



# ПЭО

ISSN 2220-8623

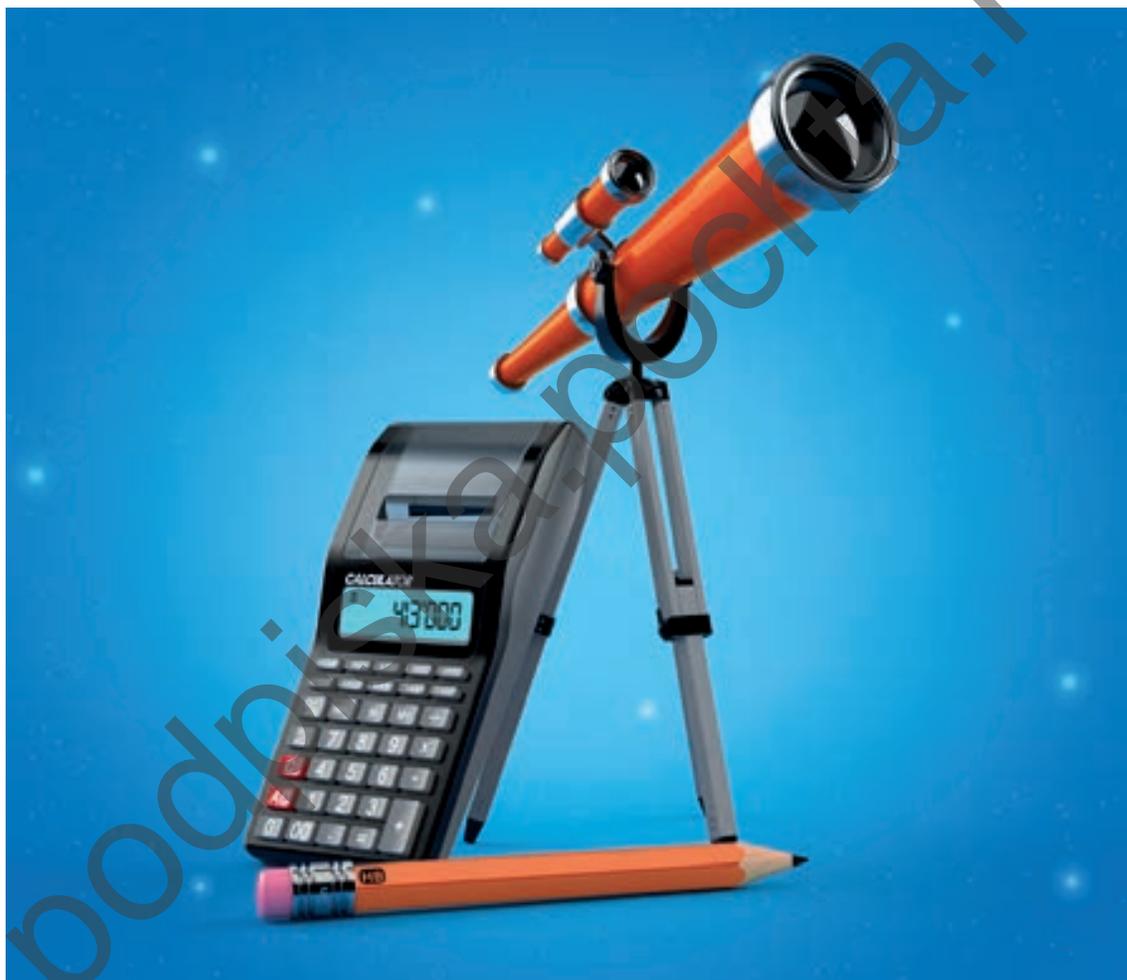


9 772220 862775 >

(149) май 2023

## планово-экономический отдел

## № 5



### Экономический и финансовый анализ

Проводим финансовый анализ по данным управленческой отчетности

Анализируем производственные затраты

Анализируем платежеспособность предприятия

# КОЛОНКА РЕДАКТОРА



## Уважаемые читатели!

Финансовый анализ отчетности необходим каждой компании, поскольку он помогает оценить финансовое здоровье организации. Актуальность финансового анализа еще больше возрастает, когда речь идет об управленческой отчетности, которая учитывает всю специфику деятельности и максимально гибко оцифровывает все хозяйственные процессы. Об особенностях анализа рентабельности и финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности предприятия по данным управленческой отчетности читайте в статье Д. В. Кислова (с. 3).

Любая производственная компания будет конкурентоспособна на рынке сбыта, если себестоимость выпуска ее продукции не превысит среднеотраслевой уровень. Для этого предприятию нужно систематически анализировать величину и динамику затрат, формирующих себестоимость. Существует большое количество показателей для анализа производственных затрат. В статье А. А. Алексеева представлены распространенные методы такого анализа, основные показатели эффективности затрат на производство и формулы их расчета (с. 47).

Метод оценки и управления бизнесом на основе концепции экономической добавленной стоимости EVA широко используют западные компании. Суть концепции заключается в том, что главный вектор управления бизнесом должен быть направлен на обеспечение роста рыночной стоимости компании и ее акций. Из статьи А. А. Гребенникова вы узнаете, как с помощью показателя EVA можно управлять стоимостью компании в текущем моменте и прогнозировать динамику ее стоимости в будущих периодах (с. 18).

Читайте наш номер — и вы найдете для себя полезную информацию.

*С уважением,  
Алла Черва и редакция*

Журнал  ПЭО

«Планово-экономический отдел»,  
№ 5 (149) май 2023

Выходит раз в месяц

Учредитель  
000 «Профессиональное издательство»

Генеральный директор,  
шеф-редактор  
О. А. Иванова

Главный редактор  
А. В. Черва

Над номером работали:  
А. А. Алексеев — главный экономист  
производственного предприятия  
Д. В. Васильев — канд. экон. наук  
А. А. Гребенников — заместитель директора  
по экономике компании «Царицынские соленья»  
Д. В. Кислов — канд. экон. наук  
Л. И. Ключенко — экономист планово-экономического  
отдела ООО «Корпорация «Маяк»»  
М. В. Ключников — доц., канд. экон. наук  
А. Н. Одинцова — заместитель управляющего  
директора по экономике и финансам  
О. С. Цветаева — эксперт  
Е. В. Шестакова — генеральный директор  
ООО «Актуальный менеджмент», канд. юрид. наук

 Для детей старше 12 лет

Руководитель отдела рекламы  
А. М. Васильев, [reklama@profiz.ru](mailto:reklama@profiz.ru)

Руководитель отдела подписки  
Е. И. Орехова, [podpiska@profiz.ru](mailto:podpiska@profiz.ru)

Регистрационное свидетельство  
ПИ № ФС77-40039 от 26.05.2010.  
Выдано Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

Подписано в печать 27.04.2023.  
Формат 72 × 104/16. Печать офсетная. Бумага  
мелованная глянцевая, плотность 90 г/м<sup>2</sup>.  
Усл. печ. л. 7,5. Заказ № . Цена свободная.

Отпечатано в типографии  
ООО «ТМ Арго-Графикс», РБ.  
Лицензия на право осуществления  
полиграфической деятельности № 02330/110  
выдана (продлена) решением Министерства  
информации РБ от 14.04.2014 № 67.

© 000 «Профессиональное издательство», 2023.

Адрес издателя (редакции):  
127473, г. Москва, 1-й Шемилковский переулок,  
д. 16, стр. 2, 4-й подъезд.

Адрес для корреспонденции:  
127055, г. Москва, а/я 75.

Тел. редакции: (495) 258-08-15  
(многоканальный).

E-mail: [redaktor-profiz@inbox.ru](mailto:redaktor-profiz@inbox.ru)

Подписные индексы:  
«Урал-Пресс» — 36033  
«Почта России» — П1443

Издательство не несет ответственности за содержание  
рекламных материалов. Издательство не несет  
ответственности за ущерб, который может быть нанесен  
в результате использования, неиспользования  
или ненадлежащего использования информации,  
содержащейся в настоящем издании.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением  
авторов. Перепечатка материалов журнала «ПЭО»  
возможна только с письменного разрешения редакции.

# Пользуйтесь сервисами!



## Сервис форм

Код доступа инструкция  
на обложке



## Задать вопрос

Код доступа  
инструкция на с. 71



## Банк документов

Код доступа  
инструкция на с. 90



## Вебинары

Организация планирования  
бюджетов компании  
8 июня, 14:00 МСК  
Код доступа



Есть вопросы? Звоните: (495) 258-08-15, (965) 242-51-98

Пишите: [podpiska@profiz.ru](mailto:podpiska@profiz.ru)

## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Кислов Д. В.  
3 Проводим финансовый анализ по данным управленческой отчетности

## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА

- Гребенников А. А.  
18 Оценка бизнеса на основе экономической добавленной стоимости (EVA)
- Васильев Д. В.  
26 Анализируем денежные потоки — оцениваем источники финансирования деятельности предприятия
- Цветаева О. С.  
36 Анализ показателей хозяйственной деятельности мясоперерабатывающего предприятия

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

- Алексеев А. А.  
47 Анализируем производственные затраты

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

- Ключников М. В.  
59 Используем ABC-XYZ-анализ для оптимизации финансовой политики организации

Одинцова А. Н.

- 72 Анализируем платежеспособность предприятия

## ОБСУЖДАЕМ ТЕМУ

- 86 Экономический и финансовый анализ: тенденции сегодняшнего дня

## УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

- Киюцен Л. И.  
91 Закрыть или оставить завод стройматериалов в холдинге: решение на основе сравнительного анализа
- Шестакова Е. В.  
98 Деловая активность предприятия: даем оценку

## ШПАРГАЛКА

- Кислов Д. В.  
105 Семь важных вопросов по анализу и контролю финансовых результатов, ведению управленческой отчетности

## РИСКИ

- Васильев Д. В.  
114 Анализ отдельных показателей, или Как выявить надвигающийся кризис в деятельности компании

Д. В. Кислов,  
канд. экон. наук

# ПРОВОДИМ ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПО ДАННЫМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

## ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ

- Виды и особенности финансового анализа управленческой отчетности организации
- Особенности анализа платежеспособности и ликвидности предприятия по данным управленческих итогов
- Анализ рентабельности компании на основе данных управленческой отчетности
- Оценка финансовой устойчивости предприятия

Финансовый анализ отчетности необходим каждой компании, поскольку с помощью такого анализа можно оценить финансовое здоровье организации. Актуальность финансового анализа еще больше возрастает, когда речь идет об управленческой отчетности, которая учитывает всю специфику деятельности и максимально гибко оцифровывает все хозяйственные процессы. Финансовый анализ управленческой отчетности позволяет получить четкое описание итогов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Рассмотрим, как грамотно провести финансовый анализ на основании показателей управленческой отчетности.

## ВИДЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВЫХ ДАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Чтобы проанализировать финансовые данные управленческой отчетности компании, применяют разные виды анализа:



## ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Методы анализа бухгалтерской и управленческой отчетности не отличаются, но у анализа управленческой отчетности есть своя специфика.

ООО «Демидово» формирует бухгалтерскую и управленческую отчетность. В компании два года назад сменились собственники. Новое руководство компании приняло стратегию действий на выбеливание показателей и на максимальное сближение данных бухгалтерского и управленческого учета.

Помимо общего финансового анализа управленческой отчетности финансовая служба сравнивает показатели бухгалтерской и управленческой отчетности, выводит суммовые и процентные отклонения. Это позволяет оценить степень расхождения учетов, определить ориентиры по сближению управленческого и бухгалтерского учета.

Первоначально провели горизонтальный и вертикальный анализ отчетности ООО «Демидово» (табл. 1 на с. 6–7). Анализировали данные за три года деятельности.

По данным **горизонтального анализа** видна тенденция роста итога баланса:

- 2021 г. — 113 496 тыс. руб.;
- 2022 г. — 118 939 тыс. руб.;
- 2023 г. — 140 536 тыс. руб.

Рост в рублях составил 5443 тыс. руб. и 21 597 тыс. руб. соответственно, в разах — 1,048 и 1,1816 раза соответственно.

При этом собственный капитал компании (см. раздел «Капитал и резервы») вырос по годам на 6215 тыс. руб. (в 1,0891 раза) и на 10 527 тыс. руб. (в 1,1385 раза). Это говорит о том, что увеличение активов ООО «Демидово» происходило не за счет роста долговой нагрузки, покрывалось собственными средствами организации.

Итоговый балансовый показатель в компании увеличился не за счет увеличения какого-то одного вида активов. Практически все виды активов (кроме внеоборотных, которые уменьшились) выросли по сравнению с 2021 г.

Наблюдался рост основных обязательств компании — кредитов, займов и кредиторской задолженности. Однако этот рост на фоне имеющегося у предприятия объема активов не несет никаких угроз.

Результаты горизонтального анализа дополняют данные **вертикального анализа**, которые указывают на то, что основную долю в общей величине активов занимают внеоборотные активы. Их удельный вес в 2021 г. составлял 65,7486 % и вырос в 2023 г. до 69,6306 %.

При этом львиную долю активов занимают основные средства — 55,6601 %, 61,2163 % и 65,5668 % по соответствующим годам. Так как доля собственных средств в 2021–2023 гг. составляла соответственно 61,4823 %, 63,8941 % и 61,5657 %, можно сделать вывод, что наиболее трудно реализуемые активы компании не несут в себе долговой нагрузки. Только в 2023 г. доля основных средств превысила долю собственного капитала.

Такое положение можно оценить двояко. С одной стороны, это хорошо, так как у ООО «Демидово» нет настолько больших долгов. С другой стороны, это указывает на наличие определенной угрозы с точки зрения оценки ликвидности активов. Ведь в случае перебоев с денежными средствами быстро реализовать основные средства не получится. Однако это утверждение нужно исследовать более глубоко.

Итоги вертикального и горизонтального анализов должны дополнять друг друга и рассматриваться в совокупности.

Дальнейший анализ управленческой отчетности ООО «Демидово» посвящен сопоставлению бухгалтерских и управленческих показателей. В таблице 2 на с. 8–9 сопоставляют показатели обеих видов отчетности, определяют расхождение данных. Из таблицы видно, что в 2021 году (при прежних собственниках) процент отклонения данных управленческой отчетности от данных бухгалтерской отчетности составил 4,213 % (100 – 95,787).

Направленность новых собственников на сближение управленческого и бухгалтерского учета принесла свои результаты. Так, за 2022 г. процент отклонения данных снизился до 1,611 % (100 – 98,389), а в 2023 г. — до 1,171 % (100 – 98,829).

Цифры наглядно отображают эффективность реализации стратегии нового руководства по выбеливанию данных.

**Таблица 1.** Горизонтальный и вертикальный анализ по данным управленческого баланса ООО «Демидово» за три календарных года

Наименование разделов и статей	Сумма, тыс. руб.		
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>АКТИВ</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства (остаточная стоимость)	63 172	72 810	92 145
Нематериальные активы	1450	2600	3500
Прочие внеоборотные активы (незавершенные капитальные вложения)	10 000	2000	2211
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>74 622</b>	<b>77 410</b>	<b>97 856</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	19 574	21 450	22 199
Дебиторская задолженность	18 400	18 574	19 001
Денежные средства	900	1505	1480
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>38 874</b>	<b>41 529</b>	<b>42 680</b>
<b>Итого актив</b>	<b>113 496</b>	<b>118 939</b>	<b>140 536</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>Капитал и резервы</b>			
Уставный и прочий капитал	60 000	65 000	75 000
Финансовый результат	9780	10 995	11 522
<b>Итого собственный капитал</b>	<b>69 780</b>	<b>75 995</b>	<b>86 522</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	22 000	22 000	28 500
Прочая долгосрочная задолженность	814	400	554
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>22 814</b>	<b>22 400</b>	<b>29 054</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность	19 890	19 574	23 998
В том числе требующая оперативного погашения	1115	1219	1250
Прочая краткосрочная задолженность	1012	970	962
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>20 902</b>	<b>20 544</b>	<b>24 960</b>
<b>Итого пассив</b>	<b>113 496</b>	<b>118 939</b>	<b>140 536</b>

	Горизонтальный анализ				Вертикальный анализ		
	Изменения показателей 2022 г. по сравнению с 2021 г.		Изменения показателей 2023 г. по сравнению с 2022 г.		Уд. вес в валюте баланса, %		
	абсолютные, тыс. руб.	относительные, раз	абсолютные, тыс. руб.	относительные, раз	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<b>АКТИВ</b>							
<b>Внеоборотные активы</b>							
9638	1,1526	19 335	1,2656	55,6601	61,2163	65,5668	
1150	1,7931	900	1,3462	1,2776	2,186	2,4905	
-8000	0,2	211	1,1055	8,8109	1,6815	1,5733	
2788	1,0374	20 446	1,2641	65,7486	65,0838	69,6306	
<b>Оборотные активы</b>							
1876	1,0958	749	1,0349	17,2464	18,0345	15,796	
174	1,0095	427	1,023	16,212	15,6164	13,5204	
605	1,6722	-25	0,9834	0,793	1,2654	1,0531	
2655	1,0683	1151	1,0277	34,2514	34,9162	30,3694	
5443	1,048	21 597	1,1816	х	х	х	
<b>ПАССИВ</b>							
<b>Капитал и резервы</b>							
5000	1,0833	10 000	1,1538	52,8653	54,6499	53,3671	
1215	1,1242	527	1,0479	8,617	9,2442	8,1986	
6215	1,0891	10 527	1,1385	61,4823	63,8941	61,5657	
<b>Долгосрочные обязательства</b>							
0	1	6500	1,2955	19,3839	18,4969	20,2795	
-414	0,4914	154	1,385	0,7172	0,3363	0,3942	
-414	0,9819	6654	1,2971	20,1011	18,8332	20,6737	
<b>Краткосрочные обязательства</b>							
-316	0,9841	4424	1,226	17,5248	16,4572	17,0761	
104	1,0933	31	1,0254	0,9824	1,0249	0,8895	
-42	0,9585	-8	0,9918	0,8917	0,8155	0,6845	
-358	0,9829	4416	1,215	18,4165	17,2727	17,7606	
5443	1,048	21 597	1,1816	х	х	х	

**Таблица 2.** Оценка степени расхождения данных управленческого и бухгалтерского учета ООО «Демидово» за три календарных года

Наименование разделов и статей	2021 г.			
	Управленческие данные, тыс. руб.	Бухгалтерские данные, тыс. руб.	Расхождение данных	
			тыс. руб.	%
<b>АКТИВ</b>				
<b>Внеоборотные активы</b>				
Основные средства (остаточная стоимость)	63 172	61 120	2052	103,357
Нематериальные активы	1450	1450	0	100,000
Прочие внеоборотные активы (незавершенные капитальные вложения)	10 000	9028	972	110,767
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>74 622</b>	<b>71 598</b>	<b>3024</b>	<b>104,224</b>
<b>Оборотные активы</b>				
Запасы	19 574	32 450	-12 876	60,320
Дебиторская задолженность	18 400	14 120	4280	130,312
Денежные средства	900	320	580	281,250
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>38 874</b>	<b>46 890</b>	<b>-8016</b>	<b>82,905</b>
<b>Итого актив</b>	<b>113 496</b>	<b>118 488</b>	<b>-4992</b>	<b>95,787</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>Капитал и резервы</b>				
Уставный и прочий капитал	60 000	55 000	5000	109,091
Финансовый результат	9780	4303	5477	227,283
<b>Итого собственный капитал</b>	<b>69 780</b>	<b>59 303</b>	<b>10 477</b>	<b>117,667</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>				
Кредиты и займы	22 000	25 000	-3000	88,000
Прочая долгосрочная задолженность	814	814	0	100,000
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>22 814</b>	<b>25 814</b>	<b>-3000</b>	<b>88,378</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>				
Кредиторская задолженность	19 890	32 359	-12 469	61,467
В том числе требующая оперативного погашения	1115	1115	0	100,000
Прочая краткосрочная задолженность	1012	1012	0	100,000
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>20 902</b>	<b>33 371</b>	<b>-12 469</b>	<b>62,635</b>
<b>Итого пассив</b>	<b>113 496</b>	<b>118 488</b>	<b>-4992</b>	<b>95,787</b>

	2022 г.				2023 г.			
	Управленческие данные, тыс. руб.	Бухгалтерские данные, тыс. руб.	Расхождение данных		Управленческие данные, тыс. руб.	Бухгалтерские данные, тыс. руб.	Расхождение данных	
			тыс. руб.	%			тыс. руб.	%
<b>АКТИВ</b>								
<b>Внеоборотные активы</b>								
72 810	70 989	1821	102,565	92 145	91 815	330	100,359	
2600	2600	0	100,000	3500	3500	0	100,000	
2000	1622	378	123,305	2211	2002	209	110,440	
77 410	75 211	2199	102,924	97 856	97 317	539	100,554	
<b>Оборотные активы</b>								
21 450	28 578	-7128	75,058	22 199	25 560	-3361	86,851	
18 574	16 117	2457	115,245	19 001	18 134	867	104,781	
1505	981	524	153,415	1480	1190	290	124,370	
41 529	45 676	-4147	90,921	42 680	44 884	-2204	95,090	
118 939	120 887	-1948	98,389	140 536	142 201	-1665	98,829	
<b>ПАССИВ</b>								
<b>Капитал и резервы</b>								
65 000	57 000	8000	114,035	75 000	68 000	7000	110,294	
10 995	6221	4774	176,740	11 522	9800	1722	117,571	
75 995	63 221	12 774	120,205	86 522	77 800	8722	111,211	
<b>Долгосрочные обязательства</b>								
22 000	25 000	-3000	88,000	28 500	28 500	0	100,000	
400	400	0	100,000	554	554	0	100,000	
22 400	25 400	-3000	88,189	29 054	29 054	0	100,000	
<b>Краткосрочные обязательства</b>								
19 574	31 296	-11 722	62,545	23 998	34 385	-10 387	69,792	
1219	1219	0	100,000	1250	1250	0	100,000	
970	970	0	100,000	962	962	0	100,000	
20 544	32 266	-11 722	63,671	24 960	35 347	-10 387	70,614	
118 939	120 887	-1948	98,389	140 536	142 201	-1665	98,829	

## ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ДАННЫМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИТОГОВ

Нередко платежеспособность и ликвидность анализируют по данным управленческого баланса. Для этого выделяют активы по степени их ликвидности, то есть по скорости превращения актива в деньги.

Логика действий при этом простая: самые ликвидные — это денежные средства, самые труднореализуемые — это внеоборотные активы (например, недвижимость).

Выделенные группы активов сравнивают с обязательствами организации, сгруппированными по степени срочности их погашения. Если активов достаточно, чтобы погасить долги, то платежеспособности предприятия ничего не угрожает.

Условиями абсолютной ликвидности баланса являются следующие соотношения:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ .

Такая ситуация встречается довольно редко. Чаще можно наблюдать отдельное несоответствие между группами активов и пассивов. Не всегда это означает, что у предприятия плохо с ликвидностью.

Активы управленческого баланса ООО «Демидово» сгруппировали по степени ликвидности и сопоставили с соответствующими обязательствами, чтобы оценить платежеспособность компании (табл. 3 [5](#)).

**Таблица 3.** Группировка показателей управленческого баланса ООО «Демидово» по степени ликвидности и пассивов по срочности оплаты за три года, тыс. руб.

