срока окупаемости | | | |
| **Индекс рентабельности инвестиций (PI) -** отношение стоимости приведенного дохода к величине начальных инвестиционных затрат | | |  | | | До тех пор, пока PI больше единицы, проект можно будет принимать к реализации | |

**Задание 29. Кейс.** Оценка эффективности инвестиционного проекта. Оценка эффективности инвестиционного проекта. Рассчитать показатели эффективности капитальных затрат (инвестиций) в сумме 500 млн. руб., направленных на финансирование реализации инвестиционного проекта. Предполагаемый срок реализации проекта – 3 года. За 1-й год планируется получение дохода (денежного потока) от реализации проекта в сумме – 200 млн. руб., за 2-й год – 300 млн. руб., за 3-й год – 400 млн. руб. Годовая ставка дисконтирования – 20%.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Бухгалтерская отчетность ПАО «Тайм» на 31 декабря 2021 г., млн. руб.**

***Бухгалтерский баланс***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пояснения | Наименование показателя | Код | 31.12.21 г. | 31.12.20 г. | | 31.12.19 г. | |
| **АКТИВ** | | | | | | | |
|  | ***I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ*** | 1110 | 10 | | 8 | | 9 |
|  | Нематериальные активы |
|  | Основные средства | 1150 | 2300 | | 2195 | | 2014 |
|  | Финансовые вложения | 1170 | 80 | | - | | - |
|  | Отложенные налоговые активы | 1180 | 24 | | - | | - |
|  | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 1376 | | 731 | | - |
|  | ***ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I*** | ***1100*** | ***3790*** | | ***2934*** | | ***2023*** |
|  | ***II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ*** | 1210 | 2000 | | 1848 | | 1214 |
|  | Запасы |
|  | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 120 | | 190 | | 53 |
|  | Дебиторская задолженность | 1230 | 580 | | 566 | | 302 |
|  | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 120 | | 100 | | - |
|  | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 270 | | 174 | | 149 |
|  | Прочие оборотные активы | 1260 | - | | - | | - |
|  | ***ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II*** | ***1200*** | ***3090*** | | ***2878*** | | ***1718*** |
|  | **БАЛАНС** | **1600** | **6880** | | **5812** | | **3741** |
| **ПАССИВ** | | | | | | | |
|  | ***III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ*** | 1310 | 500 | | 500 | | 500 |
|  | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | ( - ) | | ( - ) | | ( - ) |
|  | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | | - | | - |
|  | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 480 | | 480 | | 480 |
|  | Резервный капитал | 1360 | 180 | | 166 | | 80 |
|  | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 3254 | | 1204 | | (342) |
|  | ***ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III*** | ***1300*** | ***4414*** | | ***2350*** | | ***718*** |
|  | ***IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА*** | 1410 | - | | - | | - |
|  | Заемные средства |
|  | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | | - | | - |
|  | ***ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV*** | ***1400*** | ***-*** | | ***-*** | | ***-*** |
|  | ***V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА*** | 1510 | 935 | | 1128 | | 1260 |
|  | Заемные средства |
|  | Кредиторская задолженность | 1520 | 1531 | | 2326 | | 1743 |
|  | Доходы будущих периодов | 1530 | - | | 8 | | 20 |
|  | ***ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V*** | ***1500*** | ***2466*** | | ***3462*** | | ***3023*** |
|  | **БАЛАНС** | **1700** | **6880** | | **5812** | | **3741** |

***Расшифровка отдельных показателей бухгалтерского баланса***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | Сумма на отчетную дату: | | |
| 31.12.21 г. | 31.12.20 г. | 31.12.19 г. |
| ***Нематериальные активы*** | ***1110*** | ***10*** | ***8*** | ***9*** |
| в том числе: прочие | 11101 | 10 | 8 | 9 |
| ***Основные средства*** | ***1150*** | ***2300*** | ***2195*** | ***2014*** |
| в том числе: здания, сооружения | 11501 | 1719 | 1775 | 1831 |
| оборудование и транспортные средства | 11502 | 581 | 420 | 183 |
| ***Финансовые вложения*** | ***1170*** | ***80*** | ***-*** | ***-*** |
| в том числе: займы выданные | 11701 | 80 | - | - |
| ***Прочие внеоборотные активы*** | ***1190*** | ***1376*** | ***731*** | ***-*** |
| в том числе: незавершенное строительство | 11901 | *1376* | *731* | *-* |
| ***Запасы*** | ***1210*** | ***2000*** | ***1848*** | ***1214*** |
| в том числе: сырье, материалы | 12101 | 1500 | 1444 | 1022 |
| затраты в незавершенном производстве | 12102 | 200 | 153 | 117 |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 12103 | 183 | 158 | 66 |
| прочие материальные ценности | 12104 | 117 | 93 | 9 |
| ***Дебиторская задолженность*** | ***1230*** | ***580*** | ***566*** | ***302*** |
| в том числе:  *платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты* | *12301* | *-* | *50* | *-* |
| из них: покупатели и заказчики | 123011 | - | 50 | - |
| *платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты* | *12302* | *580* | *516* | *302* |
| из них: покупатели и заказчики | 123021 | 300 | 340 | 302 |
| авансы выданные | 123022 | 280 | 176 | - |
| ***Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)*** | ***1240*** | ***120*** | ***100*** | ***-*** |
| в том числе: займы выданные | 12401 | 120 | 100 | - |
| ***Денежные средства и денежные эквиваленты*** | ***1250*** | ***270*** | ***174*** | ***149*** |
| в том числе: денежные средства | 12501 | 270 | 174 | 149 |
| ***Добавочный капитал (без переоценки)*** | ***1350*** | ***480*** | ***480*** | ***480*** |
| в том числе: эмиссионный доход | 13501 | 480 | 480 | 480 |
| ***Резервный капитал*** | ***1360*** | ***180*** | ***166*** | ***80*** |
| в том числе:  образованный в соответствии с законодательством | 13601 | 25 | 25 | 25 |
| образованный в соответствии с уставом общества | 13602 | 155 | 141 | 55 |
| ***Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)*** | ***1370*** | ***3254*** | ***1204*** | ***(342)*** |
| в том числе: нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) отчетного периода | 13701 | 2734 | 1632 | 435 |
| нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет | 13702 | 520 | (428) | (777) |
| ***Заемные средства*** | ***1510*** | ***935*** | ***1128*** | ***1260*** |
| в том числе: займы полученные | 15101 | 935 | 1128 | 1260 |
| ***Кредиторская задолженность*** | ***1520*** | ***1531*** | ***2326*** | ***1743*** |
| в том числе: поставщикам и подрядчикам | 15201 | 616 | 1506 | 1250 |
| задолженность перед персоналом организации | 15202 | 350 | 290 | 164 |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 15203 | 181 | 118 | 61 |
| задолженность по налогам и сборам | 15204 | 245 | 240 | 180 |
| авансы полученные | 15205 | 139 | 172 | 88 |
| ***Доходы будущих периодов*** | ***1530*** | ***-*** | ***8*** | ***20*** |
| в том числе: стоимость безвозмездно полученных основных средств | 15301 | - | 8 | 20 |

***Отчет о финансовых результатах***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | **За отчетный период**  **- 2021 г.** | **За предыдущий отчетный**  **период – 2020 г.** |
| Выручка | 2110 | 33304 | 29670 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (21670) | (22280) |
| ***Валовая прибыль (убыток)*** | ***2100*** | ***11634*** | ***7390*** |
| Коммерческие расходы | 2210 | (2550) | (1480) |
| Управленческие расходы | 2220 | (4230) | (3020) |
| ***Прибыль (убыток) от продаж*** | ***2200*** | ***4854*** | ***2890*** |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| Проценты к получению | 2320 | 75 | 38 |
| Проценты к уплате | 2330 | (655) | (240) |
| Прочие доходы | 2340 | 246 | 236 |
| Прочие расходы | 2350 | (666) | (480) |
| ***Прибыль (убыток) до налогообложения*** | ***2300*** | ***3854*** | ***2444*** |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (1144) | (812) |
| в том числе постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 195 | - |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | - | - |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 24 | - |
| Прочее | 2460 | - | - |
| ***Чистая прибыль (убыток)*** | ***2400*** | ***2734*** | ***1632*** |
| ***СПРАВОЧНО*** |  | - | - |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 2734 | 1632 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | 1,287 | 0,736 |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | 1,243 | 0,583 |