Активы по степени ликвидности		Сравнение	Пассивы по срочности погашения	
Наименование	Сумма по годам (2021/2022/2023 гг.)		Сумма по годам (2021/2022/2023 гг.)	Наименование
A1 — наиболее ликвидные активы (денежные средства и финансовые вложения)	900	<	1115	P1 — наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность)
	1505	>	1219	
	1480	>	1250	
A2 — быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность и прочие активы)	18 400	<	19 787 (19 890 – 1115 + 1012)	P2 — краткосрочные обязательства
	18 574	<	19 325 (19 574 – 1219 + 970)	
	19 001	<	23 710 (23 998 – 1250 + 962)	
A3 — медленно реализуемые активы (запасы и затраты за исключением расходов будущих периодов и долгосрочные финансовые вложения)	19 574	<	22 814	P3 — долгосрочные обязательства
	21 450	<	22 400	
	22 199	<	29 054	

А4 — труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	74 622	>	69 780	П4 — постоянные пассивы (капитал и резервы за исключением доходов будущих периодов)
	77 410	>	75 995	
	97 856	>	86 522	

Заметим, что подходы к группировке активов и пассивов могут отличаться. Быстро-реализуемые активы могут сопоставляться с краткосрочными обязательствами без исключения из расчета наиболее ликвидных активов.

При этом каждый из способов имеет право на существование. Например, исключение из последующей оценки более ликвидных активов и более срочных платежей помогает оценить ликвидность без влияния этих сумм обособленно по группам активов.

Полученные данные говорят о том, что у компании есть определенные проблемы с ликвидностью. Например, денежных средств в последние два года хватает, чтобы погасить наиболее срочные долги, а вот дебиторской задолженности недостаточно, чтобы справиться с текущими несрочными долгами. Да и медленно реализуемых активов (запасов) у компании недостаточно для погашения долгосрочных обязательств.

Компания рискует оказаться в итоге неплатежеспособной. Проверим это утверждение и рассчитаем коэффициенты ликвидности (табл. 4 )

**Таблица 4.** Расчет коэффициентов ликвидности по управленческой отчетности ООО «Демидово»

Активы по степени ликвидности		Показатель ликвидности		Пассивы по срочности погашения	
Наименование	Сумма по годам (2021/2022/2023 гг.), тыс. руб.	Фактический	Рекомендуемый	Сумма по годам (2021/2022/2023 гг.), тыс. руб.	Наименование
1	2	3 = [2] / [5]	4	5	6
<b>Коэффициент абсолютной ликвидности</b>					
Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения	900	0,0431	от 0,05 до 0,2	20 902	Краткосрочные обязательства
	1505	0,0733		20 544	
	1480	0,0593		24 960	
<b>Коэффициент быстрой ликвидности</b>					
Денежные средства + Дебиторская задолженность	19 300	0,9234	> 0,7	20 902	Краткосрочные обязательства
	20 079	0,9774		20 544	
	20 481	0,8206		24 960	
<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>					
Оборотные активы	38 874	1,8598	от 1,5 до 2	20 902	Краткосрочные обязательства
	41 529	2,0215		20 544	
	42 680	1,7099		24 960	

Рассчитанные в табл. 4 коэффициенты ликвидности указывают на то, что с платежеспособностью у ООО «Демидово» все в порядке. Рекомендованные значения соблюдаются (кроме коэффициента абсолютной ликвидности в 2021 г.).

Противоречий с предыдущим выводом здесь нет. Оценка зависит от жесткости подходов к анализу данного параметра.

Например, в чистом виде денежных средств не хватает на погашение наиболее срочных долгов, а с учетом дебиторской задолженности данная ситуация в корне меняется.

Итоговую удовлетворенность или неудовлетворенность имеющимся финансовым положением оценивают в совокупности с другими факторами.

Нужно отметить, что в различных источниках могут быть приведены разные рекомендуемые параметры коэффициентов в силу субъективного мнения экспертов об оптимальном уровне показателя.

Стоит учесть, что на практике платежеспособность могут оценивать другим способом. Например, на основании показателей отчета о движении денежных средств и других управленческих данных.

**Таблица 5.** Управленческий отчет о движении денежных средств ООО «Олимп», тыс. руб.

Статья движения денежных средств	Январь	Февраль	Март	Апрель
Остаток денежных средств на начало периода	985	1678	1535	1366
Операционная деятельность	1693	1857	1831	1957
Поступление средств по операционной деятельности	10 182	10 306	10 398	10 399
Выручка	9820	9925	10 011	10 012
Проценты по депозитам	345	357	368	352
Прочие поступления	17	24	19	35
Расходование средств по операционной деятельности	-8489	-8449	-8567	-8442
Расходы на коммунальные платежи	-720	-730	-741	-739
Расходы на сырье	-6121	-6115	-6214	-6119
Зарплата и налоги с ФОТ	-993	-1036	-1022	-1029
Заработная плата	-690	-720	-710	-715
Налоги с ФОТ	-303	-316	-312	-314
Налоги, сборы и пошлины	-392	-346	-346	-411
Содержание зданий и территории	-49	-51	-51	-49
Содержание оборудования	-51	-24	-80	0
Содержание транспортных средств	-45	-49	-32	-39
Прочие расходы	-118	-98	-81	-56
Финансовая деятельность	0	-2000	-2000	0
Поступление средств по финансовой деятельности	0	0	0	0
Расходование средств по финансовой деятельности	0	-2000	-2000	0
Инвестиционная деятельность	-1000	0	0	-2000
Расходование средств по инвестиционной деятельности	-1000	0	0	-2000
Остаток денежных средств на конец периода	1678	1535	1366	1323

В управленческом балансе ООО «Олимп» на конец периода отображены следующие показатели:

- денежные средства — 1129 тыс. руб.;
- финансовые вложения (депозиты) — 4000 тыс. руб.;
- кредиторская задолженность, уменьшившаяся по сравнению с началом периода.

Сформирован следующий управленческий отчет о движении денежных средств (табл. 5).

По данным отчета о движении денежных средств можно сделать вывод, что в течение всего года операционная деятельность компании генерирует положительный денежный поток, позволяющий финансировать инвестиционную деятельность организации.

Долги у компании не растут, даже снижаются, что позволяет говорить о стабильной деятельности.

Остатки денежных средств не минимальные, на протяжении всего периода поддерживаются примерно на одном уровне, чтобы обеспечить стабильность платежной деятельности.

	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
	1323	1170	1124	1126	1124	1336	1171	1190	985
	1847	1954	2002	1798	1712	1635	2019	1939	22 244
	10 473	10 471	10 458	10 458	10 339	10 471	10 620	10 584	125 159
	10 090	10 052	10 098	10 121	10 019	10 129	10 250	10 214	120 741
	341	378	321	319	301	318	342	314	4056
	42	41	39	18	19	24	28	56	362
	-8626	-8517	-8456	-8660	-8627	-8836	-8601	-8645	-102 915
	-752	-711	-715	-749	-754	-749	-755	-756	-8871
	-6248	-6241	-6057	-6189	-6211	-6247	-6204	-6239	-74 205
	-1079	-1072	-1076	-1122	-1065	-1151	-1022	-1042	-12 709
	-750	-745	-748	-780	-740	-800	-710	-724	-8832
	-329	-327	-328	-342	-325	-351	-312	-318	-3877
	-398	-398	-485	-428	-428	-501	-482	-482	-5097
	-48	-50	-65	-69	-31	-12	-11	-2	-488
	-12	-14	-8	-27	-26	-32	-4	-8	-286
	-41	-12	-15	-19	-21	-43	-51	-53	-420
	-48	-19	-35	-57	-91	-101	-72	-63	-839
	0	0	0	0	0	0	0	0	-4000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	-4000
	-2000	-2000	-2000	-1800	-1500	-1800	-2000	-2000	-18 100
	-2000	-2000	-2000	-1800	-1500	0	0	0	-12 300
	1170	1124	1126	1124	1336	1171	1190	1129	1129

Имеется резервная денежная подушка в размере 4000 тыс. руб. на депозитах.  
 Все эти факторы в совокупности позволяют сделать вывод об отсутствии угроз неплатежеспособности предприятия.  
 Данный вывод должен быть подкреплён анализом имущества и обязательств хозяйствующего субъекта.

## ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рентабельность деятельности любой организации целесообразно анализировать по управленческой отчетности. Поскольку управленческая отчетность более полно и точно оцифровывает финансово-хозяйственную деятельность предприятия, ее данные будут наиболее корректными.

Максимально информативен для анализа рентабельности управленческий отчет о финансовых результатах.

В производственной компании «ВекторПлюс» сформировали и проанализировали управленческий отчет о финансовых результатах (табл. 6 [↗](#)).

**Таблица 6.** Анализ рентабельности деятельности компании «ВекторПлюс» по данным управленческого отчета о финансовых результатах

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка	87 478	92 478	97 678
Себестоимость продаж	66 470	69 870	72 568
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>21 008</b>	<b>22 608</b>	<b>25 110</b>
Коэффициент рентабельности валовой прибыли (Валовая прибыль / Выручка)	0,2402	0,2445	0,2571
Коммерческие расходы	9874	10 021	10 387
Управленческие расходы	7548	8045	8998
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>3586</b>	<b>4542</b>	<b>5725</b>
Коэффициент рентабельности прибыли (убытка) от продаж (Прибыль (убыток) от продаж / Выручка)	0,0410	0,0491	0,0586
Прочие доходы	457	660	840
Прочие расходы	249	98	267
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>3794</b>	<b>5104</b>	<b>6298</b>
Коэффициент рентабельности прибыли (убытка) до налогообложения (Прибыль (убыток) до налогообложения / Выручка)	0,0434	0,0552	0,0645
Текущий налог на прибыль	759	1021	1260
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>3035</b>	<b>4083</b>	<b>5038</b>
Коэффициент рентабельности чистой прибыли (Чистая прибыль / Выручка)	0,0347	0,0442	0,0516



Оценка рентабельности является характеристикой экономической эффективности деятельности любого предприятия.

Как видно из приведенной табл. 6, коэффициент каждого рассчитанного показателя в динамике за период указывает на постоянный рост эффективности деятельности предприятия.

Ежегодно чистая прибыль и все ее промежуточные значения показывают устойчивый рост, что является свидетельством равномерного развития производственной компании «ВекторПлюс».

Нужно отметить, что для анализа рассчитывают показатели не только рентабельности прибыли, но и рентабельности иных, знаковых для конкретного хозяйствующего субъекта значений.

**Можно рассчитать следующие коэффициенты:**

Коэффициент рентабельности всего капитала =  
= Чистая прибыль / Валюта баланса;

Коэффициент рентабельности оборотных активов =  
= Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость оборотных активов;

Коэффициент рентабельности внеоборотных активов =  
= Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость внеоборотных активов;

Коэффициент рентабельности дебиторской задолженности =  
= Чистая прибыль / Среднегодовая величина дебиторской задолженности;

Коэффициент рентабельности кредиторской задолженности =  
= Чистая прибыль / Среднегодовая величина кредиторской задолженности.

Более точным будет значение среднегодовой стоимости соответствующего показателя, однако иногда нужно получить менее точный, но более оперативный ответ. В этом случае чистая прибыль будет сопоставляться с остатками показателей, зафиксированными в отчетности.

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Под финансовой устойчивостью понимают оценку стабильности деятельности компании с точки зрения функционирования в долгосрочной перспективе. Этот вид анализа проводят на основе сопоставления показателей актива и пассива баланса с соответствующими балансовыми показателями.

Возьмем за основу данные управленческого баланса ООО «Демидово» (см. табл. 1) и оценим его финансовую устойчивость (табл. 7 .

**Таблица 7.** Оценка финансовой устойчивости ООО «Демидово» по данным управленческого баланса

Показатель	Экономический смысл	Методика расчета	Рекомендуемое значение	Значение показателя, тыс. руб.		
				2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент автономии	Характеризует степень независимости организации от кредиторов	Собственный капитал / Валюта баланса	Не менее 0,3	0,6148	0,6389	0,6157
Коэффициент финансовой устойчивости	Характеризует долю собственных и долгосрочных активов, обеспечивающих устойчивое финансирование деятельности на долгосрочный период	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Валюта баланса	Не менее 0,6	0,8158	0,8273	0,8224
Коэффициент финансового рычага	Характеризует зависимость организации от внешних обязательств	(Краткосрочные обязательства + Долгосрочные обязательства) / Собственный капитал	Не более 2,33	0,6265	0,5651	0,6243
Коэффициент покрытия основных средств собственными средствами	Характеризует долю основных средств, которая покрывается за счет собственных средств компании	Собственный капитал / Основные средства	Не менее 1,0	1,1046	1,0437	0,939
Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами	Характеризует отношение чистого оборотного капитала к величине оборотных средств	(Оборотные активы – Краткосрочные обязательства) / Краткосрочные обязательства	Не менее 0,1	0,8598	1,0215	0,7099
Коэффициент маневренности собственного капитала	Характеризует способность организации пополнять оборотные средства за счет собственных источников	(Оборотные средства – Краткосрочные обязательства) / Собственный капитал	Не менее 0,2	0,2576	0,2761	0,2048

По результатам анализа в ООО «Демидово» все рекомендованные нормативы достигаются. Это говорит о том, что финансовая устойчивость компании не вызывает сомнений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческая отчетность полно и точно оцифровывает финансово-хозяйственную деятельность предприятия, поэтому ее данные наиболее корректные.

Для проведения финансового анализа управленческой отчетности не предусмотрены особые виды анализа.

Применяются те же аналитические инструменты и приемы, что и при анализе бухгалтерской отчетности. Тем не менее практика анализа управленческой отчетности имеет определенную специфику.

На сегодняшний день разработано большое количество расчетных показателей и различных коэффициентов. Однако не стоит совершать ошибку и гнаться за формированием огромного числа разнообразных расчетов.

Для каждого предприятия могут быть актуальными свои показатели. На оценке таких показателей и нужно акцентировать внимание. 📊



### «Справочник экономиста» —

специализированный журнал для экономистов, финансовых менеджеров, руководителей планово-экономических отделов.

Мы научим вас «играть» с цифрами и понимать их язык: делать расчеты, анализировать эффективность, строить планы и составлять бюджеты.

Авторы журнала, ваши коллеги-экономисты, расскажут, как оптимально управлять финансами и материальными ресурсами, планировать производство, то есть «выживать» в условиях экономического кризиса в России.

Журнал «Справочник экономиста» не зацикливается на сиюминутной аналитике экономических фактов, не обсуждает глобальные макроэкономические проблемы, а доступно рассказывает о том, как надо грамотно работать.

Издание состоит из систематизированной практической информации, снабженной примерами расчетов и анализом конкретных ситуаций.

### МЫ ДАРИМ ПОДАРКИ



Оформить подписку на журнал можно через редакцию по тел. (495) 258-08-15

или в почтовом отделении: «Почта России» — П1441. «Урал-Пресс» — 82236.

Посмотреть журнал можно на сайте [www.profiz.ru](http://www.profiz.ru).

**База данных «Отчеты и финансовые модели в Excel® для финансиста»**

**Возможность ЗАДАТЬ ВОПРОС по тематике журнала**

**Услуга «СЕРВИС ФОРМ»**

**Бесплатные вебинары**

**При оплате годовой подписки — доступ к архивным номерам журнала!**

**КИОСКЁР**  
электронная версия

Электронная версия журнала  
[www.kiosker.ru](http://www.kiosker.ru)



Версия журнала для iPad  
[www.profiz.ru/se/mobile](http://www.profiz.ru/se/mobile)



[www.vk.com/profiz.ru\\_se](http://www.vk.com/profiz.ru_se)

А. А. Гребенников,  
заместитель директора по экономике ООО «Царицынские соленья»

## ОЦЕНКА БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ (EVA)

### ВЫ УЗНАЕТЕ

- В чем суть показателя EVA
- Откуда брать информацию для расчета EVA
- Как с помощью расчета показателя EVA управлять стоимостью компании

Метод оценки и управления бизнесом на основе концепции экономической добавленной стоимости EVA (Economic Value Added), разработанный в 1990-х годах, широко используют западные компании. Суть концепции заключается в том, что главный вектор управления бизнесом должен быть направлен на обеспечение роста рыночной стоимости компании и ее акций. В практике российского бизнеса эта концепция еще не так популярна, поэтому подробно рассмотрим ее суть и возможности для эффективного управления компанией.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

Термин EVA является товарным знаком компании Stern Value Management, основатель которой Стерн Стюарт внес большой вклад в развитие концепции управления стоимостью компании. По своей экономической сути показатель EVA базируется на расчете остаточной прибыли RI (residual income) с применением ряда корректировок, рекомендованных Стюартом.

## Показатели деятельности компании, формирующие EVA

В классическом варианте показатель экономической добавленной стоимости рассчитывают по формуле:

$$EVA = NOPAT - WACC \times \text{Инвестированный капитал.}$$

Поскольку в расчете EVA используют показатели, которые имеют свои расчетные формулы, приведем их расшифровку (табл. 1).

**Таблица 1.** Формулы показателей, участвующих в расчете EVA

Показатель	Расшифровка	Расчет
NOPAT	Чистая операционная прибыль после налога	$NOPAT = EBITDA -$ – Амортизация основных средств и НМА – – Налог на прибыль
EBITDA	Прибыль до налога, процентов и амортизации основных средств	$EBITDA = \text{Прибыль до налога} +$ + Проценты к уплате + + Амортизация основных средств и нематериальных активов
WACC	Средневзвешенная стоимость капитала	$WACC = (E / V \times Re) + (D / V \times Rd \times (1 - Tc)),$ где E — рыночная стоимость капитала компании; D — рыночная стоимость долга компании; V — сумма E и D; Re — стоимость капитала; Rd — стоимость долга; Tc — ставка корпоративного налога
Инвестированный капитал	Данные из пассива баланса компании	Инвестированный капитал = Собственный капитал + + Долгосрочные обязательства + + Краткосрочные кредиты и займы – – Доля миноритарных акционеров

Показатель экономической добавленной стоимости рассчитывают по итогам отчетного года. При необходимости его можно рассчитать и за более короткие временные промежутки.

**Полученные расчетные значения показателя EVA можно интерпретировать следующим образом:**

- положительное значение показателя EVA говорит о том, что финансовый результат деятельности предприятия увеличивает его условную рыночную стоимость и тем самым создает экономическую прибыль;
- если значение показателя экономической добавленной стоимости отрицательное, можно сделать вывод о том, что полученной прибыли недостаточно для окупаемости вложенного капитала, а условная рыночная стоимость предприятия снизилась по итогам анализируемого периода.

Поскольку значение показателя EVA является составным, то управлять им можно, воздействуя на значения пяти показателей деятельности предприятия, под влиянием которых формируется экономическая добавленная стоимость (рис. 1 на с. 20).

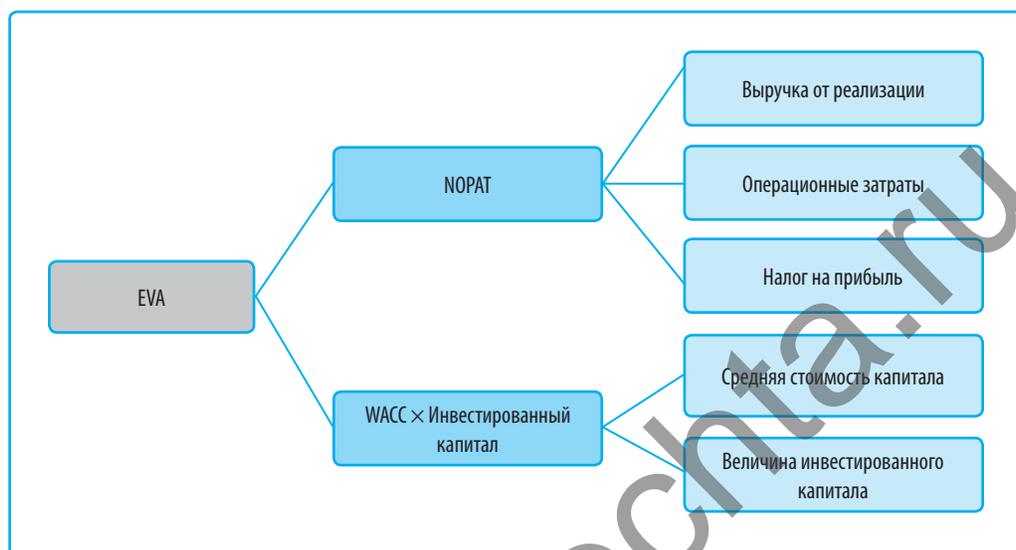


Рис. 1. Показатели, формирующие EVA

## Корректировки показателей перед расчетом EVA

Представленную выше упрощенную модель расчета показателя EVA могут использовать практически все коммерческие предприятия.

В классическом виде эта модель разрабатывалась прежде всего для акционерных компаний, поэтому в интерпретации Стерна Стюарта перед проведением расчета экономической добавленной стоимости следует произвести корректировки показателей. Корректировки включают следующие действия:

Показатель	Корректировки (+, –)
ЕБИТДА	+ Процентные платежи по лизингу
	+ Увеличение оценочной стоимости запасов по сравнению с ценой их приобретения
	+ Амортизация гудвилла
	+ Увеличение резерва по сомнительным долгам
	+ Увеличение затрат на НИОКР долгосрочного характера
NOPAT	– Величина налоговых обязательств
	+ Отсроченные налоговые обязательства
	+ Резерв на обесценивание стоимости запасов
	+ Накопленная амортизация гудвилла
	+ Краткосрочная задолженность, по которой начисляются проценты
	+ Долгосрочный заемный капитал
	+ Капитализированный лизинг
+ Текущая стоимость некапитализируемого лизинга	

## Управление стоимостью компании на основе EVA

Показатель EVA можно использовать не только в качестве инструмента управления стоимостью компании в текущем моменте. Его можно применять как инструмент прогнозирования стоимости компании в будущих периодах.

**Прогнозную стоимость компании** определяют по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Прогнозная стоимость компании} &= \text{Ранее инвестированный капитал} + \\ &+ \text{Текущая добавленная стоимость от капитальных вложений} + \\ &+ \text{Сумма будущих добавленных стоимостей от новых инвестиционных проектов.} \end{aligned}$$

Управление бизнесом на основе показателя EVA ориентировано в первую очередь на стратегию обеспечения интересов акционеров/собственников компании, поэтому может быть успешно реализовано только при условии достаточной мотивации наемных топ-менеджеров.

Практика работы крупных международных компаний показывает, что наиболее плодотворным в продвижении стратегии EVA является премирование персонала акциями компании. Это формирует у них новое стоимостное мышление.

Сотрудники начинают понимать, что акционерная стоимость компании может увеличиваться как в результате повышения прибыльности хозяйственной деятельности, так и за счет снижения уровня использования капитала.

На рисунке 2 показано влияние действий наемных топ-менеджеров компании на рост показателя EVA и стоимости компании в целом.