***Отчет об изменениях капитала***

*1. Движение капитала*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | Уставный капитал | Собственные акции, выкупленные у акционеров | Добавочный капитал | Резервный капитал | Нераспределенная прибыль (убыток) | Итого |
| **Величина капитала на 31 декабря 2019 г.** | **3100** | **500** | **( )** | **480** | **80** | **(342)** | **718** |
| **2020 г.** | | | | | | | |
| **Увеличение капитала – всего**  в том числе: | **3210** | **-** | **-** | **-** | **-** | **1632** | **1632** |
| чистая прибыль | 3211 | - | - | - | - | 1632 | 1632 |
| **Уменьшение капитала – всего**  в том числе: | 3220 | **( )** |  | **( )** | **( )** | **( )** | **( )** |
| изменение резервного капитала | 3240 | - | - | - | 86 | (86) | - |
| **Величина капитала на 31 декабря 2020 г.** | **3200** | **500** | **( )** | **480** | **166** | **1204** | **2350** |
| **2021 г.** | | | | | | | |
| **Увеличение капитала – всего** | **3310** |  |  |  |  | **2734** | **2734** |
| в том числе:  чистая прибыль | 3311 | - | - | - | - | 2734 | 2734 |
| **Уменьшение капитала –**  **всего**  в том числе: | **3320** | **( )** |  | **( )** | **( )** | **(684)** | **(670)** |
| дивиденды | 3327 | - | - | - | - | (670) | (670) |
| изменение резервного капитала | 3340 | - | - | - | 14 | (14) | - |
| **Величина капитала на 31 декабря 2021 г.** | **3300** | **500** | **( )** | **480** | **180** | **3254** | **4414** |

*3. Чистые активы*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | 31.12.21 г. | 31.12.20 г. | 31.12.19 г. |
| Чистые активы | 3600 | 4414 | 2358 | 738 |

***Отчет о движении денежных средств***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | **2021 г.** | **2020 г.** |
| ***Денежные потоки от текущих операций*** | | | | |
| **Поступления - всего** | **4110** | **39310** | **36953** |
| в том числе:  от продажи продукции, товаров, работ и услуг | 4111 | 38869 | 35901 |
| арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей | 4112 | - | - |
| от перепродажи финансовых вложений | 4113 | - | - |
| прочие поступления | 4119 | 441 | 1052 |
| **Платежи - всего** | **4120** | **(37744)** | **(36473)** |
| в том числе: поставщикам за сырье, работы, услуги | 4121 | (20842) | (21995) |
| в связи с оплатой труда работников | 4122 | (6232) | (5031) |
| процентов по долговым обязательствам | 4123 | (655) | (240) |
| налога на прибыль | 4124 | (1504) | (800) |
| прочие платежи | 4129 | (8511) | (8407) |
| **Сальдо денежных потоков от текущих операций** | **4100** | **1566** | **480** |
| ***Денежные потоки от инвестиционных операций*** | | | | |
| **Поступления - всего** | **4120** | **263** | **63** |
| в том числе:  от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений) | 4211 | 203 | 63 |
| дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и поступлений от долевого участия в других организациях | 4214 | 60 | - |
| **Платежи - всего** | **4220** | **(825)** | **(354)** |
| в том числе: в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов | 4221 | (725) | (354) |
| в связи с приобретением акций других организаций (долей участия) | 4222 | ( - ) | ( - ) |
| в связи с приобретением долговых ценных бумаг, предоставление займов другим лицам | 4223 | (100) | (-) |
| **Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций** | **4200** | **(562)** | **(291)** |
| ***Денежные потоки от финансовых операций*** | | | | |
| **Поступления - всего** | **4310** | **1500** | **956** |
| в том числе: получение кредитов и займов | 4311 | 1500 | 956 |
| **Платежи - всего** | **4320** | **(2408)** | **(1120)** |
| в том числе:  на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников) | 4322 | (715) | (32 ) |
| в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов | 4323 | (1693) | (1088) |
| **Сальдо денежных потоков от финансовых операций** | **4300** | **(908)** | **(164)** |
| **Сальдо денежных потоков за отчетный период** | **4400** | **96** | **25** |
| **Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода** | **4450** | **174** | **149** |
| **Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода** | **4500** | **270** | **174** |

**Наличие и движение нематериальных активов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | Период | На начало года | | Изменения за период | | | | | | | | На конец года | | |
| поступило | выбыло | | начислено амортизации | Убыток от обесценения | переоценка | | первоначальная стоимость | | накопленная амортизация и убытки от обесценения |
| первоначальная стоимость | накопленная амортизация и убытки от обесценения | первоначальная стоимость | накопленная амортизация и убытки от обесценения | первоначальная стоимость | накопленная амортизация |
| *Нематериальные активы - всего* | *5100* | *за 2021 г.* | *14* | *(6)* | *6* | *(-)* | *-* | *(4)* | *-* | *-* | *-* | *20* | | *(10)* |
| *5110* | *за 2020 г.* | *12* | *(3)* | *2* | *(-)* | *-* | *(3)* | *-* | *-* | *-* | *14* | | *(6)* |
| в том числе: | | | | | | | | | | | | | | | |
| программы для ЭВМ | 5101 | за 2021 г. | 14 | (6) | 6 | (-) | - | (4) | - | - | - | 20 | | (10) |
| 5111 | за 2020 г. | 12 | (3) | 2 | (-) | - | (3) | - | - | - | 14 | | (6) |

**Наличие и движение основных средств**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | Период | На начало года | | Изменения за период | | | | | | | На конец года | |
| поступило | выбыло | | начислено амортизации | Убыток от обесценения | переоценка | | первоначальная стоимость | накопленная амортизация и убытки от обесценения |
| Первоначальная стоимость | накопленная амортизация и убытки от обесценения | первоначальная стоимость | накопленная амортизация и убытки от обесценения | первоначальная стоимость | накопленная амортизация |
| *Основные средства – всего* | *5200* | *за 2021 г.* | *3473* | *(1278)* | *450* | *(520)* | *352* | *(177)* | *-* | *-* | *-* | *3403* | *(1103)* |
| *5210* | *за 2020 г.* | *3129* | *(1115)* | *344* | *(-)* | *-* | *(163)* | *-* | *-* | *-* | *3473* | *(1278)* |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здания | 5201 | за 2021 г. | 2322 | (547) | - | (-) | - | (56) | - | - | - | 2322 | (603) |
| 5211 | за 2020 г. | 2322 | (491) | - | (-) | - | (56) | - | - | - | 2322 | (547) |
| Оборудование и транспортные средства | 5202 | за 2021 г. | 1151 | (731) | 450 | (520) | 352 | (121) | - | - | - | 1081 | (500) |
| 5212 | за 2020 г. | 807 | (624) | 344 | (-) | - | (107) | - | - | - | 1151 | (731) |

**Наличие запасов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | Период | На начало года | На конец года |
| ***Запасы – всего*** | ***5400*** | ***за 2021 г.*** | ***1848*** | ***2000*** |
| ***5410*** | ***за 2020 г.*** | ***1214*** | ***1848*** |
| в том числе:  сырье, материалы | 5401 | за 2021 г. | 1444 | 1500 |
| 5411 | за 2020 г. | 1022 | 1444 |
| затраты в незавершенном производстве | 5402 | за 2021 г. | 153 | 200 |
| 5412 | за 2020 г. | 117 | 153 |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 5403 | за 2021 г. | 158 | 183 |
| 5413 | за 2020 г. | 66 | 158 |
| прочие материальные ценности | 5404 | за 2021 г. | 93 | 117 |
| 5414 | за 2020 г. | 9 | 93 |

**Наличие дебиторской задолженности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | Период | На начало года | На конец года |
| *Долгосрочная дебиторская задолженность – всего* | *5501* | *за 2021 г.* | *50* | *-* |
| *5521* | *за 2020 г.* | *-* | *50* |
| в том числе:  покупатели и заказчики | 5502 | за 2021 г. | *50* | - |
| 5522 | за 2020 г. | - | 50 |
| *Краткосрочная дебиторская задолженность – всего* | *5510* | *за 2021 г.* | *516* | *580* |
| *5530* | *за 2020 г.* | *302* | *516* |
| в том числе:  покупатели и заказчики | 5511 | за 2021 г. | 340 | 300 |
| 5531 | за 2020 г. | *302* | 340 |
| авансы выданные | 5512 | за 2021 г. | 176 | 280 |
| 5532 | за 2020 г. | - | 176 |
| ***ИТОГО*** | ***5500*** | *за 2021 г.* | ***566*** | ***580*** |
| ***5520*** | *за 2020 г.* | ***302*** | ***566*** |