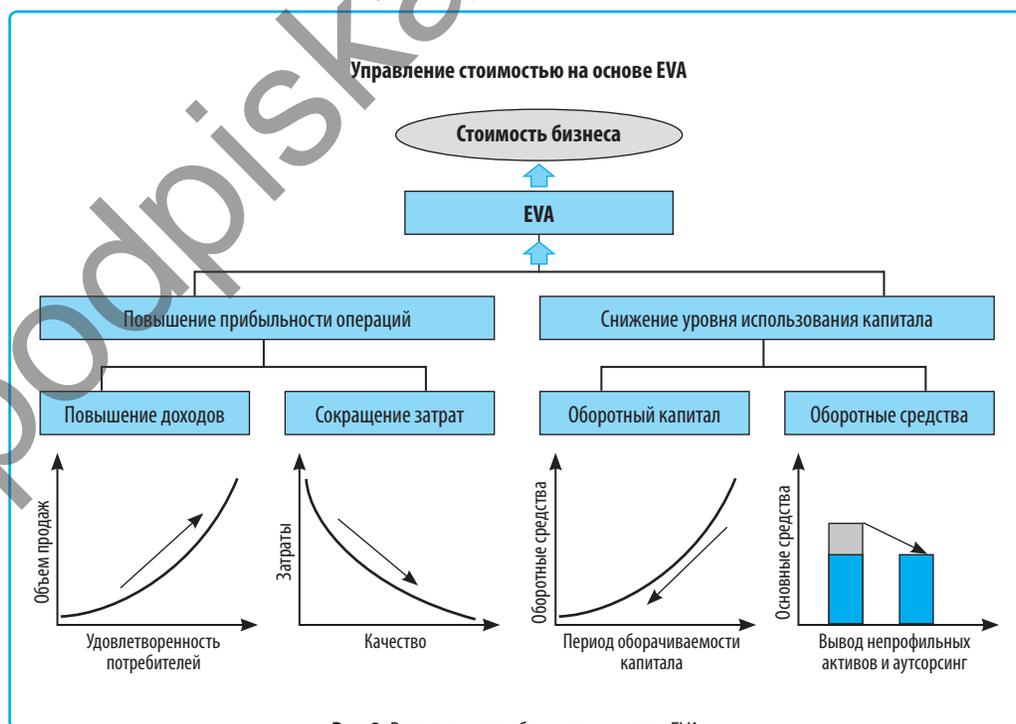


Рис. 2. Рост стоимости бизнеса при росте EVA

## ПРИМЕР ОЦЕНКИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

Для более полного понимания сути расчета показателя EVA выполним его на примере производственной компании «Альфа» за период ее деятельности с 2020 по 2022 гг.

### Источники данных для оценки бизнеса на основе EVA

Для выполнения расчетов нам потребуются следующие формы финансовой отчетности предприятия:

- отчет о финансовых результатах (табл. 2 );
- баланс предприятия (табл. 3 .

**Таблица 2.** Отчет о финансовых результатах компании «Альфа», тыс. руб.

Показатель	Строка	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка от продаж	2110	150 400	165 200	172 800
Себестоимость продаж	2120	118 600	128 700	132 500
<b>Валовая прибыль</b>	<b>2100</b>	<b>31 800</b>	<b>36 500</b>	<b>40 300</b>
Коммерческие расходы	2210	12 600	14 500	16 200
Управленческие расходы	2220	7800	8200	9100
<b>Прибыль от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>11 400</b>	<b>13 800</b>	<b>15 000</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	250	280	320
Проценты к получению	2320	120	135	150
Проценты к уплате	2330	840	1150	1260
Прочие доходы	2340	360	420	460
Прочие расходы	2350	290	285	370
<b>Прибыль до налога</b>	<b>2300</b>	<b>11 000</b>	<b>13 200</b>	<b>14 300</b>
Налог на прибыль	2410	2090	2442	2646
В том числе:				
текущий налог на прибыль	2411	2090	2442	2646
отложенный налог на прибыль	2412	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>8910</b>	<b>10 758</b>	<b>11 655</b>
<b>Амортизация основных средств и нематериальных активов</b>		<b>3200</b>	<b>3400</b>	<b>3000</b>

**Примечание:** отчет о финансовых результатах сформирован по стандартной унифицированной форме, но поскольку для расчета EVA нам нужны данные о величине амортизации, начисленной по основным средствам (ОС) и нематериальным активам (НМА), то эти суммы выведены в конце табл. 2.

Таблица 3. Баланс компании «Альфа», тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Внеоборотные активы	48 300	54 600	62 900
Оборотные активы	32 400	34 700	38 600
Всего активы	80 700	89 300	101 500
Собственный капитал	25 300	34 200	44 600
Долгосрочные обязательства	5400	5800	7400
Краткосрочные обязательства	50 000	49 300	49 500
В том числе:			
краткосрочные кредиты	25 400	26 800	29 400
кредиторская задолженность	24 600	22 500	20 100
Всего капиталы и обязательства	80 700	89 300	101 500

**Примечание:** для расчета показателя EVA нам нужны только общие данные о величине собственного и заемного капитала, поэтому баланс представлен в упрощенном (агрегированном) виде для удобства восприятия информации.

## Рассчитываем показатели для определения EVA

На основе данных представленной финансовой отчетности можно рассчитать показатели, необходимые для определения величины EVA.

**Шаг 1.** Рассчитаем величину показателя **EBITDA** по формуле:

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} = & \text{Прибыль до налога (строка 2300 отчета о финансовом результате)} + \\ & + \text{Проценты к уплате (строка 2330 отчета о финансовом результате)} + \\ & + \text{Сумма амортизации ОС и НМА (справочная строка к отчету о финансовом результате)}. \end{aligned}$$

**Шаг 2.** Определим величину показателя **NOPAT** по формуле:

$$\begin{aligned} \text{NOPAT} = & \text{EBITDA} - \\ & - \text{Сумма амортизации ОС и НМА (справочная строка к отчету о финансовом результате)} - \\ & - \text{Сумма налога на прибыль (строка 2410 отчета о финансовом результате)}. \end{aligned}$$

**Шаг 3.** Определим средневзвешенную стоимость капитала **WACC** по следующей формуле:

$$\begin{aligned} \text{WACC} = & \text{Величина собственного капитала} / \text{Величина инвестированного капитала} \times \\ & \times \text{Стоимость собственного капитала} + \text{Величина долгосрочных обязательств} / \\ & / \text{Величина инвестированного капитала} \times \text{Стоимость долгосрочных обязательств} \times \\ & \times (1 - \text{Ставка налога на прибыль}) + \text{Величина краткосрочных кредитов} / \\ & / \text{Величина инвестированного капитала} \times \text{Стоимость краткосрочных кредитов} \times \\ & \times (1 - \text{Ставка налога на прибыль}). \end{aligned}$$

Для предприятия «Альфа» величина дополнительных данных, необходимых для расчета, но не содержащихся в финансовой отчетности, будет следующей:

- стоимость собственного капитала<sup>1</sup> в 2020–2022 гг. составила 10 %;
- стоимость долгосрочных обязательств<sup>2</sup> в общей сумме обязательств — 16 % в 2020 г. и 18 % в 2021–2022 гг.;
- стоимость краткосрочных кредитов<sup>3</sup> в общей сумме кредитов:
  - 2020 г. — 12 %;
  - 2021 г. — 14 %;
  - 2022 г. — 15 %;
- фактическая ставка налога на прибыль (с учетом налоговых льгот) составила 19 % в 2020 г. и 18,5 % в 2021–2022 гг.

## Определяем показатель EVA за анализируемый период

Определим величину показателя EVA за 2020–2022 гг. по формуле:

$$EVA = NOPAT - WACC \times \text{Величина инвестированного капитала.}$$

Итоги расчетов показателя EVA компании «Альфа» за период с 2020 по 2022 гг. представлены в табл. 4 [51](#).

**Таблица 4.** Расчет показателя EVA компании «Альфа», тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
ЕБИТДА	15 040	17 750	18 560
Амортизация основных средств и нематериальных активов	3200	3400	3000
Налог на прибыль	2090	2442	2646
<b>NOPAT</b>	<b>20 330</b>	<b>23 592</b>	<b>24 206</b>
Собственный капитал	25 300	34 200	44 600
Долгосрочные обязательства	5400	5800	7400
Краткосрочные кредиты	25 400	26 800	29 400
Инвестированный капитал	56 100	66 800	81 400
Стоимость собственного капитала	10 %	10 %	10 %
Стоимость долгосрочных обязательств	16 %	18 %	18 %
Стоимость краткосрочных кредитов	12 %	14 %	15 %
<b>WACC</b>	<b>10,2 %</b>	<b>11,0 %</b>	<b>11,2 %</b>
<b>Показатель EVA</b>	<b>14 631</b>	<b>16 263</b>	<b>15 066</b>

<sup>1</sup> Под стоимостью собственного капитала понимается или рентабельность бизнеса в процентах от выручки (для ООО), или стоимость дохода в процентах от стоимости акций (для АО).

<sup>2</sup> Годовая стоимость привлечения заемных средств в процентах от суммы обязательств.

<sup>3</sup> Годовая стоимость привлечения заемных средств в процентах от суммы краткосрочных кредитов.

По итогам анализа, проведенного на основе значений показателя EVA за ряд лет, мы видим, что в 2021 г. стоимость компании увеличилась на 1632 тыс. руб. (16 263 – 14 631). Это свидетельствует о достаточно эффективном управлении стоимостью компании в данном периоде.

Итоги 2022 г. показали, что, несмотря на рост прибыли (показатель NOPAT), стоимость компании снизилась на 1197 тыс. руб. (15 066 – 16 263) из-за уменьшения эффективности использования капитала и роста его стоимости.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метод оценки и управления бизнесом на основе концепции экономической добавленной стоимости EVA предполагает периодическую оценку величины показателя EVA. Положительное значение данного показателя свидетельствует об увеличении стоимости компании, отрицательное, наоборот, о снижении.

Для расчета экономической добавленной стоимости (EVA) используют показатели EBITDA и WACC. Их рассчитывают на основе:

- показателей финансовой отчетности;
- данных о стоимости капитала;
- ставки налога на прибыль.

С помощью показателя EVA можно управлять стоимостью компании в текущем моменте и прогнозировать динамику ее стоимости в будущих периодах. 📦

# СКАЧАЙТЕ БАЗУ ДАННЫХ

«Отчеты и финансовые модели в Excel для финансиста»

1

перейдите по ссылке

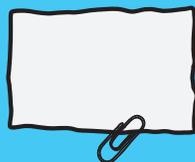
<https://www.profiz.ru/peo/base-download/financial-models-base/>



Базы данных, книги  
и вебинары

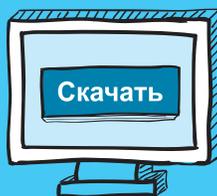
2

введите код



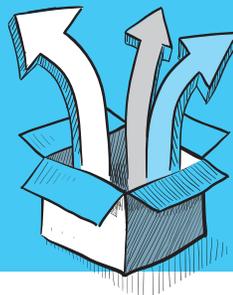
3

нажмите  
кнопку



4

получите Базу данных



Д. В. Васильев,  
канд. экон. наук

# АНАЛИЗИРУЕМ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ — ОЦЕНИВАЕМ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ денежных потоков позволяет выделить основные платежные статьи и источники поступлений средств в компанию, вывести определенное соотношение сроков поступлений и платежей, контролируя платежеспособность организации. Как провести анализ денежных потоков, читайте в статье.

## ВИДЫ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Приказом Минфина России от 02.07.2010 № 66н (в ред. от 19.04.2019) утверждена форма № 4 «Отчет о движении денежных средств»<sup>1</sup>, в которой выделяют:

- денежные потоки от текущих операций;
- денежные потоки от инвестиционных операций;
- денежные потоки от финансовых операций.

Такое разделение денежных потоков закреплено законодательно<sup>2</sup>.

Управленческие формы отчетности зачастую существенно отличаются от бухгалтерских. Однако в управленческом отчете о движении денежных средств также выделяют:

- операционный денежный поток;
- инвестиционный денежный поток;
- финансовый денежный поток.

Такое единообразие в подходах определено тем, что данная классификация денежных потоков наиболее полно, точно и корректно выделяет денежные потоки в зависимости от характера операций, а также от того, каким образом информацию о них используют для принятия решений пользователи отчетности.

Рассмотрим каждый из видов денежных потоков подробнее.

<sup>1</sup> Код по ОКУД — 0710005.

<sup>2</sup> Приказ Минфина России от 02.02.2011 № 11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Отчет о движении денежных средств" (ПБУ 23/2011)».

## Операционные денежные потоки

Операционные денежные потоки связаны с ведением обычной деятельности организации, приносящей выручку. Как правило, они связаны с формированием прибыли (убытка) организации от продаж.

Компания «Звездочка» в отчетном периоде:

- получила денежные средства за товары;
- получила оплату от покупателей процентов и санкций за просрочку платежей;
- оплатила аренду;
- оплатила поставки товаров;
- погасила задолженность по заработной плате;
- произвела оплату своих налоговых обязательств;
- уплатила проценты по кредиту, полученному на пополнение оборотных средств.

Все указанные операции являются текущими. Они будут отражены в составе денежных потоков от текущих операций.

Достаточность или недостаточность денежных средств от операционной деятельности указывает на эффективность производственной деятельности компании. Ведь если даже операционная деятельность генерирует дефицит денежных средств, это может указывать на:

- убыточность производственной деятельности;
- неправильную политику действий в отношении сроков оплаты покупателям и поставщикам;
- ошибочность стратегии выбора размера торговой наценки и величины продажной стоимости продукции.

Итоги операционной деятельности в анализе зачастую рассматривают как прибыль (убыток) от деятельности, определенную по кассовому методу. При этом учитывают особенности кассового метода определения доходов и расходов. Например, при покупке крупной партии материалов в запас. При методе начисления расходы минимальные или будут отсутствовать, если приобретенный материал не передадут в производство, а в кассовом методе сразу возникнут расходы в полной сумме.

## Инвестиционные денежные потоки

Инвестиционные денежные потоки связаны с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов организации.

Предположим, что компания «Звездочка»:

- произвела оплату поставщикам за приобретенные внеоборотные активы;
- уплатила проценты банку по кредиту, полученному на приобретение внеоборотных активов;
- получила средства от продажи внеоборотных активов.

Данные поступления и платежи будут отражены в составе инвестиционного денежного потока.

В отличие от операционной, для инвестиционной деятельности наличие отрицательного итогового денежного потока считается нормальным явлением. Это связано с тем, что сама по себе операционная деятельность не направлена на безусловную генерацию поступлений. Наоборот, специфика подобных операций предполагает вложения в развитие компании, а отдача поступает в составе текущей деятельности в виде выручки за товары, работы, услуги.

Поступления по данному разделу по общему правилу единичны, ведь цель деятельности организации не предполагает продажу инвестиционных активов. Это происходит в исключительных ситуациях.

Крупные и систематические приходы средств по инвестиционной деятельности не должны восприниматься сугубо положительно. Их нужно анализировать. Или у компании проблемы, из-за которых нужно продавать все активы, или неправильно классифицированы денежные потоки.

Если видом деятельности компании является продажа оборудования, транспорта, прочих активов, являющихся для компании товаром, то приобретение и продажа таких активов будут отражаться в составе текущих операций.

## Финансовые денежные потоки

Финансовые денежные потоки связаны с привлечением финансирования на долговой или долевого основе, приводящим к изменению величины и структуры капитала и заемных средств организации.

### Примеры денежных потоков от финансовых операций организации:

- денежные вклады собственников (участников);
- поступления от выпуска акций;
- платежи собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций организации (долей участия);
- уплата дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников);
- поступления от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг;
- платежи в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг;
- получение кредитов и займов от других лиц;
- возврат кредитов и займов, полученных от других лиц.

Для финансовой деятельности характерно наличие отрицательного и положительного денежного потока. При получении кредитов и займов будет возникать положительный денежный поток. Средства будут использоваться для иных видов деятельности:

- текущей, если обеспечивается текущая производственная деятельность;
- инвестиционной, если финансируется приобретение внеоборотных активов.

В дальнейшем при погашении взятых кредитов и займов будет формироваться отрицательный денежный поток. Финансироваться он будет за счет других видов деятельности компании.

На практике могут возникать сложности с классификацией тех или иных операций. Если выявлены денежные потоки организации, которые не могут быть однозначно классифицированы, они определяются как денежные потоки от текущих операций.

Может быть и другая сложность. Один платеж может включать в себя различные операции, классифицируемые по-разному. В данном случае в учете нужно разделить эти операции без нарушения общего итога суммы.



Анализ денежных потоков позволяет оценивать источники финансирования деятельности предприятия и контролировать его платежеспособность.

Компания «Звездочка» произвела оплату в размере 1 121 300 руб. поставщику ООО «МонтажСервисКласс». Единый платеж включал в себя оплату двух счетов:

- 1 000 000 руб. предоплаты за приобретаемую новую производственную линию;
- 121 300 руб. за текущий ремонт эксплуатируемого оборудования.

В связи с этим в бухгалтерском и управленческом учете данный платеж должен быть разделен на две операции:

- 121 300 руб. будут отражены в операционном текущем потоке;
- 1 000 000 руб. найдет отражение в инвестиционном разделе Отчета о движении денежных средств.

## ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ, ВЕРТИКАЛЬНЫЙ И ПРЯМОЙ АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Такие традиционные виды анализа отчетности, как горизонтальный, вертикальный и прямой анализ, с успехом применяют и при оценке денежных потоков предприятия.

### Горизонтальный и вертикальный анализ

В ходе горизонтального анализа сопоставляют показатели за различные временные отрезки, оценивают динамику изменения активов и их источников за анализируемый период.

Вертикальный анализ — это представление данных финансовой отчетности в виде относительных величин к базовому показателю. Базовыми показателями в балансе обычно выступает итог валюты баланса или итог разделов баланса. Применительно к оценке денежных потоков в ходе вертикального анализа оценивают структуру поступлений и платежей компании.

В компании «КлассПремиум» провели вертикальный и горизонтальный анализ управленческого отчета о движении денежных средств (табл. 1  на с. 30–31).

**Таблица 1.** Вертикальный и горизонтальный анализ управленческого отчета о движении денежных средств компании «КлассПремиум»

Статья движения денежных средств	1 кв., тыс. руб.	Уд. вес поступления платежа в группе, %	2 кв., тыс. руб.	Уд. вес поступления платежа в группе, %	Изменения показателей 2 кв. по отношению к 1 кв.	
					тыс. руб.	%
Остаток денежных средств на начало периода	3124	х	1743	х	-1381	55,794
Операционная деятельность	1619	х	1636	х	17	101,050
Поступление средств по операционной деятельности	17 079	100,000	17 424	100,000	345	102,020
Выручка всего	16 473	96,4518	17 002	97,5781	529	103,211
Выручка по торговле запчастями	11 245	65,8411	11 654	66,8848	409	103,637
Выручка от оказания услуг перевозки	4214	24,6736	4367	25,0631	153	103,631
Выручка от обслуживания оборудования	1014	5,9371	981	5,6302	-33	96,746
Проценты по депозитам	501	2,9334	324	1,8595	-177	64,671
Прочие поступления	105	0,6148	98	0,5624	-7	93,333
Расходование средств по операционной деятельности	-15 460	83,7486	-15 788	88,7565	-328	102,122
Расходы на сырье, материалы, ГСМ	-11 621	62,9523	-11 900	66,8990	-279	102,401
Расходы на коммунальные платежи	-601	3,2557	-702	3,9465	-101	116,805
Зарплата и налоги с ФОТ	-1469	7,9577	-1569	8,8206	-100	106,807
Заработная плата	-1021	5,5309	-1090	6,1277	-69	106,758
Налоги с ФОТ	-448	2,4269	-479	2,6928	-31	106,920
Налоги, сборы и пошлины	-1221	6,6143	-1218	6,8473	3	99,754
Содержание зданий и территории	-150	0,8126	-113	0,6353	37	75,333
Содержание оборудования	-184	0,9967	-105	0,5903	79	57,065
Содержание транспортных средств	-65	0,3521	-49	0,2755	16	75,385
Прочие расходы	-149	0,8072	-132	0,7421	17	88,591
Финансовая деятельность	-1000	5,4171	0	0,0000	1000	0,000
Поступление средств по финансовой деятельности	0	0,0000	0	0,0000	0	—
Расходование средств по финансовой деятельности	-1000	5,4171	0	0,0000	1000	0,000
Инвестиционная деятельность	-2000	10,8342	-2000	11,2435	0	100,000
Поступление средств по инвестиционной деятельности	0	0,0000	0	0,0000	0	—
Расходование средств по инвестиционной деятельности	-2000	10,8342	-2000	11,2435	0	100,000
Остаток денежных средств на конец периода	1743	х	1379	х	-364	79,116

	3 кв., тыс. руб.	Уд. вес поступления платежа в группе, %	Изменения показателей 3 кв. по отношению к 2 кв.		4 кв., тыс. руб.	Уд. вес поступления платежа в группе, %	Изменения показателей 4 кв. по отношению к 3 кв.		Всего за год, тыс. руб.
			тыс. руб.	%			тыс. руб.	%	
	1379	х	-364	79,116	1104	х	-275	80,058	3124
	2225	х	589	136,002	1876	х	-349	84,315	7356
	18 824	100,000	1400	108,035	18 610	100,000	-214	98,863	71 937
	17 996	95,6014	994	105,846	18 218	97,8936	222	101,234	69 689
	12 339	65,5493	685	105,878	12 408	66,6738	69	100,559	47 646
	4310	22,8963	-57	98,695	4404	23,6647	94	102,181	17 295
	1347	7,1558	366	137,309	1406	7,5551	59	104,380	4748
	313	1,6628	-11	96,605	217	1,1660	-96	69,329	1355
	515	2,7359	417	525,510	175	0,9404	-340	33,981	893
	-16 599	86,9103	-811	105,137	-16 734	89,3242	-135	100,813	-64 581
	-12 607	66,0087	-707	105,941	-12 714	67,8659	-107	100,849	-48 842
	-699	3,6599	3	99,573	-718	3,8326	-19	102,718	-2720
	-1543	8,0790	26	98,343	-1580	8,4339	-37	102,398	-6161
	-1072	5,6129	18	98,349	-1098	5,8610	-26	102,425	-4281
	-471	2,4661	8	98,330	-482	2,5729	-11	102,335	-1880
	-1195	6,2569	23	98,112	-1167	6,2293	28	97,657	-4801
	-119	0,6231	-6	105,310	-119	0,6352	0	100,000	-501
	-171	0,8953	-66	162,857	-171	0,9128	0	100,000	-631
	-68	0,3560	-19	138,776	-68	0,3630	0	100,000	-250
	-197	1,0315	-65	149,242	-197	1,0516	0	100,000	-675
	-1000	5,2359	-1000	—	-1000	5,3379	0	100,000	-3000
	0	0,0000	0	—	0	0,0000	0	—	0
	-1000	5,2359	-1000	—	-1000	5,3379	0	100,000	-3000
	-1500	7,8538	500	75,000	-1000	5,3379	500	66,667	-6500
	0	0,0000	0	—	0	0,0000	0	—	0
	-1500	7,8538	500	75,000	-1000	5,3379	500	66,667	-6500
	1104	х	-275	80,058	980	х	-124	88,768	980

**Вертикальный анализ** управленческого отчета о движении денежных средств ООО «КлассПремиум» показывает структуру поступлений и платежей за каждый квартал анализируемого периода.

Наибольший удельный вес в поступлениях занимает выручка — от 96,4518 до 97,8936 %. Этот показатель не очень информативен. Зато информативен показатель структуры выручки. Больше всего денежных потоков генерирует торговая деятельность — от 65,8411 до 66,8848 % поступлений.

Показателен вертикальный анализ платежей. Так, большой удельный вес занимают платежи за сырье, материалы, ГСМ — от 62,9523 до 67,8659 %.

Изменение структуры платежей наглядно отображает процессы, которые происходят в компании.

Важным является и **горизонтальный анализ**, который сравнивает данные от квартала к кварталу.

Сравнение, например, выручки в разных кварталах позволит выявить процент ее роста или снижения, понять динамику происходящих процессов.

В компании «КлассПремиум» поступления от выручки в течение анализируемого периода ежеквартально растут. Во втором квартале рост составил 103,211 %, в третьем — 105,845 %, в четвертом — 101,234 %.

Остатков денежных средств на конец каждого квартала достаточно, чтобы обеспечить надлежащую платежеспособность организации. Возможно, остатки даже излишне большие. Ведь большие суммы остатков — это недополученные депозитные проценты.