**Наличие кредиторской задолженности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | Период | На начало года | На конец года |
| *Краткосрочная кредиторская задолженность – всего* | *5560* | *за 2021 г.* | *2326* | *1531* |
| *5580* | *за 2020 г.* | *1743* | *2326* |
| в том числе:  поставщикам и подрядчикам | 5561 | за 2021 г. | 1506 | 616 |
| 5581 | за 2020 г. | 1250 | 1506 |
| персонал организации | 5562 | за 2021 г. | 290 | 350 |
| 5582 | за 2020 г. | 164 | 290 |
| государственные внебюджетные фонды | 5563 | за 2021 г. | 118 | 181 |
| 5583 | за 2020 г. | 61 | 118 |
| налоги и сборы | 5564 | за 2021 г. | 240 | 245 |
| 5584 | за 2020 г. | 180 | 240 |
| авансы полученные | 5565 | за 2021 г. | 172 | 139 |
| 5585 | за 2020 г. | 88 | 172 |
| ***ИТОГО*** | ***5550*** | ***за 2021 г.*** | ***2326*** | ***1531*** |
| ***5570*** | ***за 2020 г.*** | ***1743*** | ***2326*** |

**Затраты на производство**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | **2021 г.** | **2020 г.** |
| Материальные затраты | 5610 | 18699 | 17520 |
| Расходы на оплату труда | 5620 | 4933 | 4800 |
| Отчисления на социальные нужды | 5630 | 1702 | 1502 |
| Амортизация | 5640 | 177 | 163 |
| Прочие затраты | 5650 | 2939 | 2795 |
| **Итого расходы по обычным видам деятельности** | **5600** | **28450** | **26780** |

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2020 год | 2021 год |
| 1. Среднесписочная численность работников, чел. | 6344 | 6520 |
| 1. Среднесписочная численность производственных работников, чел. | 4341 | 4408 |
| 1. Количество рабочих дней | 251 | 250 |
| 1. Количество отработанных часов, час. | 1983 | 2025 |
| 1. Средняя продолжительность одного рабочего дня, час. | 7,9 | 8,1 |
| 1. Общее время работы активной части основных средств, час. | 1983 | 1992 |
| 1. Производственная площадь, м2 | 2200 | 2200 |
| 1. Постоянные расходы, млн. руб. | 6323 | 8081 |
| 1. Переменные расходы, млн. руб. | 20457 | 20369 |
| 1. Количество проданной продукции «А», единиц | 4100 | 4250 |
| 1. Количество проданной продукции «В», единиц | 17560 | 20020 |
| 1. Количество проданной продукции «С», единиц | 9151 | 7348 |
| 1. Цена единицы продукции «А», тыс. руб. | 1,15 | 1,2 |
| 1. Цена единицы продукции «В», тыс. руб. | 0,90 | 0,95 |
| 1. Цена единицы продукции «С», тыс. руб. | 1,00 | 1,25 |
| 1. Удельная производственная себестоимость единицы продукции «А», тыс. руб. | 0,8600 | 0,9004 |
| 1. Удельная производственная себестоимость единицы продукции «В», тыс. руб. | 0,6800 | 0,6500 |
| 1. Удельная производственная себестоимость единицы продукции «С», тыс. руб. | 0,7445 | 0,6573 |
| 1. Переменные расходы по продукции «А», млн. руб. | 3868 | 3403 |
| 1. Переменные расходы по продукции «В», млн. руб. | 9377 | 11051 |
| 1. Переменные расходы по продукции «С», млн. руб. | 7212 | 5915 |

1. Для расчетов показателей рентабельности могут быть использованы и другие показатели финансовых результатов деятельности организации. [↑](#footnote-ref-1)
2. Так как в бухгалтерской отчетности ПАО «Тайм» в 2020-2021 гг. отсутствовали долгосрочные обязательства, то данный коэффициент покрытия равен коэффициенту текущей ликвидности. [↑](#footnote-ref-2)