## Прямой анализ

Отчет о движении денежных средств настолько информативен, что его показатели и без дополнительных расчетов представляют собой ценный аналитический материал. Проводимый при этом анализ строят на основе изучения:

- **показателя остатков денежных средств на конец периода** (оценивают платежеспособность организации в случае форс-мажорных ситуаций). Денежные остатки не должны быть совсем минимальными, так как при минимальных остатках появление любых неожиданных и срочных платежей приведет к невозможности выполнить свои обязательства, своевременно обеспечить производство товарно-материальных ценностей;
- **показателя чистого денежного потока конкретных видов деятельности** — текущего, инвестиционного, финансового, которые указывают на источники финансирования деятельности.

**Чистый денежный поток по операционной деятельности** позволяет оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности компании. Этот показатель принимают во внимание кредитные учреждения, инвесторы, оценивая итоги деятельности хозяйствующего субъекта.

Например, согласно отчету о движении денежных средств по компании «КлассПремиум» (см. табл. 1) операционная деятельность сгенерировала положительный денежный поток в размере 7356 тыс. руб.

Отток средств вызвала инвестиционная деятельность (–6500 тыс. руб.) и финансовая деятельность (–3000 тыс. руб.). То есть эти два вида деятельности финансировались большей частью за счет денежных потоков, генерируемых операционной деятельностью.

Если бы чистый денежный поток по операционной деятельности формировал отрицательные величины денежных средств, это указывало бы на неэффективность производственной деятельности и на финансирование за счет денежных потоков других видов деятельности.

В отдельных ситуациях отрицательный операционный результат не будет указывать на наличие у компании проблем. Он может быть вызван вполне объективными причинами. Например, компания находилась в преддверии большого повышения цен на сырье и, желая избежать перебоев в поставках, решила закупиться впрок по максимуму. Для этого были использованы все свободные средства и даже возвращены депозиты, доходность которых оценивалась меньше, чем экономия от будущего повышения.

Таким образом операционная деятельность сгенерирует обоснованный и объективный отрицательный денежный поток, будучи профинансированной за счет финансовой деятельности.

Бывают ситуации, когда положительные денежные потоки по финансовой и операционной деятельности указывают на:

- получение больших кредитов или заемных средств. Формально выравнивая денежные потоки, они отрицательно скажутся на величине за кредитованности компании;
- крупные продажи внеоборотных активов компании, что может свидетельствовать о наличии у нее проблем.

## КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

В ходе коэффициентного анализа рассчитывают и оценивают различные коэффициенты, получаемые путем соотношения денежного потока с различными показателями (табл. 2).

**Таблица 2.** Основные коэффициенты для анализа денежных потоков

Наименование коэффициента	Формула для расчета	Комментарий
Коэффициент денежного покрытия выручки	Поступления выручки / Сумма выручки	Характеризует, в какой степени выручка или прибыль, отраженные в отчетности, выражены реальными денежными средствами
Коэффициент денежного покрытия прибыли	Операционный денежный поток / Прибыль (валовая, чистая, прочая)	Характеризует, в какой степени выручка или прибыль, отраженные в отчетности, выражены реальными денежными средствами
Коэффициент эффективности чистых денежных потоков	Сумма притока денежных средств / Сумма оттока денежных средств	Показывает, сколько рублей притока средств содержится в каждом рубле оттока средств
Коэффициент структуры поступлений и оттоков	Итог поступления (оттока) средств по конкретному виду деятельности / Общий итог поступления (оттока) средств по компании	Отображает влияние каждого вида поступления или оттока в общей сумме поступлений или оттоков
Коэффициент покрытия обязательств	Чистый денежный поток / Средняя величина обязательств	Доля обязательств, которая может быть погашена за счет чистого операционного денежного потока
Коэффициент покрытия капитальных затрат	Операционный денежный поток / Величина капитальных вложений	Оценивает возможность финансирования капитальных вложений организации за счет средств, генерируемых операционной деятельностью. Если коэффициент меньше 1, то собственных средств для этих целей не хватит. Если нет финансовых резервов, нужно привлекать кредитные средства

Следует отметить, что коэффициентов намного больше. Есть достаточно специфические коэффициенты, оценивающие частные моменты финансовой деятельности. Для многих компаний их значения не будут показательными, но в отдельных случаях редко применяемые расчетные значения могут нести в себе важный аналитический смысл.

Каждая организация выбирает для себя особо значимые и наиболее информативные коэффициенты.

В компании «КлассПремиум» провели коэффициентный анализ денежных потоков за текущий год (табл. 3 .

**Таблица 3.** Коэффициентный анализ денежных потоков компании «КлассПремиум»

Показатель денежного потока	Значение, тыс. руб.	Наименование показателя	Значение, тыс. руб.	Комментарий
Поступление денежной выручки	69 689	Выручка по начислению	84 112	x
Операционный денежный поток	7356	Чистая прибыль	8154	x
Сумма прихода средств	71 937	Капитальные вложения	9720	x
Сумма прихода средств по операционной деятельности	71 937	Сумма оттока средств	74 081	x
Сумма оттока средств по операционной деятельности	64 581	Обязательства компании	12 745	x
Коэффициент денежного покрытия выручки			0,8285	Начисленная выручка покрывается реально поступившими средствами на 82,85 % (коэффициентное значение, умноженное на 100 %). Это не совсем хороший показатель, создающий разрыв в 17,15 %. Даже отсрочка платежа не объясняет этот разрыв, так как отсрочка создает разрыв только в одном периоде. В последующих периодах разрыв закрывается за счет поступающих с отсрочкой средств прошлого периода. В данном случае мы этого не наблюдаем
Коэффициент денежного покрытия прибыли			0,9021	Чистый денежный операционный поток прибыль полностью не покрывает. Частично это объясняется выявленным разрывом в покрытии выручки денежными средствами
Коэффициент покрытия капитальных затрат			0,7568	Чистый операционный поток не покрывает сумму начисленных капитальных вложений. Этот факт нельзя назвать отрицательным. Однако он указывает на необходимость финансирования инвестиций за счет денежных потоков от других видов деятельности

Коэффициент эффективности чистых денежных потоков	0,9711	Сравнение суммы поступлений и расходованных средств указывает на факт превышения оттока над поступлениями. Поскольку остатки денежных средств не могут быть отрицательными, это означает, что финансирование в анализируемом периоде осуществлялось частично за счет остатков на начало периода
Коэффициент структуры поступлений	1,0000	В компании поступления есть только по операционной деятельности. По этой причине они обособленно будут составлять 100 % всех поступлений организации
Коэффициент структуры оттоков	0,8718	Оттоки средств зафиксированы по всем видам деятельности. Коэффициент оттока средств по операционной деятельности составляет 0,8718, что указывает на подавляющий удельный вес операционного расхода в общем объеме платежей организации
Коэффициент покрытия обязательств	0,5772	Размер покрытия обязательства предприятия за счет чистого операционного потока — 0,5772, что в процентном отношении составит 57,72 %. То есть генерируемые операционной деятельностью средства не смогут погасить долги в полном объеме

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Денежные потоки предприятия принято делить на потоки от текущих, инвестиционных и финансовых операций.

Анализ денежных потоков позволяет:

- оценить источники финансирования деятельности предприятия;
- выявить уровень достаточности денежных средств, необходимых для нормального функционирования предприятия;
- контролировать платежеспособность компании;
- давать объективные прогнозы по дальнейшему развитию ситуации.

Характеристика отчета о движении денежных средств в идеальной ситуации:

- поступления средств превышают объемы оттока средств;
- чистый операционный денежный поток и общий чистый денежный поток по компании положительные;
- компания имеет оптимальные остатки денежных средств (и не маленькие, чтобы избежать риска неплатежеспособности, и не большие, чтобы эффективно использовать денежные ресурсы);
- наблюдается систематический рост операционного чистого денежного потока.

Ситуации, отклоняющиеся от идеальной, необязательно будут свидетельствовать о наличии в компании проблем. В зависимости от специфики деятельности организации и конкретной ситуации формально негативные значения показателей могут быть вполне обоснованными. ■

О. С. Цветаева,  
эксперт

## АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Как проанализировать объемы производства, производственных мощностей и запасов?
- Как снижение объемов производства скажется на финансовых результатах?
- Как улучшить плановые показатели?
- Как сформировать стратегию развития предприятия?

Чтобы определить, насколько эффективны, реалистичны и выполнимы плановые показатели работы предприятия на следующий год (производственные, финансовые и другие), их необходимо сравнить с результатами предыдущего года. Это позволит увидеть динамику изменений, оценить эффективность разработанных мер реагирования на негативные факторы и выработать новые. Важно не просто подготовить план, но и обеспечить готовность предприятия к изменениям рыночного спроса, активности конкурентов, росту затрат, дефициту финансовых ресурсов. Процесс анализа рассмотрим на примере мясокомбината ООО «Всегда вкусно».

## АНАЛИЗИРУЕМ ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА

Проанализируем показатели производственной компании ООО «Всегда вкусно» с учетом отраслевой специфики.

В целях анализа фактическим периодом будем считать 2022 г., плановым периодом — 2023 г.

Основные виды деятельности ООО «Всегда вкусно»:

- производство колбасных изделий (вареные, сырокопченые, сыровяленые, полукопченые, варено-копченые колбасы, ветчины, сосиски, сардельки, прочие колбасные изделия);
- производство мясных полуфабрикатов (мясо в маринадах, пельмени, вареники, котлеты, фарши);
- производство консервов (мясо с гарниром, паштеты, тушенка).

Анализ объема производства и загрузки производственных мощностей показан в табл. 1.

**Таблица 1.** Объем производства и загрузка производственных мощностей

№ п/п	Показатель	Факт 2022 г.	План 2023 г.	Отклонение план 2023 г./ факт 2022 г.	
				(+/-)	%
1	Выработано продукции, тыс. руб.	2 371 800	1 889 200	-482 600	-20,3
2	Выработано продукции, т	36 135	29 150	-6985	-19,3
2.1	Колбасные изделия	16 425	13 200	-3225	-19,6
2.2	Мясные полуфабрикаты	5475	4420	-1055	-19,3
2.3	Мясные консервы	14 235	11 530	-2705	-19,0
	Процент использования производственных мощностей	84	67	-17	-20,2

Итак, в плановом году объем производства продукции в натуральном выражении будет снижен на 6985 т, или на 19,3 %.

В стоимостном выражении снижение объема производства продукции составит 482 600 тыс. руб., или 20,3 %.

Показатель негативный, так как снижение объема производимой продукции влияет на все значимые экономические показатели:

- замедляется оборачиваемость оборотных средств;
- происходит перерасход фонда оплаты труда;
- растет себестоимость продукции;
- снижается выручка;
- падает прибыль.

Максимальное снижение объемов производства в натуральном выражении (-3225 т, или 19,6 %) планируется в категории «Колбасные изделия». В категории «Мясные полуфабрикаты» снижение составит 1055 т, или 19,3 %.

Снизятся показатели и по категории «Мясные консервы». Снижение составит 2705 т, или 19,0 %.

## АНАЛИЗИРУЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

Согласно данным табл. 1 плановый объем производства в 29 150 т обеспечит загрузку производственных мощностей в 2023 г. на 67 %. В прошлом году при объеме производства 36 135 т производственные мощности были загружены на 84 %. Причины существенной разницы в показателях:

- уменьшение стоимости машин и оборудования;
- высокая степень износа основных средств (табл. 2 .

**Таблица 2.** Основные средства на конец года

Показатель	Факт 2022 г.		План 2023 г.		Отклонение (+/-) план 2023 г./факт 2022 г., тыс. руб.
	остаточная стоимость, тыс. руб.	степень износа, %	остаточная стоимость, тыс. руб.	степень износа, %	
Машины и оборудование (кроме офисного)	64 680	75,8	52 300	80,9	-12 380
Здания	21 600	47,3	21 200	51,1	-400
Сооружения	3250	75,2	2160	83,4	-1090
Транспортные средства	4870	88,0	20 360	64,7	15 490
Офисное оборудование	360	98,8	217	100,0	-143
Производственный и хозяйственный инвентарь	382	97,7	150	98,5	-232
Земельные участки	3228		3228		0
Итого	98 370	x	99 615	x	1245

Как видно из табл. 2, степень износа основных средств высокая — от 47,3 % по зданиям до 98,8 % по офисному оборудованию. Особенно критичен высокий износ машин и оборудования (75,8 %), поэтому существенно возрастают риски невыполнения заказов, что может еще больше снизить объемы деятельности, а также риски снижения качества продукции.

Износ машин и оборудования увеличится в 2023 г. до 80,9 %, несмотря на проведенные в прошлом году мероприятия по модернизации основных средств и переоснащению производства.

Учитывая ограниченность ресурсов и высокое значение логистики для стабильного функционирования предприятия, в текущем году планируется приобрести 10 специализированных автофургонов для оперативной доставки свежееготовленной продукции в торговую сеть. Это позволит исключить слабое звено в цепи поставки — изношенный автопарк.

## АНАЛИЗИРУЕМ ОБЪЕМ ЗАПАСОВ

В связи со снижением объемов производства на 20,3 % (см. табл. 1) запланировано снижение объемов запасов по итогам года на 20,5 % (табл. 3 ). Снижение по ним составит 35 217 тыс. руб. Основное снижение придется на готовую продукцию (23,6 %) и затраты в незавершенном производстве (20,0 %).

Таблица 3. Запасы на конец года, тыс. руб.

Показатель	Факт 2022 г.	План 2023 г.	Отклонение (+/-) план 2023 г./факт 2022 г.	
			тыс. руб.	%
Сырье, материалы и аналогичные ценности	78 950	64 200	-14 750	-18,7
Готовая продукция	56 369	43 068	-13 301	-23,6
Товары для перепродажи	1064	956	-108	-10,2
Затраты в незавершенном производстве	35 293	28 235	-7058	-20,0
Итого	171 676	136 459	-35 217	-20,5

При управлении запасами следует помнить, что чрезмерное стремление минимизировать величину запасов для увеличения скорости оборачиваемости оборотных средств может негативно сказаться на ритмичности и стабильности предприятия в целом.

Важно создать стратегический запас по мясному сырью на два-три месяца. Это позволит:

- поддерживать ритмичность производства;
- придерживаться принятой программы развития;
- планировать себестоимость на ближайшую перспективу;
- сохранять доходность.

## АНАЛИЗИРУЕМ ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО

Актуальная проблема на плановый 2023 г. — снижение издержек производства (табл. 4 ). Это необходимо, чтобы сохранить положение на рынке продукции мясопереработки при снижающемся объеме производства.

Таблица 4. Затраты на производство

Показатель	Факт 2022 г., тыс. руб.	Уд. вес 2022 г., %	План 2023 г., тыс. руб.	Уд. вес 2023 г., %	Отклонение (+/-) план 2023 г./факт 2022 г.	
					тыс. руб.	%
Материальные затраты	951 560	46,6	578 180	36,3	-373 380	-39,2
Расходы на оплату труда	384 860	18,9	372 800	23,4	-12 060	-3,1
Отчисления на социальные нужды	117 440	5,8	111 500	7,0	-5940	-5,1
Амортизация	21 500	1,1	22 040	1,4	540	2,5
Прочие затраты	565 960	27,7	510 080	32,0	-55 880	-9,9
Итого по элементам	2 041 320	100,0	1 594 600	100,0	-446 720	-21,9

Расчет показателя: Материальные затраты / Итого по элементам затрат × 100 % = 951 560 тыс. руб. / 2 041 320 тыс. руб. × 100 % = 46,6 %.

Расчет показателя: Абсолютное отклонение плана 2023 г. от факта 2022 г. / факт 2022 г. × 100 % = -373 380 тыс. руб. / 951 560 тыс. руб. × 100 % = -39,2 %.



Анализ финансовых показателей и коэффициентов финансовой устойчивости позволит оценить критичность запланированного уровня кредиторской задолженности.

Согласно данным табл. 4 затраты на производство будут снижены на 21,9 %, что соответствует снижению объемов производства на 20,3 %. В целом снижение составит 446 720 тыс. руб.

Материальные затраты будут снижены на 39,2 %.

Расходы на оплату труда в абсолютном выражении планируют снизить на 12 060 тыс. руб., однако их удельный вес в общих затратах возрастет с 18,9 до 23,4 %.

Зарплаты в ООО «Всегда вкусно» находятся на уровне среднестатистических по городу. В 2023 году планируется повысить уровень оплаты труда. Это позволит нарастить приток высококвалифицированных кадров, что положительно скажется на производительности труда и качестве производимой продукции.

Ввиду высокого износа основных средств уровень амортизационных отчислений в структуре затрат на производство незначительный — по итогам 2023 г. планируется на уровне 1,4 %.

Негативный фактор: при снижении объемов производства на 20,3 % прочие затраты будут снижены только на 9,9 %, а их значение в структуре затрат достигнет 32 % (510 080 тыс. руб.). Это говорит о необходимости оптимизировать издержки предприятия.

## АНАЛИЗИРУЕМ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Рассмотрим, как скажется в плановом периоде снижение объемов производства в натуральном выражении на 6985 т (или на 19,3 %) на финансовых показателях компании.

### Анализ финансовых результатов

Согласно данным табл. 5  снижение объемов выработанной продукции приведет к снижению выручки на 20,3 %, или на 482 600 тыс. руб. Снижение объемов производства приведет к снижению себестоимости продаж на 354 120 тыс. руб., или на 23,5 %, и коммерческих расходов на 17,3 %.

Положительный фактор: прибыль от продаж будет снижаться более низкими темпами, чем снижение выручки. Снижение составит 35 900 тыс. руб., или 10,9 %.

Рентабельность продаж незначительно вырастет (с 13,9 до 15,5 %) благодаря ранее проведенным мероприятиям по улучшению ассортимента продукции.

**Таблица 5.** Финансовые результаты, тыс. руб.

Показатель	Факт 2022 г.	План 2023 г.	Отклонение (+/-) план 2023 г./ факт 2022 г.	
			тыс. руб.	%
Выручка	2 371 800	1 889 200	-482 600	-20,3
Себестоимость продаж	1 506 760	1 152 640	-354 120	-23,5
<b>Валовая прибыль</b>	<b>865 040</b>	<b>736 560</b>	-128 480	-14,9
Коммерческие расходы	535 560	442 980	-92 580	-17,3
<b>Прибыль от продаж</b>	<b>329 480</b>	<b>293 580</b>	-35 900	-10,9
Рентабельность продаж, %	13,9	15,5	2	11,9
Доходы от участия в других организациях	110 800	56 000	-54 800	-49,5
Проценты к получению	4000	14 000	10 000	250,0
Проценты к уплате	129 000	126 080	-2920	-2,3
Прочие доходы	42 660	67 800	25 140	58,9
Прочие расходы	66 000	194 400	128 400	194,5
Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	23 100		-23 100	-100,0
<b>Чистая прибыль</b>	<b>228 000</b>	<b>178 000</b>	-50 000	-21,9
Чистая рентабельность продаж, %	9,6	9,4	-0,2	-2,0

Расчет показателя: Прибыль от продаж / Выручка × 100 % = 329 480 тыс. руб. / 2 371 800 тыс. руб. × 100 % = 13,9 %.

Расчет показателя: Чистая прибыль / Выручка × 100 % = 228 000 тыс. руб. / 2 371 800 тыс. руб. × 100 % = 9,6 %.

Как видим, ввиду стабильно высоких процентов к уплате и прочих расходов, снижающихся доходов от участия в других организациях чистая прибыль предприятия планируется на уровне 178 000 тыс. руб.

Чистая рентабельность продаж в 2023 г. должна составить 9,4 %.

## Анализ кредиторской задолженности

Проценты к уплате в плановом году находятся на уровне прошлого года и составляют 126 080 тыс. руб. (см. табл. 5), поэтому рассмотрим подробнее кредиторскую задолженность ООО «Всегда вкусно».

В таблице 6  отражены данные о кредиторской задолженности мясокомбината.

**Таблица 6.** Кредиторская задолженность на конец года, тыс. руб.

№ п/п	Показатель	Факт 2022 г.	План 2023 г.	Отклонение (+/-) план 2023 г./факт 2022 г.	
				тыс. руб.	%
1	Долгосрочные обязательства	552 000	1 175 120	623 120	113
	Кредиты	552 000	1 072 720	520 720	94
	Займы		102 400	102 400	
2	Краткосрочная кредиторская задолженность	868 960	241 940	-627 020	-72
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	172 300	67 320	-104 980	-61
	Авансы полученные	1900	1760	-140	-7
	Прочая (расчеты с разными дебиторами и кредиторами)	121 520	121 980	460	0
	Обязательства по налогам и сборам	17 960	19 360	1400	8
	Обязательства перед внебюджетными фондами	8800	8780	-20	0
	Обязательства перед персоналом	22 220	16 460	-5760	-26
	Задолженность участникам по выплате доходов	524 260	6280	-517 980	-99
3	Заемные средства	96 880	17 960	-78 920	-81
	Краткосрочные займы	87 680		-87 680	-100
	Проценты по долгосрочным кредитам		1340	1340	
	Проценты по краткосрочным займам	9200		-9200	-100
	Проценты по долгосрочным займам		16 620	16 620	
	Итого краткосрочные обязательства	965 840	259 900	-705 940	-73
	Баланс	1 638 460	1 616 240	-22 220	-1
	Коэффициент финансовой зависимости (Debt ratio)	0,93	0,89	-0,04	-4,16

Расчет показателя: (Долгосрочные обязательства + Итого краткосрочные обязательства) / Баланс =  
= (552 000 тыс. руб. + 965 840 тыс. руб.) / 1 638 460 тыс. руб. = 0,93.

Итак, запланировано существенное увеличение долгосрочных обязательств по кредитам — до 1 072 720 тыс. руб. Кроме того, предприятие планирует оформить долгосрочный заем на 102 400 тыс. руб. от организации, входящей в группу.

К концу 2023 г. планируется погасить краткосрочные займы в сумме 87 680 тыс. руб. Также на конец года планируют снизить задолженность перед поставщиками и подрядчиками на 104 980 тыс. руб. Сумма авансов, полученных от покупателей, запланирована в размере 1760 тыс. руб. и будет снижена на 7 %.

Также планируется значительно снизить задолженность перед участниками по выплате дохода — до 6280 тыс. руб., или на 99 %.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, что ООО «Всегда вкусно» на 89 % зависит от заемных средств. Показатель на конец планового года по сравнению с предыдущим улучшится с 0,93 до 0,89 раза, но останется на уровне ниже нормативного.

**К СВЕДЕНИЮ**

Нормальным считают коэффициент финансовой зависимости не более 0,6–0,7, оптимальным — 0,5 (означает равное соотношение собственного и заемного капиталов).

Коэффициент 0,89 свидетельствует о сильной зависимости компании от кредиторов, возрастает риск потери платежеспособности и, как следствие, банкротства. Предприятию необходимо улучшить плановые показатели и снизить объем кредиторской задолженности по кредитам и займам.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!**

Чтобы оценить критичность запланированного уровня кредиторской задолженности, нужно анализировать финансовые показатели и коэффициенты финансовой устойчивости в целом.

## Анализ дебиторской задолженности

Показатели дебиторской задолженности ООО «Всегда вкусно» представлены в табл. 7 .

**Таблица 7.** Дебиторская задолженность на конец периода, учтенная по условиям договоров, тыс. руб.

Показатель	Факт 2022 г.	План 2023 г.	Отклонение (+/–) план 2023 г./факт 2022 г.	
			тыс. руб.	%
Расчеты с покупателями и заказчиками	396 560	115 940	–280 620	–70,8
Авансы выданные	32 120	17 980	–14 140	–44,0
Прочая дебиторская задолженность	27 200	19 740	–7460	–27,4
Расчеты по налогам и сборам	8360		–8360	–100,0
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	2140	2520	380	17,8
Итого	466 380	156 180	–310 200	–66,5

Согласно данным табл. 7 на предприятии планируется снизить дебиторскую задолженность на 70,8 % — до 115 940 тыс. руб. Это обусловлено снижением объемов производства.

Однако дебиторская задолженность остается высокой, ее необходимо оптимизировать.

Для этого:

- проводят категоризацию клиентов и покупателей;
- вырабатывают новые правила расчетов в каждой категории;
- ужесточают порядок расчетов с поставщиками и подрядчиками, сокращают период отсрочки;
- пересматривают условия уже заключенных договоров, чтобы ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности.

## Анализ денежных потоков от текущих операций

Данные о денежных потоках от текущих операций представлены в табл. 8. На основе анализа этих данных можно сделать **выводы**:

- об общем снижении поступлений и объемов платежей, которые вызваны уменьшением объемов производства;
- о существенном сокращении положительного сальдо денежных потоков на 856 700 тыс. руб. при сохранении их структуры. Более 98 % поступлений — это поступления от продажи продукции.

Главные направления денежных потоков — оплата поставщикам за сырье (1 017 960 тыс. руб.) и оплата труда работников (399 540 тыс. руб.).

Ввиду снижения объемов производства платежи поставщикам снизятся с 65,1 до 58,2 % в общем объеме расходов, а доля расходов на оплату труда увеличится с 18,3 до 22,8 % в связи с запланированным повышением заработной платы.

Таблица 8. Денежные потоки от текущих операций

№ п/п	Показатель	Факт 2022 г., тыс. руб.	Уд. вес 2022 г., %	План 2023 г., тыс. руб.	Уд. вес 2023 г., %	Отклонение (+/-) план 2023 г./ факт 2022 г.
1	Поступления	3 135 460	100,0	1 814 700	100,0	-1 320 760
1.1	от продажи продукции, товаров, работ и услуг	3 087 700	98,5	1 795 200	98,9	-1 292 500
1.2	арендные платежи, лицензионные платежи, комиссионные и др.	100	0,0	100	0,0	0
1.3	прочие поступления	47 660	1,5	19 400	1,1	-28 260
2	Платежи	2 213 260	100,0	1 749 200	100,0	-464 060
2.1	поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	1 441 360	65,1	1 017 960	58,2	-423 400
2.2	оплата труда работников	406 000	18,3	399 540	22,8	-6460
2.3	проценты по долговым обязательствам	162 300	7,3	116 660	6,7	-45 640
2.4	налог на прибыль организаций	70 560	3,2	35 800	2,0	-34 760
2.5	платежи в государственные и внебюджетные фонды	106 780	4,8	100 800	5,8	-5980
2.6	иные налоги и сборы	3280	0,1	2920	0,2	-360
2.7	прочие платежи	22 980	1,0	75 520	4,3	52 540
3	Сальдо денежных потоков от текущих операций	922 200	x	65 500	x	-856 700

Расчет показателя: Поступления – Платежи = 3 135 460 тыс. руб. – 2 213 260 тыс. руб. = 922 200 тыс. руб.

В целом снижение сальдо денежных потоков от текущих операций на 856 700 тыс. руб. можно считать негативным фактором.

## АНАЛИЗИРУЕМ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

**Доля рынка** — один из показателей деловой активности предприятия, характеризующий его положение в отрасли относительно конкурентов.

Простой способ вычислить долю рынка — разделить объем продаж предприятия на суммарный объем продаж данного предприятия и его конкурентов.

Анализ доли рынка поможет:

- оценить собственный объем продаж;
- изучить уровень конкурентов;
- подобрать оптимальную стратегию продвижения.

ООО «Всегда вкусно» занимает первое место среди других предприятий отрасли на рынке города и области (табл. 9.5). Доля компании на рынке продуктов мясопереработки города планируется на уровне 56,2 %. На рынке области этот показатель будет меньше, составит 38,7 %.

**Таблица 9.** Доля ООО «Всегда вкусно» на рынке колбасных изделий и полуфабрикатов города и области, план 2023 г.

Название предприятия	Доля на рынке города, %	Доля на рынке области, %
ООО «Всегда вкусно»	56,2	38,7
ООО «Мясные деликатесы»	25,8	36,5
ИП Коновалов С. А.	5,4	6,5
ИП Смирнов Н. П.	3,0	4,2
ООО «Перепелка»	1,3	4,4
Прочие	8,3	9,7

Достаточно высокий уровень ООО «Всегда вкусно» на рынке города свидетельствует о высоком спросе на его продукцию. Это дает основания для формирования успешной стратегии продвижения продукции предприятия на рынке региона.

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

При формировании стратегии развития предприятия и продвижения продукции на рынке региона руководители мясокомбината учли следующие **сложности прошедшего 2022 г.**:

- подорожание применяющегося в производстве импортного сырья;
- невозможность приобрести отдельные виды импортного сырья и комплектующих для оборудования;
- выстраивание альтернативных каналов поставок;
- задержки с получением технологического оборудования, что отчасти связано с прекращением работы его производителей в России;
- усложнение логистических процессов из-за ухода из России компаний-операторов.

Чтобы сохранить позиции на рынке мясопереработки и завоевать новые, руководство мясокомбината выработало **следующие стратегические направления деятельности**:

- инвестировать в цеха глубокой переработки, в которых будут выпускаться куриные котлеты, шницели, фарш, пельмени и другие полуфабрикаты;
- вести работу по развитию экспортного направления;

- развивать направления работы с сетями быстрого питания, рестораторами, поставляя им продукцию напрямую и при посредничестве крупных дистрибьюторов;
- применять современные технологии, которые будут направлены на оптимизацию и цифровизацию бизнес-процессов, автоматизацию и роботизацию производственных линий, складских и логистических комплексов, развитие эффективных цепочек поставок для взаимодействия с ретейлерами;
- выстраивать правильную ассортиментную политику. В зависимости от особенностей потребительского поведения в каждом регионе присутствия необходимо выработать свою ассортиментную политику. В некоторых регионах целесообразно сократить ассортимент до самых топовых позиций, в других — увеличить выпуск доступной по цене продукции;
- подбирать эффективные рекламные стратегии. Известны десятки методов привлечения клиентов, таргетированная реклама и прочее. Необходимо изучить аудиторию среди действующих клиентов, выявить их предпочтения, вкусы и подобрать оптимальные способы продажи;
- оптимизировать кредитную политику, систему кредитного контроля;
- усовершенствовать систему бюджетирования, изменить систему учета, распределения и контроля над затратами;
- создать систему налогового планирования;
- повысить квалификацию персонала, причем не только производственного, но и менеджеров по продажам, торговых представителей, специалистов по логистике;
- усовершенствовать процедуру найма и отбора персонала, разработать и внедрить новые принципы и подходы к оплате труда и мотивации персонала, программы развития персонала, наладить работу с молодыми специалистами.

**Вывод:** для принятия управленческих решений, улучшения качества планирования, формирования стратегии развития предприятия необходимо анализировать показатели его хозяйственной деятельности с учетом отраслевой специфики, изменений структуры и динамики показателей. 📊



# ПЭО

## Журнал «Планово-экономический отдел» приглашает к сотрудничеству авторов

**руководителей планово-экономических отделов, аудиторов, финансистов, экономистов и других специалистов финансовых служб предприятий различных отраслей.**

Уважаемые коллеги и читатели!

Присылайте в нашу редакцию статьи, посвященные вашей практике.

Принятые к печати материалы оплачиваются. Объем статьи не должен превышать 20 000 печатных знаков (с пробелами). Материалы принимаются в электронном виде. К материалам, пожалуйста, приложите информацию об авторе: данные о месте работы, должности, ученом звании, полный почтовый адрес, номер телефона и свою фотографию.

Редакция оставляет за собой право сокращать и редактировать принятые к публикации материалы. Все рукописи рецензируются и возвращаются.

Почтовый адрес редакции: 127055, г. Москва, а/я 75

Дополнительную информацию можно получить по тел. (495) 258-08-15

E-mail: peo@profiz.ru

А. А. Алексеев,  
главный экономист производственного предприятия

## АНАЛИЗИРУЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ

### ВЫ УЗНАЕТЕ

- Для чего нужно анализировать производственные затраты
- Как группируют затраты при анализе себестоимости выпуска продукции
- Какие методы используют для анализа производственных затрат
- Какие показатели рассчитывают, анализируя производственные затраты

Любая производственная компания будет конкурентоспособна на рынке сбыта, если себестоимость выпуска ее продукции не превысит среднеотраслевой уровень. Для этого предприятию требуется систематически анализировать величину и динамику затрат, формирующих себестоимость.

Существует большое количество показателей для анализа производственных затрат. В статье рассмотрим самые распространенные методы такого анализа.

### МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ

#### Общий алгоритм формирования себестоимости

В каждой конкретной производственной компании перечень и структура затрат, формирующих себестоимость выпускаемой продукции, имеют свои особенности, которые обусловлены отраслевой принадлежностью предприятия, его технологическим циклом, ассортиментом продукции и спецификой организации учета затрат.

В то же время можно вывести **общий алгоритм формирования себестоимости выпуска продукции**, который определяет самый верхний уровень затрат (см. рисунок).



Как видно из рисунка, **на первом этапе** формируется технологическая себестоимость выпуска продукции. Она складывается из:

- стоимости сырья и материалов;
- прямых затрат (непосредственно относятся к конкретным видам выпускаемой продукции) основных производственных подразделений.

**На втором этапе** определяют цеховую себестоимость продукции, добавляя к технологической себестоимости:

- косвенные затраты основных производственных подразделений (они не могут быть отнесены к конкретному виду продукции, поэтому распределяются на нее пропорционально утвержденному в компании драйверу распределения);
- общецеховые производственные затраты.

**На третьем этапе** рассчитывают производственную себестоимость выпуска продукции путем сложения цеховой себестоимости с затратами вспомогательных производств и общепроизводственными затратами.

**На четвертом этапе** рассчитывают полную себестоимость продукции, суммируя производственную себестоимость, затраты на сбыт продукции и затраты на управление предприятием.

Такой алгоритм формирования себестоимости выпускаемой продукции позволяет контролировать каждую категорию затрат и воздействовать при необходимости на их снижение, обеспечивая приемлемый для компании уровень сбытовой наценки при продаже продукции.

В целях анализа общей структуры и динамики затрат на выпуск продукции на практике чаще всего используют две **основные группировки затрат**:

- 1) элементы затрат;
- 2) статьи калькуляции затрат.

Рассмотрим особенности применения этих группировок.

## Группировка по элементам затрат

Группировку по элементам затрат производят для анализа расходов предприятия по однородным статьям затрат без учета их по подразделениям и места в алгоритме формирования себестоимости производства продукции. В этом случае затраты всех подразделений компании суммируют в группы:

- материальные затраты;
- энергоресурсы;
- оплата труда и т. д.

Такая группировка необходима для расчета показателей процесса производства продукции (материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость, фондоемкость) в целом по предприятию и оценки его эффективности.

Анализируя динамику затрат по их элементам, можно делать выводы об изменении затратности и эффективности процессов промышленного предприятия. Если динамика затрат по какому-либо процессу превышает рост выпуска продукции, это свидетельствует о снижении эффективности процесса, и наоборот.

В таблице 1 приведен пример группировки затрат производственной компании «Наша марка» в аналитике по элементам затрат и бизнес-процессам.

**Таблица 1.** Анализ элементов затрат за 1 квартал 2023 г., тыс. руб.

Показатель	Закупки	Производство	Логистика	Сбыт	Управление	Всего
Сырье и материалы	1500	60 500	0	0	0	62 000
Энергоресурсы	500	12 500	750	500	250	14 500
Оплата труда	950	12 400	1250	2500	1500	18 600
Содержание и ремонт основных средств	0	6000	1200	800	0	8000
Услуги сторонних организаций	500	1200	600	2200	400	4900
Налоги и сборы	0	0	300	700	1000	2000
Технологические потери	0	1400	0	0	0	1400
Естественная убыль и утилизация	250	0	750	500	0	1500
Прочие расходы	500	1200	500	800	100	3100
<b>Всего затраты</b>	<b>4200</b>	<b>95 200</b>	<b>5350</b>	<b>8000</b>	<b>3250</b>	<b>116 000</b>

## Группировка по статьям калькуляции затрат

Группировку по статьям калькуляции затрат проводят в разрезе целевого назначения расходов. При этом виде анализа **элементы затрат разбивают по местам их возникновения:**

- основное производство;
- общецеховые расходы;
- расходы вспомогательных производств;
- общепроизводственные расходы;
- коммерческие расходы;
- общехозяйственные расходы.

Эта группировка позволяет оценить общую себестоимость производства продукции по этапам ее формирования, рассчитать величину затрат на выпуск каждой товарной группы и единицы номенклатуры продукции.

Оценивая динамику статей затрат, можно рассчитать степень влияния на динамику общей себестоимости продукции затрат каждого из подразделений и выявить резервы по их сокращению.

На основе анализа себестоимости выпуска продукции по статьям калькуляции формируется отпускная цена номенклатурной единицы продукции.

В таблице 2 показана группировка затрат производственной компании «Наша марка» методом калькуляции статей.

**Таблица 2.** Анализ статей калькуляции затрат за первый квартал 2023 г., тыс. руб.

Показатель	1 кв. — факт	Виды затрат
Сырье и материалы	62 000	Материальные затраты
Энергоресурсы	7000	
Технологические потери	1400	
Переменная зарплата производства	5000	Заработная плата и отчисления
Постоянная зарплата производства	3000	
Страховые взносы с заработной платы	2400	
Содержание и ремонт оборудования	5500	Затраты на производственное оборудование
Прочие расходы производства	800	
Общехозяйственные расходы	2300	Косвенные затраты производственных цехов
Цеховая себестоимость выпуска продукции	89 400	
Расходы вспомогательных производств	4500	Затраты на обеспечение производства
Общепроизводственные расходы	5500	
Производственная себестоимость продукции	99 400	Полные расходы производства
Коммерческие расходы	13 350	
Общехозяйственные расходы	3250	Расходы на управление
Полная себестоимость продукции	116 000	

Расчет показателя: Производственная себестоимость продукции + Коммерческие расходы +  
+ Общехозяйственные расходы = 99 400 + 13 350 + 3250 = 116 000 (тыс. руб.).

## Дополнительные виды группировки затрат

При анализе затрат на производство продукции можно использовать еще два дополнительных вида группировки:

- прямые и косвенные затраты;
- постоянные и переменные затраты.

Деление затрат на прямые и косвенные является детализацией калькуляции по статьям затрат. Такое деление используют для более детального анализа и оценки себестоимости выпуска отдельных видов номенклатуры продукции в случаях более сложной организации технологического процесса.

Если, к примеру, в одном и том же производственном цехе расположено несколько линий, которые выпускают разные виды продукции, то для определения себестоимости каждого вида продукции нужно:

- 1) определить затраты, которые напрямую относятся к конкретному виду продукции:
  - сырье и материалы;
  - энергоресурсы;
  - расходы на содержание и ремонт линии;
  - заработная плата с отчислениями производственного персонала;
  - технологические потери;
- 2) распределить остальные производственные затраты цеха, которые косвенно относятся к выпуску конкретного вида продукции:
  - энергоресурсы для вспомогательного оборудования;
  - затраты на содержание и ремонт помещения цеха;
  - заработная плата с отчислениями мастеров, технологов, обслуживающего персонала и т. д.

### Прямые и косвенные затраты

Группировка затрат производственного предприятия по признаку прямых и косвенных, позволяющая наиболее точно определить себестоимость выпуска каждого вида продукции, представлена в табл. 3 .

**Таблица 3.** Анализ статей калькуляции затрат за 1 кв. 2023 г., тыс. руб.

Показатель	1 кв. — факт	В том числе:		Тип затрат
		продукция 1	продукция 2	
Сырье и материалы	62 000	29 000	33 000	Прямые
Энергоресурсы	7 000	3 800	3 200	Прямые
Технологические потери	1 400	800	600	Прямые
Переменная зарплата производства	5 000	3 000	2 000	Прямые
Постоянная зарплата производства	3 000	1 800	1 200	Косвенные
Страховые взносы с зарплаты	2 400	1 440	960	Условно-прямые
Содержание и ремонт оборудования	5 500	2 573	2 927	Косвенные
Прочие расходы производства	800	374	426	Косвенные
Общехозяйственные расходы	0	0	0	Косвенные
<b>Цеховая себестоимость выпуска продукции</b>	<b>87 100</b>	<b>42 787</b>	<b>44 313</b>	
Расходы вспомогательных производств	4 500	2 105	2 395	Косвенные
Общепроизводственные расходы	5 500	2 573	2 927	Косвенные
<b>Производственная себестоимость продукции</b>	<b>97 100</b>	<b>47 464</b>	<b>49 636</b>	
Коммерческие расходы	13 350	6 244	7 106	Косвенные
Общехозяйственные расходы	3 250	1 520	1 730	Косвенные
<b>Полная себестоимость продукции</b>	<b>113 700</b>	<b>55 229</b>	<b>58 471</b>	

## Постоянные и переменные затраты

Группировку производственных затрат на постоянные и переменные используют при оценке эффективности работы производства и выявлении факторов, снижающих рентабельность выпуска продукции. Для этого затраты на производство делят на те, которые зависят от объема выпуска продукции (переменные), и те, размер которых мало связан с динамикой объемов (постоянные).

**Примеры переменных затрат:** расходы на сырье и материалы, сдельная часть зарплаты производства, энергозатраты производственного оборудования.

**Примеры постоянных затрат:** амортизация основных средств, окладная часть зарплаты производства, энергозатраты на содержание помещения цеха.

Сложность анализа постоянных и переменных затрат заключается в следующем:

- затраты большей частью являются условно-постоянными и условно-переменными;
- для качественной оценки затрат требуются дополнительные аналитики управленческого учета затрат.

Предположим, нужно корректно определить прямые затраты в части заработной платы на выпуск продукции по каждой из работающих в одном цехе линий. Для этого необходимо иметь данные о начислении сдельной заработной платы производственным рабочим согласно часам, отработанным ими на каждой линии.

Это требует ведения табельного учета рабочего времени в аналитике по каждой из производственных линий.

У сотрудников производства, которые не участвуют напрямую в выпуске продукции, тоже может быть переменная часть зарплаты, которая зависит от показателей объема выпуска продукции.

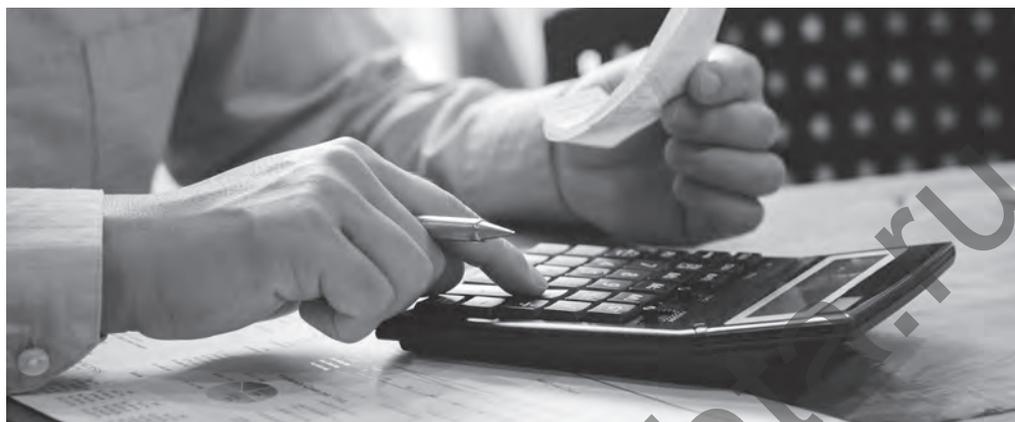
Например, для мастера цеха это может быть премия за выполнение плана производства, доплата за соблюдение норматива технологических потерь и др.

Анализ производственных затрат в группировке на постоянные и переменные целесообразно использовать, если величина трудозатрат на получение таких данных будет меньше эффекта от использования результатов анализа.

## Аналитические методы оценки затрат

Помимо группировок затрат на выпуск продукции при проведении анализа важно правильно выбрать аналитический метод оценки, который соответствует целям исследования:

- **метод план-фактного анализа** предназначен для изучения отклонений фактической величины и структуры затрат на производство продукции в анализируемом периоде от показателей запланированных или нормативных затрат за этот период;
- **метод сравнительного анализа** показателей производственных затрат отчетного периода текущего года с аналогичным периодом прошлого года направлен на оценку и выявление отклонений по отдельным статьям затрат, которые негативно сказались на эффективности и рентабельности работы производства;
- **метод динамического анализа затрат** на производство продукции в течение отчетного периода используется для контроля динамики и структуры затрат отчетного года в детализации по более коротким временным отрезкам (квартал, месяц), а также для качественного планирования затрат на производство продукции в следующем году.



Для оценки эффективности производственных затрат используют относительные показатели, которые наиболее точно отображают положительные и негативные отклонения по каждой статье расходов.

## ГРУППИРОВКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА РАСХОДОВ НА ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ

Показатели, которые экономисты чаще всего используют для анализа расходов на производство продукции, можно разделить на три основные группы:

1. Показатели себестоимости выпуска продукции.
2. Показатели динамики и структуры расходов на производство продукции.
3. Показатели эффективности затрат на производство продукции.

Рассмотрим подробно каждую группу показателей.

### Показатели себестоимости выпуска продукции

Анализ себестоимости выпуска продукции является важнейшим разделом оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, так как в ходе такого анализа оценивают общую себестоимость производства продукции и себестоимость отдельных номенклатурных групп или единицы продукции.

Возможности по снижению себестоимости, найденные в процессе ее анализа, служат основой разработки мероприятий для увеличения рентабельности выпуска продукции.

Показатели себестоимости продукции, которые наиболее часто рассматривают в ходе анализа затрат на производство:

- себестоимость товарной продукции;
- затраты на 1 руб. товарной продукции;
- себестоимость единицы продукции.

**Анализ себестоимости товарной продукции** проводят по нескольким направлениям:

- анализ материальных затрат (как правило, занимают не менее 50 % в структуре себестоимости);
- анализ заработной платы;

- анализ расходов на содержание и ремонт оборудования;
- анализ расходов на обслуживание производства;
- анализ общепроизводственных расходов.

**Затраты на 1 руб. товарной продукции** являются относительным показателем, выражающим долю себестоимости продукции в оптовой цене реализации этой продукции. Формула расчета данного показателя:

$$\text{Затраты на 1 руб. товарной продукции} = \frac{\text{Полная себестоимость товарной продукции}}{\text{Стоимость товарной продукции в оптовых ценах (за вычетом НДС и акцизов)}}$$

Этот показатель всегда выражается в копейках на 1 руб. товарной продукции.

## Показатели динамики и структуры расходов на производство продукции

Показатели динамики и структуры затрат на производство продукции служат для оценки соответствия фактических расходов плановым или нормативным значениям и выявления негативных отклонений в процессе производства продукции.

Они могут быть абсолютными (в натуральном и суммовом выражении) и относительными (в процентном или коэффициентном выражении).

В ходе анализа показателей динамики и структуры затрат на производство продукции определяют факторы, повлиявшие на отклонения фактических затрат по сравнению с плано-нормативными значениями.

## Показатели эффективности затрат на производство продукции

Эти показатели являются относительными, могут выражать эффективность производственных процессов предприятия и эффективность выпуска отдельных номенклатурных позиций.

**Основные показатели эффективности затрат на производство и формулы их расчета:**

$$\begin{aligned} & \text{Материалоемкость выпуска продукции} = \\ & = \text{Сумма материальных затрат} / \text{Объем произведенной продукции}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Трудоемкость выпуска продукции} = \\ & = \text{Сумма затрат на заработную плату с отчислениями} / \text{Объем произведенной продукции}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Энергоемкость выпуска продукции} = \\ & = \text{Сумма затрат на энергоресурсы} / \text{Объем произведенной продукции}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Фондоемкость выпуска продукции} = \\ & = \text{Стоимость основных средств производства} / \text{Объем произведенной продукции}. \end{aligned}$$

Можно констатировать, что эффективность затрат на производство продукции определяется через их суммовое значение на единицу произведенной продукции.

## ПРИМЕР АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО

Вернемся к рассмотренным ранее данным производственной компании «Наша марка» и проведем анализ показателей затрат на производство продукции.

### Анализируем затраты на выпуск продукции

Сначала проанализируем затраты на выпуск продукции по фактическим итогам работы компании «Наша марка» за 1 квартал 2023 г. в сравнении с плановыми значениями на этот же период (табл. 4 <sup>5</sup>).

**Таблица 4.** Анализ производственных затрат за 1 квартал 2023 г., тыс. руб.

Показатель	1 квартал		Отклонение (+/-)	
	план	факт	тыс. руб.	%
Сырье и материалы	63 000	62 000	-1000	-1,6
Энергоресурсы	6500	7000	500	7,7
Переменная зарплата производства	5200	5000	-200	-3,8
Постоянная зарплата производства	2800	3000	200	7,1
Страховые взносы с зарплат	2400	2400	0	0,0
Содержание и ремонт оборудования	5000	5500	500	10,0
Технологические потери	1500	1400	-100	-6,7
Прочие расходы производства	1000	800	-200	-20,0
Общехозяйственные расходы	2500	2300	-200	-8,0
Цеховая себестоимость выпуска продукции	89 900	89 400	-500	-0,6
Расходы вспомогательных производств	4000	4500	500	12,5
Общепроизводственные расходы	4700	5500	800	17,0
Производственная себестоимость продукции	98 600	99 400	800	0,8
Коммерческие расходы	12 500	13 350	850	6,8
Общехозяйственные расходы	3500	3250	-250	-7,1
Полная себестоимость продукции	114 600	116 000	1400	1,2
Выпуск продукции, т	3500	3700	200	5,7
Оптовая цена 1 т товарной продукции, тыс. руб.	45	44	-1	-2,2
Выпуск продукции в оптовых ценах, тыс. руб.	157 500	162 800	5300	3,4

На основании результатов анализа можно сделать **вывод**, что отклонение полной фактической себестоимости продукции от запланированной на 1 квартал 2023 г. составило 1400 тыс. руб. Это произошло за счет:

- снижения затрат на выпуск продукции (–500 тыс. руб.);
- роста общепроизводственных затрат (+1300 тыс. руб.);
- увеличения коммерческих расходов (+850 тыс. руб.);
- снижения общехозяйственных расходов (–250 тыс. руб.).

Анализ производственных затрат показывает значительный опережающий рост расходов на ремонт и содержание основных средств (+10 %), постоянную часть заработной платы производства (+7,1 %) и затрат на энергоресурсы (7,7 %).

## Анализируем структуру себестоимости производства продукции

В таблице 5 показаны результаты анализа структуры себестоимости производства продукции.

**Таблица 5.** Анализ структуры производственных затрат за 1 квартал 2023 г., %

Показатель	1 квартал		Отклонения (+/-)
	план	факт	
Сырье и материалы	55,0	53,4	–1,5
Энергоресурсы	5,7	6,0	0,4
Переменная зарплата производства	4,5	4,3	–0,2
Постоянная зарплата производства	2,4	2,6	0,1
Страховые взносы с заработной платы	2,1	2,1	0,0
Содержание и ремонт оборудования	4,4	4,7	0,4
Технологические потери	1,3	1,2	–0,1
Прочие расходы производства	0,9	0,7	–0,2
Общехозяйственные расходы	2,2	2,0	–0,2
Себестоимость выпуска продукции	78,4	77,1	–1,4
Расходы вспомогательных производств	3,5	3,9	0,4
Общепроизводственные расходы	4,1	4,7	0,6
Производственная себестоимость продукции	86,0	85,7	–0,3
Коммерческие расходы	10,9	11,5	0,6
Общехозяйственные расходы	3,1	2,8	–0,3
Полная себестоимость продукции	100,0	100,0	0,0

Анализ данных табл. 5 говорит о том, что в структуре себестоимости продукции компании «Наша марка» доля затрат на выпуск продукции уменьшилась на 1,4 %, а доля общепроизводственных затрат повысилась на 1,0 %. Это привело к незначительному снижению доли производственной себестоимости продукции в полной себестоимости.

## Анализируем производственные расходы на единицу продукции

Продолжая анализ затрат на производство продукции, нужно обратить внимание на показатели производственных расходов на единицу товарной продукции (табл. 6.1 )

**Таблица 6.1.** Анализ уровня производственных затрат за 1 квартал 2023 г., тыс. руб.

Показатель	1 квартал		Отклонение (+/-)	
	план	факт	тыс. руб.	%
Себестоимость на 1 руб. товарной продукции	0,728	0,713	-0,015	-2,1
Материальные расходы на 1 руб. товарной продукции	0,410	0,389	-0,020	-4,9
Энергоресурсы на 1 руб. товарной продукции	0,041	0,043	0,002	4,2
Зарплата производства на 1 руб. товарной продукции	0,066	0,064	-0,002	-3,3
Содержание и ремонт оборудования на 1 руб. товарной продукции	0,032	0,034	0,002	6,4

Расчет показателя: Расходы на содержание и ремонт оборудования (табл. 4) / Выпуск продукции в оптовых ценах (табл. 4) = 5500 тыс. руб. / 162 800 тыс. руб. = 0,034 тыс. руб.

Здесь мы видим негативные отклонения по росту затрат на энергоресурсы и ремонт оборудования. Они говорят о перерасходах по сравнению с запланированными показателями и необходимости оптимизировать данные статьи затрат в будущих периодах.

Наибольший в относительных показателях рост расходов зафиксирован по статье затрат на содержание и ремонт оборудования (+6,4 %). Статья требует более детального изучения с участием представителей технических служб.

## Оцениваем эффективность расходов на выпуск продукции

Итоговый шаг анализа производственных затрат компании по итогам 1 квартала 2023 г. — оценка эффективности расходов на выпуск продукции (табл. 6.2 )

**Таблица 6.2.** Анализ эффективности производственных затрат за 1 квартал 2023 г., тыс. руб.

Показатель	1 квартал		Отклонение	
	план	факт	тыс. руб.	%
Материалоемкость выпуска продукции	18,429	17,135	-1,293	-7,0
Трудоемкость выпуска продукции	2,971	2,811	-0,161	-5,4
Энергоемкость выпуска продукции	1,857	1,892	0,035	1,9
Фондоемкость выпуска продукции	28,571	27,027	-1,544	-5,4

Расчет показателя: Затраты на энергоресурсы (табл. 4) / Выпуск продукции (табл. 4) = 7000 тыс. руб. / 3700 т = 1,892 тыс. руб.

Результаты проведенных расчетов подтверждают предварительные выводы о недостаточной эффективности затрат на энергоресурсы мясоперерабатывающего предприятия «Наша марка», так как фактические затраты в пересчете на 1 т продукции оказались на 35 руб. больше запланированных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Затраты на производство продукции можно проанализировать качественно, если использовать различные методы группировки затрат и виды показателей.

Для эффективности анализа производственных затрат нужно предварительно определить его основную цель:

- общая оценка себестоимости продукции;
- калькуляция себестоимости единицы продукции;
- оценка эффективности процессов производства продукции и т. д.

От этого зависит не только необходимый набор управленческих данных, но и применяемый метод анализа.

Если в ходе анализа производственных затрат руководитель экономической службы не может уверенно объяснить причины негативной динамики отдельных статей затрат, он должен привлекать к выяснению этих причин представителей производства и технических служб компании.

Это необходимо сделать для того, чтобы предоставить руководству организации согласованный вариант анализа.

Для оценки эффективности затрат на производство продукции следует использовать относительные показатели, так как они наиболее точно отображают положительные и негативные отклонения по каждой статье расходов. 📊

У вас есть вопрос?  
Мы найдем на него ответ!



СПЕЦИАЛИСТЫ  
РАЗЪЯСНЯЮТ

1

перейдите по ссылке  
<http://www.profiz.ru/peo/free-consulting>



ЗАДАТЬ ВОПРОС

2

заполните форму  
и введите код



задайте  
вопрос

3



4

получите  
ответ  
на свой e-mail



М. В. Ключников,  
доц., канд. экон. наук

# ИСПОЛЬЗУЕМ ABC-XYZ-АНАЛИЗ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## ВЫ УЗНАЕТЕ

- Как оценить эффективность текущей финансовой политики организации
- Как применять систему управления запасами с использованием данных ABC-XYZ-анализа

## ПОКАЗАТЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Как экономическая категория финансовая политика включает множество теоретических и практических аспектов, охватывает процессы формирования и использования финансовых ресурсов и связана с выработкой решений по структуре капитала, управления активами и инвестиционной деятельностью организации.

Для анализа финансовой политики можно использовать ABC-XYZ-анализ. Это, по сути, совмещение результатов двух разных видов анализа.

ABC-анализ позволяет ранжировать реализованные товары или услуги за определенный период времени по количеству, XYZ-анализ — по стабильности реализации. Затем результаты двух видов анализа совмещают для получения полной картины.

Для оценки эффективности проводимой финансовой и коммерческой политики целесообразно использовать финансовые и нефинансовые показатели.

Ключевые показатели эффективности (key performance indicators, KPI) позволяют определить, достигнуты ли стратегические и тактические цели, оценить финансовое состояние предприятия и сформулировать цели — привлечение и удержание клиентов, рост профессионализма сотрудников, увеличение выручки и снижение затрат.

**Эффективность финансовой политики организации оценивают по следующим направлениям:**

- уровень и динамика финансовых результатов деятельности;
- имущественное и финансовое состояние;
- деловая активность и эффективность деятельности;
- управление структурой капитала;
- политика привлечения новых финансовых ресурсов;
- управление капиталом, вложенным в основные средства;
- управление оборотными средствами.

## КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕКУЩЕЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

Оценим эффективность текущей финансовой политики компании «Металлик», которая производит высокотехнологичную продукцию для реализации в Российской Федерации и странах СНГ.

### Анализируем динамику ключевых показателей выручки

Динамика ключевых показателей выручки предприятия по приоритетным товарным направлениям и их отклонения от плановых значений представлены в табл. 1.

**Таблица 1.** Объем реализации компании «Металлик» в разрезе приоритетных товарных направлений, тыс. руб.

Показатели	КПД-ЗП и средства диагностики	ЗСЛ-2М	ДК	Итого по приоритетным товарным направлениям
<b>2020 г.</b>				
План	185 771	80 000	6000	271 771
Факт	229 400	102 784	6876	339 060
Выполнение, %	123	128	115	125
<b>2021 г.</b>				
План	287 558	73 898	5252	366 708
Факт	285 405	102 140	12 063	399 608
Выполнение, %	99	138	230	109
<b>2022 г.</b>				
План	276 453	100 000	8000	384 453
Факт	227 285	71 251	9729	308 265
Выполнение, %	82	71	122	80

Реализация комплексов средств сбора и регистрации данных КПД-ЗП обеспечивает большую часть выручки предприятия (65,2 %\* в 2020 г., 69 % в 2021 г. и 71,2 % в 2022 г.).

Снижение объема продаж КПД-ЗП и механических скоростемеров ЗСЛ-2М в 2021 г. привело к снижению суммарной выручки (табл. 2).

**Таблица 2.** План-фактный анализ продаж всей продукции компании «Металлик»

Показатели	Выручка, тыс. руб.	Доля доходов от экспорта продукции, %
<b>2020 г.</b>		
План	271 771	—
Факт	351 618	21,3
Выполнение, %	129,4	—
<b>2021 г.</b>		
План	439 073	—
Факт	413 760	27,4
Выполнение, %	94,2	—
<b>2022 г.</b>		
План	468 758	—
Факт	319 031	—
Выполнение, %	68,1	—

Как видим, экспорт занимает значительную долю в объеме продаж предприятия. Это необходимо учитывать при разработке стратегии компании «Металлик».

## Анализируем динамику показателей финансовых результатов

Динамику показателей финансовых результатов деятельности предприятия изучаем, используя данные по выручке (см. табл. 2), затратам (табл. 3) и прибыли (табл. 4). Изучение динамики позволяет сделать следующие **выводы**:

- наибольшее значение выручки в 2021 г. — 413 760 тыс. руб., или +62 142 тыс. руб. к 2020 г. (см. табл. 2) сопровождается значительной величиной затрат — 368 389 тыс. руб., или +72 479 тыс. руб. к 2020 г. (см. табл. 3);
- в 2020 году достигнуты наибольшие значения валовой прибыли (62 257 тыс. руб.), прибыли от продаж (58 118 тыс. руб.), чистой прибыли (38 000 тыс. руб.) (см. табл. 4) и рентабельности продаж;
- в 2022 г. валовая прибыль и прибыль от продаж снизились, но величина чистой прибыли превышает значение 2021 г. на 1500 тыс. руб. (см. табл. 4). Это результат получения предприятием доходов, не связанных с производственной деятельностью (арендных платежей).

\* Расчет показателя: 229 400 тыс. руб. (табл. 1) / 351 618 тыс. руб. (табл. 2) × 100 % = 65,2 %.

Значительные финансовые ресурсы предприятие направляет на организацию производства и повышение качества продукции.

В наибольшей степени влияют на себестоимость продукции расходы по обычным видам деятельности.

Анализ расходов по обычным видам деятельности представлен в табл. 3.

**Таблица 3.** Анализ расходов по обычным видам деятельности компании «Металлик»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+/-)	
				2021–2020 гг.	2022–2021 гг.
Выручка, тыс. руб.	351 618	413 760	319 031	62 142	–94 729
Общие затраты по элементам, тыс. руб.	295 910	368 389	336 967	72 479	–31 422
В том числе:					
материальные расходы, тыс. руб.	93 385	127 184	75 931	33 799	–51 253
расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды, тыс. руб.	156 584	197 576	171 133	40 992	–26 443
амортизация, тыс. руб.	896	1330	1237	434	–93
прочие расходы, тыс. руб.	45 045	42 299	88 666	–2746	46 367
Затраты на 1 руб. продаж, коп.	84,16	89,03	105,62	4,88	16,59
Материалоемкость, коп.	26,56	30,74	23,80	4,18	–6,94
Зарплатоемкость, коп.	44,53	47,75	53,64	3,22	5,89
Амортизационная емкость, коп.	0,25	0,32	0,39	0,07	0,07
Прочая расходоемкость, коп.	12,81	10,22	27,79	–2,59	17,57

Анализ расходов предприятия позволяет сделать вывод, что производство материало- и зарплатоемкое.

На предприятии действует как постоянная (оклад), так и переменная (сдельно-премиальная и повременно-премиальная) система начисления заработной платы.

Это говорит о том, что значительную часть себестоимости продукции, влияющей на показатели прибыльности деятельности предприятия, составляют постоянные и переменные расходы. Значит, регулировать нужно обе группы расходов.

Анализ динамики финансовых результатов компании «Металлик» представлен в табл. 4.

**Таблица 4.** Динамика финансовых результатов компании «Металлик» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Валовая прибыль	62 257	58 723	49 321
Прибыль от продаж	58 118	49 111	39 255
Прибыль до налогообложения	53 980	49 100	42 200
Чистая прибыль	38 000	32 000	33 500

Для наглядности результатов анализа отразим графически динамику финансовых показателей компании «Металлик» за 2020–2022 гг. (рис. 1).

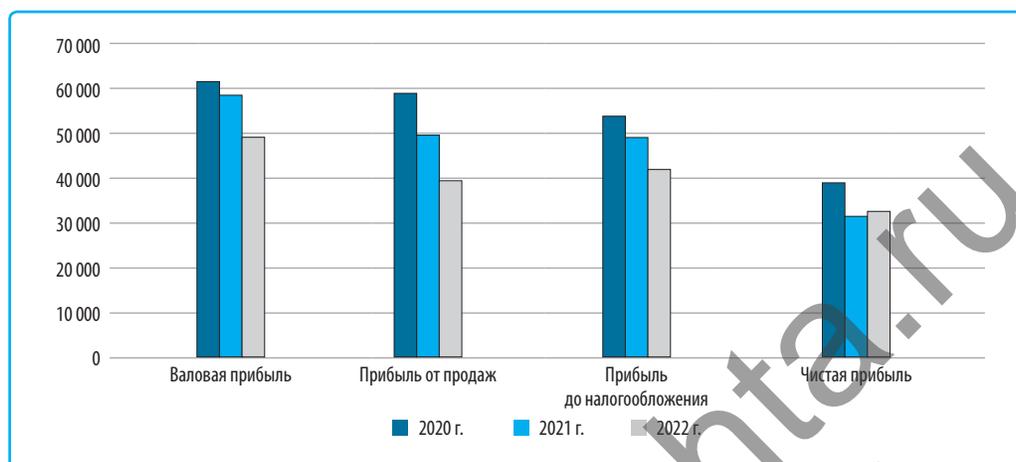


Рис. 1. Динамика финансовых результатов компании «Металлик» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Колебания показателей прибыльности объясняются непропорциональным относительно выручки изменением себестоимости продукции.

Объем прибыли предприятия должен позволять удерживать позиции на рынке, обеспечивать динамичное развитие в условиях конкуренции.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!**

Анализ динамики валовой прибыли и рентабельности продаж по каждому виду производимой продукции позволит адекватно оценить текущую деятельность, проанализировать отклонения и переориентировать экономические ресурсы на более прибыльный ассортимент.

### Анализируем деловую активность и рентабельность компании

Анализ показателей деловой активности и рентабельности компании говорит о тенденции снижения эффекта от вложенного капитала (рис. 2).

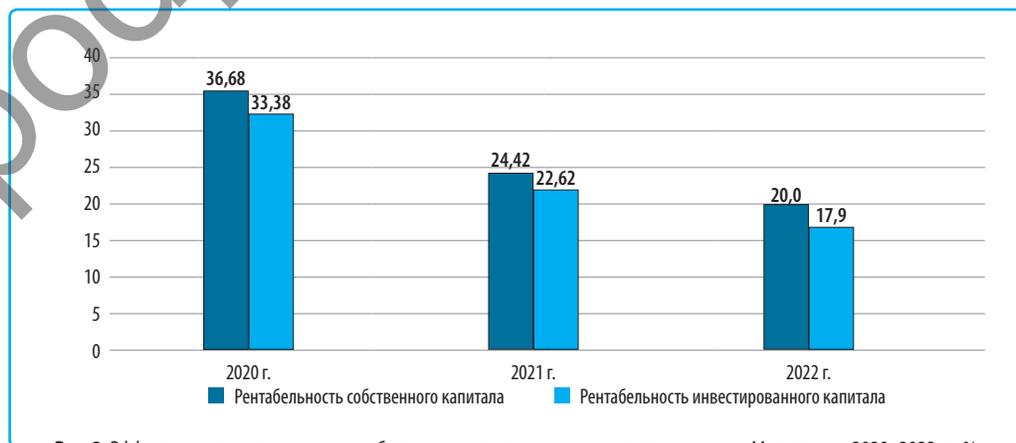


Рис. 2. Эффективность использования собственных и привлеченных средств компании «Металлик» в 2020–2022 гг., %

Рентабельность собственного капитала снизилась с 36,68 % в 2020 г. до 20,0 % в 2022 г. В сложившихся на конец 2022 г. условиях невозможно использовать эффект финансового рычага.

Снизилась и рентабельность всего инвестированного капитала: на 10,76 % в 2014 г. и на 4,72 % в 2022 г.

Это означает, что при достаточной обеспеченности компании финансовыми ресурсами существуют потребности в интенсивном использовании вложенных средств.

#### К СВЕДЕНИЮ

Отдача капитала зависит как от интенсивности производственно-сбытовой деятельности, так и от пропорций распределения финансовых ресурсов по формам функционирования.

## Анализируем состав и динамику оборотных активов компании

Основная часть капитала компании «Металлик» используется для формирования оборотных активов.

Оборотные активы обслуживают текущую производственно-коммерческую деятельность предприятия и имеют форму полностью потребляемых (видоизменяющих свою форму) в течение одного операционного цикла.

Состав и динамика оборотных активов компании «Металлик» представлены в табл. 5.

Таблица 5. Структура и динамика оборотных активов компании «Металлик»

Показатель	Остатки по балансу, тыс. руб.			Темп роста, %		Структура, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021–2020 гг.	2022–2021 гг.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Запасы	13 708	13 337	88 416	97,29	662,94	9,39	7,16	38,79
НДС по приобретенным ценностям	296	13	0	4,39	0,00	0,20	0,01	0,00
Дебиторская задолженность	123 975	171 328	139 007	138,20	81,14	84,91	91,92	60,99
Финансовые вложения	—	—	200	—	—	0,00	0,00	0,09
Денежные средства и денежные эквиваленты	3186	114	284	3,58	249,12	2,18	0,06	0,12
Прочие оборотные активы	4842	1600	5	33,04	0,31	3,32	0,86	0,00

С 2022 года значительно увеличилась общая величина и удельный вес запасов в оборотных активах компании «Металлик», то есть доля активов, имеющих материально-вещественную форму, — с 9,39 % в 2020 г. до 38,79 % в 2022 г.

Наибольший удельный вес по-прежнему имеет дебиторская задолженность. А снижение объема продаж в 2022 г. до 319 031 тыс. руб. по сравнению с предыдущими периодами (и с плановым значением в 468 758 тыс. руб.) привело к дополнительной иммобилизации средств в запасах и дебиторской задолженности (табл. 6).

**Таблица 6.** Анализ эффективности использования оборотных активов компании «Металлик»

Показатель	Оборачиваемость, об.			Рентабельность, %			Относительная экономия (-)/перерасход (+), тыс. руб.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020 г.	2022/2021 г.
Оборотные активы всего	2,69	2,49	1,54	28,71	20,25	16,59	14 580,954	84 193,839
Запасы	18,59	30,60	6,27	198,44	248,91	67,53	-2793,636	78 132,463
Дебиторская задолженность	3,27	2,80	2,06	34,88	22,80	22,14	25 442,704	6903,986
Финансовые вложения	—	—	1595,16	—	—	17179	0,000	200,000
Денежные средства и денежные эквиваленты	110,36	250,76	1603,17	1178	2040	17265	-3635,067	196,100
Прочие оборотные активы	142,27	128,46	397,55	1518	1045	4281	-4097,734	-1228,685

Снижение в 2022 г. рентабельности запасов, дебиторской задолженности и всех оборотных активов вызвано колебаниями спроса на продукцию предприятия. Вместе с ростом затрат это привело к уменьшению отдачи от вложенных в оборотные активы средств с 28,71 % в 2020 г. до 16,59 % в 2022 г.

По результатам анализа запасов и дебиторской задолженности (табл. 7) приблизительное время нахождения средств в сырье, материалах и на складах (в виде незавершенного производства) снизилось в 2021 г. до 4,98 дн. и 6,62 дн. соответственно, но увеличилось в 2022 г. до 19,48 дн. и 38,60 дн.

**Таблица 7.** Оборачиваемость отдельных видов и групп запасов, дебиторской задолженности компании «Металлик»

Показатель	Доля в оборотных активах, %			Период оборота, дн.			Изменение, дн.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021–2020 гг.	2022–2021 гг.
Запасы	9,39	7,16	38,79	19,63	11,93	58,21	-7,70	46,28
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	3,15	3,59	12,00	7,95	4,98	19,48	-2,97	14,50
Затраты в незавершенном производстве	5,84	3,47	26,76	8,77	6,62	38,60	-2,16	31,98
Дебиторская задолженность	84,91	91,92	60,99	111,67	130,25	177,53	18,58	47,27
Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков	51,69	75,62	49,72	71,75	95,46	145,46	23,71	50,00
Дебиторская задолженность по авансам выданным	2,63	2,19	7,58	3,36	3,49	12,22	0,13	8,72
Прочая расходоёмкость	30,59	14,11	3,69	36,56	31,30	19,85	-5,26	-11,45

Если запас во многом — это результат планирования, то состояние дебиторской задолженности — результат работы предприятия с контрагентами. При управлении дебиторской задолженностью приоритетным является быстрый сбыт продукции, на втором месте — срок инкассации дебиторской задолженности.

В рассматриваемом периоде увеличивается период погашения краткосрочной дебиторской задолженности (+18,58 дн. в 2021 г. и +47,27 дн. в 2022 г.). Время обращения запасов в 2022 г. увеличивается на 46,28 дн. по сравнению с 2021 г.

Время обращения запасов и затрат (приблизительная величина производственного цикла), а также период погашения дебиторской задолженности изменяются в зависимости от интенсивности производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Сокращение запасов в 2021 г. и увеличение дебиторской задолженности объясняются возросшим объемом реализации (+62 142 тыс. руб. к 2020 г.).

Снижение объема реализации на 94 729 тыс. руб. в 2022 г. привело к дополнительной иммобилизации средств в запасах и дебиторской задолженности (компания «Металлик» — среднее предприятие со средней степенью инерционности).

## Анализируем эффективность использования основных средств компании

Значительная часть внеоборотных активов компании «Металлик» — основные средства. Основные средства участвуют в процессе производства длительное время (более одного производственного цикла).

Показатели эффективности использования основных средств компании «Металлик» представлены в табл. 8.

**Таблица 8.** Анализ эффективности использования собственных основных средств компании «Металлик»

Наименование	Значения показателя			Изменение	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021–2020 гг.	2022–2021 гг.
Выручка, тыс. руб.	351 618	413 760	319 031	62 142	–94 729
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	39 564,5	40 675	42 747	1 110,5	2 072
Среднегодовая стоимость активной части основных средств, тыс. руб.	23 446	24 498	26 593,5	1 052	2 095,5
Удельный вес активной части в общей стоимости основных средств, %	59,26	60,23	62,21	0,97	1,98
Фондоотдача основных средств, руб.	8,89	10,17	7,46	1,28	–2,71
Фондоотдача активной части основных средств, руб.	15,00	16,89	12,00	1,89	–4,89
Фондоёмкость производства и реализации продукции, руб.	0,23	0,20	0,27	–0,03	0,07
Фондорентабельность, %	0,47	0,41	0,40	–0,06	–0,01
Фондовооруженность труда, тыс. руб.	92,98	96,16	103,25	3,18	7,10
Соотношение собственных и арендованных основных средств	1,16	1,20	1,16	0,04	–0,04

Как видим, колебания выручки приводят к тому, что в разные периоды основные средства предприятия работают с разной отдачей. Кроме того, возрастание условно-постоянных затрат, таких как амортизация, при вводе в эксплуатацию новых основных средств и неполном их использовании — одна из причин снижения фондорентабельности со значения 0,47 в 2020 г. до 0,40 в 2022 г.

Возрастание фондоемкости и фондовооруженности труда, с одной стороны, является результатом выбытия основных средств, с другой — результатом замены морально устаревших основных средств новыми при автоматизации и модернизации производства.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!**

Износ основных средств и неполная загрузка производственных мощностей выводят задачу управления основными средствами на стратегический уровень (то есть в область финансовой политики предприятия).

### Анализируем денежный поток компании

Обобщающее представление об эффективности финансовой политики компании дает состояние денежного потока.

Денежный поток предприятия — это в первую очередь поступление денежных средств по текущей деятельности.

Динамика поступлений и выплат по текущей деятельности компании «Металлик» представлена на рис. 3.



**Рис. 3.** Денежные поступления и выплаты по текущей деятельности компании «Металлик» за 2020–2022 гг., руб.

Данные анализа денежного потока предприятия за 2020–2022 гг. говорят о снижении доли положительного денежного потока по операционной деятельности и росте расходов по текущей деятельности, что привело к отрицательному сальдо.

С 2021 года предприятие привлекает краткосрочные займы не только под финансирование инвестиционной деятельности, но и для покрытия разрывов между поступлениями и платежами по текущей.

Рост расходов связан главным образом с возрастающим темпом роста оплаты труда даже при снижении выручки и денежных поступлений. С другой стороны, кадровая политика предприятия предполагает поддержание заработной платы работников на достаточно высоком уровне.

Значит, рассматриваемой компании «Металлик» необходимо искать резервы сокращения расходов среди других статей.



Финансовая политика — эффективный инструмент управления финансовой деятельностью любого предприятия.

Кроме того, введение бонусной части как способ взаимосвязки результативности работы предприятия и оплаты труда работников предполагает значительные организационные изменения и должно сопровождаться взвешенным анализом последствий такого решения.

## Выводы по результатам анализа эффективности текущей финансовой политики компании

Финансовая политика должна быть направлена на рост денежного потока в долгосрочной перспективе и усиление финансовой устойчивости предприятия. Это возможно при окупаемости вложений во внеоборотные активы и оптимизации операционной политики (поступления и платежи по текущей деятельности вносят наиболее существенный вклад в формирование чистого денежного потока).

В 2020–2022 годах увеличились затраты на 1 руб. реализованной продукции (с 84,16 коп. до 105,62 коп.), то есть удельный вес себестоимости в цене реализации продукции вырос.

Это привело к снижению маржи предприятия. Значит, необходимо контролировать рост затрат и искать пути их снижения, поскольку текущие затраты обеспечивают функционирование предприятия в краткосрочной перспективе, но в то же время лишают его части ресурсов долгосрочного развития.

Анализ управления оборотными активами показывает, что темп их роста опережает темп роста оборота. Кроме того, снизились показатели оборачиваемости оборотных активов и отдельных их частей.

Ситуация компенсируется увеличением продаж в последующих периодах, но может усугубиться при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

В этом случае нужно использовать гибкие методы прогнозирования объема продаж (например, адаптивные модели). Повышается значение контроля спроса, движения дебиторской задолженности, складских запасов во избежание избыточного их уровня.

Необходимо проанализировать целесообразность оптимизации отдельных частей оборотных активов (регулирование уровня страховых запасов, выявление неликвидных запасов, возможности их реализации).

## КАК ПРИМЕНЯТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДАННЫХ ABC-XYZ-АНАЛИЗА

Итак, мы выявили основные **проблемы финансового управления компании «Металлик»**:

- удлинение операционного и финансового циклов и, соответственно, возрастающая потребность в дополнительных источниках финансирования операционной деятельности;
- снижение прибыльности работы предприятия.

Чтобы решить их, усовершенствуем систему управления запасами компании «Металлик» с использованием данных ABC-XYZ-анализа номенклатуры запасов (табл. 9 (матрица)).

**Таблица 9.** Матрица интегрированного ABC-XYZ-распределения

	X	Y	Z	Доля в обороте
A	AX	AY	AZ	
B	BX	BY	BZ	
C	CX	CY	CZ	
Стабильность продаж				

### Применение ABC-XYZ-распределения позволит:

- повысить эффективность системы управления товарными ресурсами;
- повысить долю высокоприбыльных товаров и услуг без нарушения принципов ассортиментной политики;
- выявить ключевые товары и причины, влияющие на продажу товаров (услуг);
- перераспределить усилия персонала в зависимости от его квалификации и опыта.

Используем программный продукт **Statistica 12.0** и проанализируем ABC-XYZ-распределение (табл. 10).

**Таблица 10.** Общая статистика интегрированного ABC-XYZ-распределения

Категория ABC	Критерий	Категория XYZ			Всего
		X	Y	Z	
		Вариация < 10 %	Вариация < 25 %	Вариация > 25 %	
A	20 % позиций	4 тов. гр.	6 тов. гр.	39 тов. гр.	49 тов. гр.
B	30 % позиций	32 тов. гр.	7 тов. гр.	34 тов. гр.	73 тов. гр.
C	50 % позиций	68 тов. гр.	9 тов. гр.	36 тов. гр.	113 тов. гр.
Всего		104 тов. гр.	22 тов. гр.	109 тов. гр.	235 тов. гр.

На основе ABC-XYZ-анализа рекомендуем следующее:

- для запасов по группе наибольшей и средней стоимости и стабильного потребления (AX и BX) можно использовать технологию доставки «точно в срок». При этом запасы группы A (наибольшей стоимости) целесообразно формировать на основе прямых связей с поставщиками;
- для групп BY, BZ и CY, CZ (средней или минимальной стоимости и высокой вариации спроса) — установить максимальный и минимальный уровни запасов;

- запасы группы CY и CZ могут обеспечиваться за счет оперативных закупок по мере возникновения потребности с минимальными запасами;
- для запасов групп Y и Z целесообразно использовать схему перераспределения ресурсов между отдельными производственными участками/складами на случай их локального дефицита.

Как показывают результаты анализа, можно минимизировать остатки производственных ресурсов по 12 позициям запасов, по которым было только поступление, и по позициям со стабильным потреблением, но средним или высоким вкладом в формирование остатков, чтобы предотвратить вовлечение в оборот дополнительных средств.

Важной составляющей управления запасами является **модель контроля запасов предприятия из восьми блоков**:

1. **Контроль за соблюдением норм расхода** всех видов ресурсов. В данном случае целесообразно материально и морально стимулировать работников за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных расходов и потерь.

2. **Установление финансовых нормативов** для контроля за сверхнормативным вовлечением средств в оборот. Нормативы можно устанавливать для сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции или по укрупненной номенклатуре запасов.

3. **Аналитический учет запасов в разрезе складских ячеек** (по номенклатуре и классификационным группам). Система учета также должна содержать данные обо всех отгрузках и получении товаров, обеспечивать возможность получения точных данных о запасах в пути и в наличии. Время занесения в учетную систему сведений о движении товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и время выполнения заказов по приобретению и распределению сырья и материалов должно быть минимизировано.

4. **Мониторинг запасов.**

5. **Выявление отклонений в процессе использования ресурсов.** Оперативный технико-экономический и факторный анализ производственных ситуаций на базе учетной информации об отклонениях позволит своевременно их урегулировать, а также отслеживать фактические тенденции изменения норм с учетом времени.

6. **Координация различных служб предприятия** для выявления и устранения неактуальных запасов по установленным критериям:

- наличие длительно неиспользуемых запасов ТМЦ (например, более 12 месяцев);
- вывод ТМЦ из технологии производства;
- большие запасы, малое потребление.

7. **Внутренний аудит эффективности использования ресурсов.** Может проводиться на основе следующих показателей:

- коэффициент оборачиваемости запасов;
- продолжительность оборота;
- отношение цены закупки к среднерыночной цене;
- дефицит или излишек запасов.

8. **Выбор корректирующих воздействий.** По результатам контроля могут приниматься оперативные, тактические и стратегические решения (провести инвентаризацию запасов, пересмотреть действующие нормы, рассчитать потребность в запасах с учетом меняющейся экономической ситуации и др.).

Предложенные мероприятия по совершенствованию текущей финансовой политики компании позволят обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и повысить рентабельность основной деятельности. ■

# Как пользоваться услугой «Задать вопрос»?

Зайдите на сайт [www.profiz.ru](http://www.profiz.ru)

Найдите на сайте страницу журнала «Планово-экономический отдел»



На странице журнала [www.profiz.ru/peo/](http://www.profiz.ru/peo/) в крайнем правом столбце кликните по кнопке.....

 **ЗАДАТЬ ВОПРОС**

Заполните форму.....

Как к Вам обращаться *	<input type="text" value="Анна Павловна"/>
Должность:	<input type="text" value="экономист"/>
Из какой Вы организации: *	<input type="text" value="ОАО «Прогресс»"/>
Телефон: *	<input type="text" value="(495) 400-00-00"/>
Факс:	<input type="text" value="(495) 400-00-00"/>
E-mail *	<input type="text" value="annapavlovna@progress.ru"/>
Ваш вопрос *	<input type="text" value="Что делать?"/>
Код доступа *	<input type="text"/>
<input type="button" value="ОТПРАВИТЬ"/> <input type="button" value="Очистить форму"/>	

Задайте вопрос.....

Введите код.....

Нажмите **ОТПРАВИТЬ**.....

Ответ мы пришлем на указанный в форме e-mail.....

А. Н. Одинцова,  
заместитель управляющего директора по экономике и финансам

# АНАЛИЗИРУЕМ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ платежеспособности — составная часть комплексного анализа финансового состояния компании, который необходим внутренним пользователям для контроля и принятия управленческих решений, а внешним пользователям (вкладчики капитала, поставщики, банки, налоговые органы) — для определения прибыльности и платежеспособности организации. В статье рассмотрим основные моменты анализа платежеспособности предприятия.

## ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

В рыночных условиях залогом выживаемости компании служат ее финансовое состояние, платежеспособность и финансовая устойчивость.

### **Условия достижения компанией хорошего финансового состояния:**

- достаточность собственного капитала;
- хорошее качество активов;
- высокий уровень рентабельности с учетом операционного и финансового риска;
- достаточность ликвидности;
- стабильные доходы и широкие возможности привлечения заемных средств.

Нельзя проводить оценку финансового состояния компании однобоко, делая упор на основные показатели. Однако допустимо проводить экспресс-анализ финансового состояния, по результатам которого выявляют проблемные зоны компании.

Источником информации для оценки финансового состояния компании, в том числе ее платежеспособности, принято считать бухгалтерскую отчетность. В частности, используют данные:

- Бухгалтерского баланса (ф. 1);
- Отчета о финансовых результатах (ф. 2).

При отсутствии готовой бухгалтерской отчетности и расхождении сведений в бухгалтерском, налоговом и управленческом учете анализ финансового состояния можно проводить по данным управленческой отчетности.

## АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ БАЛАНСА

Платежеспособность — основной показатель финансовой стабильности предприятия, отражающий его способность оперативно отвечать по своим обязательствам, рассчитываться по долгам. Зачастую платежеспособность анализируют, чтобы определить финансовые возможности компании для погашения кредиторской задолженности в краткосрочном и среднесрочном периодах.

Предлагаем начинать анализ с оценки ликвидности баланса, которая предполагает проверку соотношения активов с обязательствами по пассиву, каждые из которых группируются определенным образом:

- активы — по степени ликвидности;
- пассивы — по срочности погашения.

Анализируя ликвидность баланса, в первую очередь следует определить **степень покрытия обязательств компании ее активами**. При этом нужно учитывать срок преобразования активов в денежные средства (ликвидность) и срок погашения обязательств (срочность возврата).

Бухгалтерский баланс включает активы разной степени ликвидности в зависимости от того, как быстро актив можно реализовать и получить денежные средства. Наименее ликвидные активы расположены в начале бухгалтерского баланса, наиболее ликвидные — в конце баланса. Например, здания и оборудование быстро реализовать сложно, а вот получить денежные средства по краткосрочной дебиторской задолженности можно достаточно быстро.

### Группируем активы

Необходимо, чтобы компания успевала превратить имеющиеся активы в денежные средства для своевременного погашения своих финансовых обязательств. Для этого активы группируют по степени ликвидности, пассивы — по срочности погашения (используют данные бухгалтерского баланса; допустимо использование управленческой отчетности).

#### Группировка активов по степени ликвидности

1. **Наиболее ликвидные активы (А1)** — активы, используемые для погашения обязательств в данный момент времени (не требуют затрат времени для превращения в реальные денежные средства): денежные средства предприятия и их эквиваленты, финансовые вложения (стр. 1240 + стр. 1250 ф. 1).
2. **Быстрореализуемые активы (А2)** — активы, используемые для исполнения обязательств через определенное время (для их трансформации в денежные эквиваленты требуется время): дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (стр. 1230 + стр. 1260 ф. 1).
3. **Медленно реализуемые активы (А3)** — активы долгосрочного характера: запасы и налог на добавленную стоимость (стр. 1210 + стр. 1220 ф. 1).
4. **Труднореализуемые активы (А4)** — активы, предназначенные для долгосрочного использования (требуют продолжительного времени для преобразования в денежные средства): внеоборотные активы за исключением финансовых вложений (стр. 1100 – стр. 1170 ф. 1).

Наиболее ликвидные, быстрореализуемые и медленно реализуемые активы принято считать текущими активами, так как в течение отчетного периода их значения постоянно меняются. Труднореализуемые активы, как правило, не уменьшаются.

## Группируем пассивы

Наличие в структуре баланса большого объема ликвидных активов дает организации возможность достаточно быстро погасить свои обязательства перед третьими лицами. Однако не все так однозначно.

Если анализировать только структуру активов организации, то не получится полно оценить финансовую стабильность. Необходимо сопоставлять активы с источниками их финансирования:

### Группировка пассивов по срочности погашения

1. **Наиболее срочные обязательства (П1)** — группа обязательств, которые необходимо погасить в кратчайшие сроки: кредиторская задолженность (стр. 1520 ф. 1).
2. **Краткосрочные пассивы (П2)** — пассивы, которые подлежат погашению в течение 12 месяцев: краткосрочные заемные средства (стр. 1510 ф. 1).
3. **Долгосрочные пассивы (П3)** — заемные средства, подлежащие погашению в срок более 12 месяцев (стр. 1410 ф. 1).
4. **Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)** — раздел пассивов «Капитал и резервы» (стр. 1300 ф. 1).

## Сопоставляем значения активов и пассивов

После группировки активов и пассивов по указанным выше критериям необходимо сопоставить их значения (А1 с П1, А2 с П2 и т. д.).

**Ликвидность баланса считается абсолютной, если выполняются следующие тождества:**

$$A1 \geq P1;$$

$$A2 \geq P2;$$

$$A3 \geq P3;$$

$$A4 \leq P4.$$

Если указанные тождества не выполняются, это не значит, что компания неликвидна, неплатежеспособна, завтра обанкротится, так как не сможет расплатиться по своим обязательствам.

Анализируя каждое соотношение в отдельности, можно определить, что при выполнении неравенства  $A1 \geq P1$  компания обладает достаточным количеством средств для погашения самых срочных обязательств.

## Оцениваем динамику ликвидности баланса

Оценим ликвидность баланса компании «Альфа» в динамике за несколько лет по исходным данным, приведенным в табл. 1 .

**Таблица 1.** Исходные данные для анализа ликвидности баланса компании «Альфа»

Показатель	Строка баланса	Значение, тыс. руб.		
		2020 г.	2021 г.	2022 г.
Финансовые вложения	стр. 1240	1323	1389	3322
Денежные средства	стр. 1250	18 927	21 186	41 360
Дебиторская задолженность	стр. 1230	6316	30 871	37 979
Прочие оборотные активы	стр. 1260	2660	2436	2303
Запасы и НДС по приобретенным ценностям	стр. 1210 + стр. 1220	6512	2019	1936
Внеоборотные активы (всего)	стр. 1100	1147	7931	7832
Прочие внеоборотные активы	стр. 1170	28	22	25
Кредиторская задолженность	стр. 1520	22 313	29 577	42 117
Краткосрочные заемные средства	стр. 1510	3105	4803	5983
Долгосрочные заемные средства	стр. 1410	6944	15 560	16 190
Капитал и резервы (всего)	стр. 1300	4539	15 904	30 455

Сгруппируем активы по степени ликвидности, пассивы — по срочности погашения и проверим исполнение рассмотренных выше неравенств. Результаты анализа сведем в табл. 2 .

**Таблица 2.** Анализ ликвидности баланса компании «Альфа»

Тождество	2020 г.			2021 г.			2022 г.		
	A1	П1	Исполнение тождества	A1	П1	Исполнение тождества	A1	П1	Исполнение тождества
A1 ≥ П1	20 250	22 313	–	22 575	29 577	–	44 682	42 117	+
	A2	П2	Исполнение тождества	A2	П2	Исполнение тождества	A2	П2	Исполнение тождества
A2 ≥ П2	8976	3105	+	33 307	4803	+	40 282	5983	+
	A3	П3	Исполнение тождества	A3	П3	Исполнение тождества	A3	П3	Исполнение тождества
A3 ≥ П3	6512	6944	–	2019	15 560	–	1936	16 190	–
	A4	П4	Исполнение тождества	A4	П4	Исполнение тождества	A4	П4	Исполнение тождества
A4 ≤ П4	1119	4539	+	7909	15 904	+	7807	30 455	+

Как видно из табл. 2, условие абсолютной ликвидности не выполняется ни за один год, причем не соблюдается одно и то же неравенство — A3 ≥ П3.

О предприятии нельзя сказать, что оно абсолютно ликвидно, однако отметим положительную тенденцию: в 2022 г. по сравнению с 2020–2021 гг. стало исполняться первое тождество, то есть у компании появились денежные средства для погашения задолженности в данный момент времени (наиболее срочные пассивы).

## Дополнительно анализируем соотношение текущих активов и краткосрочных обязательств

Дополнительно проанализируем соотношение текущих активов и краткосрочных обязательств компании «Альфа». Если текущие активы превышают значения краткосрочных обязательств, то компания платежеспособна в краткосрочной перспективе.

Текущие активы = стр. 1210 + стр. 1220 + стр. 1230 + стр. 1240 + стр. 1250 + стр. 1260 = стр. 1200 ф. 1 (итого по разделу II «Оборотные активы» Бухгалтерского баланса).

Краткосрочные обязательства = стр. 1510 + стр. 1520 = стр. 1500 ф. 1 (итого по разделу V «Краткосрочные обязательства» Бухгалтерского баланса).

### 2020 г.

Текущие активы = 1323 + 18 927 + 6316 + 2660 + 6512 = 35 738 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства = 22 313 + 3105 = 25 418 тыс. руб.

35 738 тыс. руб. ≥ 25 418 тыс. руб. (**исполнение неравенства**).

### 2021 г.

Текущие активы = 1389 + 21 186 + 30 871 + 2436 + 2019 = 57 901 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства = 29 577 + 4803 = 34 380 тыс. руб.

57 901 тыс. руб. ≥ 34 380 тыс. руб. (**исполнение неравенства**).

### 2022 г.

Текущие активы = 3322 + 41 360 + 37 979 + 2303 + 1936 = 86 900 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства = 42 117 + 5983 = 48 100 тыс. руб.

86 900 тыс. руб. ≥ 48 100 тыс. руб. (**исполнение неравенства**).

За счет текущих активов компания «Альфа» сможет расплатиться по своим обязательствам, не обладая при этом абсолютной ликвидностью. В качестве положительной тенденции отметим рост в динамике значений текущих активов (с 2020 года более чем на 50 миллионов рублей).

Сопоставление активов с источниками их финансирования для оценки финансовой стабильности представлено также в показателе **чистых оборотных активов (ЧОА)**, который рассчитывается как разница между оборотными активами и краткосрочными пассивами:

$$\text{ЧОА} = \text{стр. 1200} - (\text{стр. 1500} - \text{стр. 1530} - \text{стр. 1540 ф. 1}).$$

Нормативного значения у показателя нет, однако принято считать, что положительной тенденцией является значение ЧОА выше нуля (после погашения всех краткосрочных обязательств у предприятия еще остались оборотные средства для осуществления текущей деятельности).

## ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

Оценить ликвидность предприятия позволяют коэффициенты, характеризующие его способность отвечать по своим обязательствам.

1. **Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)** характеризует способность предприятия погашать задолженность за счет денежной наличности:

$$\text{Кал} = (\text{стр. 1250} + \text{стр. 1240}) / \text{стр. 1500 ф. 1.}$$

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющихся денежных средств. Чем выше его значение, тем больше гарантия погашения долгов. Однако и при небольшом значении коэффициента предприятие может быть платежеспособным, если сумеет сбалансировать приток и отток денежных средств по объему и срокам.

2. **Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности (Кбл)** характеризует способность предприятия погашать задолженность за счет денежной наличности и дебиторской задолженности:

$$\text{Кбл} = (\text{стр. 1250} + \text{стр. 1240} + \text{стр. 1230}) / \text{стр. 1500 ф. 1.}$$

Обычно удовлетворяет значение от 0,7 до 1, хотя этого может быть недостаточно, если большую часть ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать.

3. **Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия долгов, Ктл)** характеризует способность предприятия погашать задолженность за счет оборотных активов:

$$\text{Ктл} = \text{стр. 1200} / \text{стр. 1500 ф. 1.}$$

Превышение оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении или ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности. Чем больше величина этого запаса, тем больше уверенность в том, что долги будут погашены.

Проведем анализ ликвидности и платежеспособности на примере компании «Альфа» по исходным данным, представленным в табл. 1.

В таблице 3  отражены результаты расчета относительных показателей ликвидности компании «Альфа» за 2020–2022 гг.

**Таблица 3.** Расчет коэффициентов ликвидности и платежеспособности компании «Альфа»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Норматив
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,80	0,66	0,93	> 0,1–0,2
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	1,05	1,55	1,72	> 0,7–1,0
Коэффициент текущей ликвидности	1,41	1,68	1,81	> 1–2

**Выводы** на основании данных табл. 3:

- все показатели за анализируемые периоды находятся в пределах нормы, что характеризует предприятие с положительной стороны;
- значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2022 г. — 0,93 (ежедневно подлежали погашению 93 % краткосрочных обязательств), в 2021 г. показатель был ниже — 66 %;
- значения коэффициентов быстрой ликвидности говорят о том, что предприятие способно выполнить свои краткосрочные обязательства за счет быстрореализуемых активов;
- результаты анализа коэффициента текущей ликвидности свидетельствуют о превышении оборотных активов над краткосрочными обязательствами, что позволяет сформировать запас, достаточный для покрытия долговой составляющей.

Дополнительно рекомендуем проанализировать вероятность утраты платежеспособности. Для этого используем одноименный показатель — коэффициент утраты платежеспособности.

**Коэффициент утраты платежеспособности (Куп)** представляет собой отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению.

Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период утраты платежеспособности, равный 3 месяцам:

$$\text{Куп} = (K1ф + 3 / T \times (K1ф - K1н)) / K1норм,$$

где  $K1ф$  — фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода;

$K1н$  — значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

$K1норм$  — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (в нашем случае в качестве нормативного значения принимаем 1);

3 — период утраты платежеспособности предприятия в месяцах;

$T$  — отчетный период в месяцах (принимаем 12 месяцев).

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий **значение больше 1**, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о наличии у предприятия реальной возможности не утратить платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий **значение меньше 1**, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о том, что предприятие в ближайшее время может утратить платежеспособность.

Определим вероятность утраты платежеспособности на конец 2022 г. по данным проведенных нами расчетов:  $\text{Куп} = (1,81 + 3 / 12 \times (1,81 - 1,68)) / 1 = 1,84$ .

**Вывод:** вероятность утратить свою платежеспособность у компании «Альфа» низкая, поскольку значение коэффициента утраты платежеспособности на конец 2022 г. превышает 1.

## АНАЛИЗ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Платежеспособность и финансовая устойчивость взаимосвязаны. Платежеспособность — это внешнее проявление финансовой устойчивости, обобщающим показателем которой является излишек или дефицит средств для формирования запасов и затрат (разница величины источников средств и величины запасов и затрат).

Соотношение стоимости запасов и величин собственных и заемных источников их формирования — один из важнейших факторов устойчивости финансового состояния предприятия.

Степень обеспеченности запасов источниками формирования отражает состояние текущей платежеспособности/неплатежеспособности организации.

Источником информации для анализа служит бухгалтерский баланс, но можно использовать и управленческий баланс.

Проведем анализ платежеспособности и финансовой устойчивости на примере компании «Закат», используя данные бухгалтерского баланса (табл. 4).

**Таблица 4.** Бухгалтерский баланс компании «Закат» за 2019–2022 гг.

Статья баланса	Код показателя	Значение, тыс. руб.			
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Нематериальные активы	1110	2	2	3	3
Основные средства	1120	95	743	5604	5290
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	403
Финансовые вложения	1170	8	8	8	8
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	814	0
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>105</b>	<b>753</b>	<b>6429</b>	<b>5704</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
Запасы	1210	5831	17 083	16 774	601
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	121	27	14	77
Дебиторская задолженность	1230	18 167	4093	26 158	29 286
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	418	1956	3917	33 215
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>24 537</b>	<b>23 159</b>	<b>46 863</b>	<b>63 179</b>
<b>Баланс</b>	<b>1600</b>	<b>24 642</b>	<b>23 912</b>	<b>53 292</b>	<b>68 883</b>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	1310	100	100	100	125
Резервный капитал	1360	15	15	15	15
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1637	2826	12 757	22 002
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>1752</b>	<b>2941</b>	<b>12 872</b>	<b>22 142</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
Заемные средства	1510	10 011	2012	650	4350
Кредиторская задолженность	1520	12 879	18 959	39 770	42 391
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>22 890</b>	<b>20 971</b>	<b>40 420</b>	<b>46 741</b>
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>24 642</b>	<b>23 912</b>	<b>53 292</b>	<b>68 883</b>

## Оцениваем источники формирования запасов и затрат

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используют следующие показатели:

1. **Наличие собственных оборотных средств (СОС)** — разница между капиталом и резервами (раздел III пассива баланса) и внеоборотными активами (раздел I актива баланса):

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВА},$$

где СК — собственный капитал (стр. 1300 ф. 1);

ВА — внеоборотные активы (стр. 1100 ф. 1).

Увеличение данного показателя по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует об успешной деятельности предприятия.

2. **Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, или функционирующий капитал** (собственные долгосрочные оборотные средства, **СДОС**). Определяется путем увеличения предыдущего показателя на сумму долгосрочных пассивов:

$$\text{СДОС} = \text{СОС} + \text{ДО},$$

где ДО — долгосрочные обязательства (стр. 1400 ф. 1).

3. **Общая величина основных источников формирования запасов и затрат** (общие оборотные средства, **ООС**). Рассчитывают путем увеличения собственных долгосрочных оборотных средств на сумму краткосрочных обязательств:

$$\text{ООС} = \text{СДОС} + \text{КО},$$

где КО — краткосрочные обязательства (стр. 1500 ф. 1).

## Оцениваем обеспеченность запасов и затрат источниками формирования

Трем показателям источников формирования запасов и затрат соответствуют **три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками формирования**:

1. Излишек или недостаток собственных оборотных средств (**ΔСОС**):

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - 33,$$

где 33 — запасы и затраты (стр. 1210 + стр. 1220 ф. 1).

2. Излишек или недостаток собственных долгосрочных оборотных средств (**ΔСДОС**):

$$\Delta \text{СДОС} = \text{СДОС} - 33.$$

3. Излишек или недостаток общих оборотных средств (**ΔООС**):

$$\Delta \text{ООС} = \text{ООС} - 33.$$



## Определяем тип финансовой устойчивости

Существуют четыре типа финансовой устойчивости:

1. **Абсолютная устойчивость финансового состояния.** Запасы и затраты обеспечиваются за счет собственных оборотных средств. Этот тип финансовой ситуации отвечает следующим условиям:

$$\begin{aligned}\Delta\text{СОС} &\geq 0; \\ \Delta\text{СДОС} &\geq 0; \\ \Delta\text{ООС} &\geq 0.\end{aligned}$$

2. **Нормальная устойчивость финансового состояния,** которая гарантирует платежеспособность, то есть запасы и затраты обеспечиваются за счет собственных оборотных средств и долгосрочных займов:

$$\begin{aligned}\Delta\text{СОС} &< 0; \\ \Delta\text{СДОС} &\geq 0; \\ \Delta\text{ООС} &\geq 0.\end{aligned}$$

3. **Неустойчивое финансовое состояние** — платежеспособность нарушена, однако есть возможность восстановить равновесие за счет:

- пополнения источников собственных средств;
- сокращения дебиторской задолженности;
- ускорения оборачиваемости запасов.

В данном случае запасы и затраты обеспечиваются за счет собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных займов:

$$\begin{aligned}\Delta\text{СОС} &< 0; \\ \Delta\text{СДОС} &< 0; \\ \Delta\text{ООС} &\geq 0.\end{aligned}$$

**4. Кризисное финансовое состояние** — предприятие на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторскую задолженность:

$$\begin{aligned}\Delta\text{СОС} &< 0; \\ \Delta\text{СДОС} &< 0; \\ \Delta\text{ООС} &< 0.\end{aligned}$$

Результаты расчетов показателей обеспеченности собственными оборотными средствами, произведенных по данным бухгалтерского баланса компании «Закат», сведем в табл. 5 .

**Таблица 5.** Показатели обеспеченности собственными оборотными средствами компании «Закат», тыс. руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Собственные оборотные средства (СОС)	1647	2188	6443	16 438
Собственные долгосрочные оборотные средства (СДОС)	1647	2188	6443	16 438
Общие оборотные средства (ООС)	24 537	23 159	46 863	63 179
Излишек или недостаток собственных оборотных средств ( $\Delta\text{СОС}$ )	-4305	-14 922	-10 345	15 760
Излишек или недостаток собственных долгосрочных оборотных средств ( $\Delta\text{СДОС}$ )	-4305	-14 922	-10 345	15 760
Излишек или недостаток общих оборотных средств ( $\Delta\text{ООС}$ )	18 585	6049	30 075	62 501

Проанализировав данные табл. 5, можно сделать вывод, что компания «Закат» в 2019–2021 гг. функционировала неустойчиво, испытывая недостаток собственных средств (отрицательные значения  $\Delta\text{СОС}$ ) и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Отметим, что ежегодно компания стремилась увеличить размер собственных средств, но их не хватало из-за увеличения размера запасов. Даже привлечение заемных средств не помогло компании достичь финансовой устойчивости.

Однако в 2022 г., сократив запасы в 27,9 раза (см. табл. 4) и увеличив размер собственных средств в 2,5 раза за счет нераспределенной прибыли, компания смогла достичь состояния финансовой устойчивости.

## ЕЖЕДНЕВНЫЙ МОНИТОРИНГ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ежедневный контроль платежеспособности предприятия предполагает отслеживание размеров долгов перед другими предприятиями.

Для этого на предприятии формируют план платежей на каждый день и следят за отклонениями, а также мониторят остатки средств на счете **51** «Расчетные счета» и/или на счете **52** «Валютные счета».

Рекомендуем составлять не только план платежей, но и платежный календарь, в котором будут отображаться расходования денежных средств и их поступления.

Платежный календарь стоит вести ежедневно, в конце отчетного дня или начале следующего изучать отклонения и выявлять их причины (табл. 6).

Таблица 6. Платежный календарь на 15.05.2023

№ п/п	Наименование статей	Контрагент	Назначение платежа	Сумма, руб.	Наличие просрочки	Примечание
1	Платежи					
1.1	Сырье и материалы	ООО «Бета»	Оплата поставки подшипников по счету № 1	27 300	—	—
1.2		ООО «Гамма»	Оплата поставки гаек С-14 по счету № 2	5700	—	—
1.3	Электроэнергия	Электросбыт	Оплата электроэнергии за февраль	15 400	—	—
1.4	Теплоэнергия	Теплоснабжение	Оплата теплоэнергии за февраль	17 200	—	—
1.5	Водоснабжение	Водоснабжение	Оплата водоснабжения за январь	4800	—	—
1.6	Канцелярия	ООО «Омега»	Ежемесячное приобретение канц-товаров	31 000	—	—
	<b>Итого расход</b>			<b>101 400</b>		
2	Поступления					
2.1	Реализация продукции	ООО «Прима»	Оплата работ по договору № 212	74 100	—	—
2.2		АО «Контекст»	Оплата работ по договору № 74/11	37 400	—	—
	<b>Итого приход</b>			<b>111 500</b>		
3	Превышение платежей над поступлениями			—		
4	Превышение поступлений над платежами			10 100		

Согласно данным Платежного календаря на начало анализируемого периода на счету предприятия должно быть не менее 101 400 руб.

В противном случае придется ожидать платежей, которые, возможно, придут под конец рабочего дня, а так как многие банки не проводят платежи после 16:00, они вообще будут перенесены на следующий рабочий день. Поэтому нужно постоянно следить за остатками по счетам (сальдо начальное) на конкретную дату.

Если не будет ни необходимого остатка, ни поступлений (которые впоследствии будут отображаться по дебету счета 51 «Расчетные счета»), возникнут долги перед контрагентами.

#### К СВЕДЕНИЮ

Показатель остатков на начало рабочего дня по счету 51 «Расчетные счета» также можно включить в план платежей, чтобы контролировать их расходование.

Если денег для проведения платежей недостаточно, стоит посмотреть оборот по данному счету за предыдущий день: по дебету счета 51 будет отражаться приход, по кредиту — расход.

Если средств не хватает, классифицируйте все платежи по срочности погашения, уровню штрафных санкций, размеру платежей. Так вы определите очередность оплаты в данный день (например, нужно срочно оплатить поставки сырья или материалов для обеспечения бесперебойности производственного процесса).

Необходимо вести не только ежедневные планы платежей, но и ежемесячные или еженедельные (периодичность планирования устанавливается индивидуально на каждом предприятии), чтобы видеть полную картину за определенный период, иметь возможность внести в планы корректировки в соответствии с изменениями (просрочки, новые заказчики и поставщики, увеличение или уменьшение выпуска продукции и др.).

Для помесечного мониторинга используют различные формы, например, бюджет доходов и расходов (табл. 7).

Как и в план платежей, в бюджет доходов и расходов можно включить строки о превышении расходов над доходами или наоборот. Анализируя данные отчета о доходах и расходах, руководитель предприятия увидит, что в определенный период на счете не будет достаточного количества денежных средств, например, для осуществления авансирования поставщикам, и оперативно среагирует на эту ситуацию (например, договорится о переносе сроков авансирования поставщику).

Такие отчеты постоянно корректируют в зависимости от изменений в планируемых платежах.

Таблица 7. Бюджет доходов и расходов на 2023 г., руб.

№ п/п	Наименование доходов/расходов	Месяц					
		январь	февраль	март	апрель	май	
1	Доходы	14 544 000	0	11 630 400	0	22 913 600	
1.1	Авансирование ООО «Бета»	14 544 000					
1.2	Авансирование ООО «Гамма»			11 630 400			
1.3	Авансирование ООО «Омега»					22 913 600	
1.4	Окончательный расчет ООО «Бета»						
1.5	Окончательный расчет ООО «Гамма»						
1.6	Окончательный расчет ООО «Омега»						
2	Расходы	24 673 973	6 571 291	6 822 291	6 822 291	6 822 291	
2.1	Оплата труда и страховые взносы	5 585 000	6 049 000	6 300 000	6 300 000	6 300 000	
2.2	Аванс поставщику ООО «Норман»	9 494 682					
2.3	Аванс поставщику ООО «Диксит»	9 072 000					
2.4	Окончательный расчет поставщику ООО «Норман»						
2.5	Окончательный расчет поставщику ООО «Диксит»						
2.6	Арендная плата	410 000	410 000	410 000	410 000	410 000	
2.7	Коммунальные услуги	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	
2.8	Расходы на телефонию и Интернет	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	
2.9	Амортизационные отчисления	7891	7891	7891	7891	7891	
2.10	Прочие расходы	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	

Часто руководители запрашивают более детализированный отчет с указанием всех видов платежей, чтобы видеть общую картину.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ платежеспособности позволяет понять, достаточно ли у предприятия свободных денежных средств. Для этого:

- оценивают ликвидность баланса, рассчитывают соотношение между активами и пассивами, чтобы выяснить, может ли предприятие рассчитываться по своим обязательствам с помощью активов;
- анализируют источники формирования запасов и затрат;
- оценивают платежеспособность предприятия с помощью относительных показателей.

Важно постоянно мониторить показатели платежеспособности. В данном случае заполняют отчеты, которые помогут оценить возможности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в зависимости от поступления платежей и остатков денежных средств на счетах.

Такой комплексный анализ позволяет следить за платежеспособностью предприятия в разрезе разных отчетных периодов, оперативно и своевременно реагировать на любые изменения. 📊

	Месяц							Итого
	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
	0	0	0	0	0	31 136 000	71 136 000	151 360 000
								14 544 000
								11 630 400
								22 913 600
						31 136 000		31 136 000
							33 657 600	33 657 600
							37 478 400	37 478 400
	6 822 291	6 822 291	6 822 291	6 822 291	6 822 291	11 463 962	6 822 291	104 109 845
	6 300 000	6 300 000	6 300 000	6 300 000	6 300 000	6 300 000	6 300 000	74 634 000
								9 494 682
								9 072 000
						2 373 670		2 373 670
						2 268 000		2 268 000
	410 000	410 000	410 000	410 000	410 000	410 000	410 000	4 920 000
	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	448 800
	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	204 000
	7891	7891	7891	7891	7891	7891	7891	94 692
	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	600 000

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ: ТЕНДЕНЦИИ СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ

«Все познается в сравнении» — это крылатое выражение лучше всего иллюстрирует механизм действия различных методов анализа. Методы экономического и финансового анализа помогают прогнозировать будущее компании, определять области, которые требуют улучшений. Мы спросили у наших спикеров, какие методы экономического и финансового анализа они применяют, какие методы использовать, чтобы обнаружить недостатки и пробелы в экономической и финансовой деятельности компании. Предлагаем вашему вниманию их ответы.



## ИСПОЛЬЗУЕМ КОМБИНАЦИЮ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА

**Виктор Лаврентьев,**

генеральный директор проектно-строительной компании «Стадия П»

### Какой из методов экономического и финансового анализа вы используете чаще всего?

— Как генеральный директор проектно-строительной компании я чаще всего использую такие методы финансового анализа, как анализ коэффициентов, денежных потоков и тенденций.

**Коэффициентный анализ** помогает мне определить способность компании выполнять свои краткосрочные обязательства. Чаще всего в рамках этого метода я анализирую коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент денежной наличности.

Коэффициенты прибыльности позволяют мне определить способность бизнеса генерировать прибыль. Они включают маржу валовой прибыли, маржу чистой прибыли, рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE).

Коэффициенты эффективности дают возможность увидеть продуктивность компании в управлении своими активами и обязательствами. Примеры включают оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности.

**Анализ денежных потоков** имеет важное значение, так как позволяет понять способность организации генерировать денежные средства и управлять денежными потоками.

В рамках этого анализа мы изучаем коэффициент операционных денежных потоков, показывающий способность компании генерировать денежные средства, и коэффициент свободного денежного потока, доступного после вычета капитальных затрат.

Для эффективного стратегического планирования, отслеживания более краткосрочных изменений и колебаний финансовых результатов нашего бизнеса мне ежеквартально предоставляют **анализ тенденций**. Он помогает делать прогнозы относительно будущих финансовых показателей компании.

В более спокойные времена мы проводили этот анализ один раз в год, но в сегодняшних условиях нестабильного рынка сложно осуществлять долгосрочное планирование.

Перечисленные методы экономического и финансового анализа помогают оценивать финансовые показатели компании, определять области, требующие улучшений, прогнозировать будущую результативность.

### **Какие методы анализа эффективнее всего помогают обнаружить недостатки и пробелы в экономической и финансовой деятельности компании?**

– Кроме методов, упомянутых мною в предыдущем ответе, есть еще несколько методов экономического и финансового анализа, которые эффективны при выявлении недостатков и пробелов в хозяйственно-финансовой деятельности организации. К ним относятся:

- дисперсионный анализ (ANOVA);
- анализ чувствительности;
- бенчмаркинг.

В контексте экономического и финансового анализа **ANOVA** можно использовать для сравнения финансовых показателей различных подразделений или отделов компании. Определив области с наибольшими различиями в производительности, ANOVA может помочь выявить источники финансовых пробелов и недостатков в компании.

**Анализ чувствительности** включает проверку влияния изменений различных переменных на финансовые показатели предприятия. С помощью этого анализа можно определить наиболее критичные факторы, влияющие на финансовые показатели, а также потенциальные риски и возможности.

Путем тестирования различных сценариев и допущений анализ чувствительности поможет лучше понять финансовые риски и возможности, принять упреждающие меры для снижения рисков и использования возможностей.

**Сравнительный анализ (бенчмаркинг)** включает сравнение финансовых показателей компании с показателями конкурентов или отраслевыми стандартами. Выявляя области, в которых финансовые показатели бизнеса слабее, чем у конкурентов или отраслевых стандартов, бенчмаркинг помогает определить области для улучшения и потенциальные передовые методы.

Сравнительный анализ также помогает определить области, в которых организация превосходит своих конкурентов, извлечь выгоду из своих сильных сторон.

Все три метода эффективны, позволяют выявить недостатки и пробелы в хозяйственно-финансовой деятельности.

Используя комбинацию этих методов, можно получить более полное представление о своих финансовых показателях и принять меры для их улучшения.

## Какие методы вы используете для оценки деловой активности предприятия?

– Чтобы успешно развиваться в условиях высококонкурентной строительной отрасли и рыночной экономики, мы используем следующие методы оценки деловой активности:

- **конкурентный анализ.** Систематическое проведение конкурентного анализа по выделенным критериям (цена, доля рынка, ассортимент, инновации и другие) дает понимание своего места на рынке, помогает усилить позиционирование, подсвечивает точки роста и ориентиры развития бизнеса. Проводим конкурентный анализ раз в полгода или по текущему требованию под конкретную задачу;
- **сравнительный анализ (бенчмаркетинг).** Регулярно ищем для внедрения успешные идеи среди сильных конкурентов и в смежных нишах. Это эффективный метод для совершенствования различных аспектов деятельности компании, который позволяет экономить время и деньги;
- **маркетинговый аудит.** Чтобы строительная компания могла стабильно расти, необходимо постоянно мониторить состояние среды, в которой работаешь. Для этого мы проводим анализ маркетинговой среды: внешней (PEST- и TOWS-анализ, анализ целевой аудитории, ниши и трендов отрасли) и внутренней (KPI персонала, бюджет на маркетинг и его эффективность, каналы коммуникации, партнерские программы);
- **оценка экономических показателей.** Проводим обязательный ежемесячный анализ показателей: выручка, продажи, чистая прибыль, рентабельность, оборачиваемость капитала, темп роста и динамика этих показателей. Аналитику проводим как собственными силами (руководители отделов), так и с помощью приглашенных аудиторов (финансовых аналитиков).

## В каких случаях вы проводите финансовый анализ по данным бухгалтерского баланса?

– Я провожу финансовый анализ по данным баланса, если мне нужно понять финансовое положение компании и ее способность выполнять свои обязательства.



Читайте журнал,  
не дожидаясь доставки



Используйте интерактивный  
поиск по тексту



Скачивайте журнал  
в формате pdf



Читайте журнал даже  
без доступа к Интернету –  
он сохраняется в памяти  
устройства



Открывайте номер на любом  
устройстве: на ПК, смартфоне,  
планшете, в электронной книге



Скачайте в  
App Store

Скачайте в  
Google Play

Звоните:

(495) 258-08-15, (495) 725-78-13, (965) 242-51-98

Пишите:

podpiska@profiz.ru



# КИОСКЁР

электронные книги и журналы

www.kiosker.ru

Балансовый отчет дает информацию об активах, обязательствах и собственном капитале компании. Я использую ее для расчета финансовых коэффициентов: соотношение долга и собственного капитала, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент быстрой ликвидности.

### **Насколько актуальна сегодня оценка бизнеса на основе экономической добавленной стоимости (EVA)?**

– Оценка бизнеса на основе экономической добавленной стоимости (EVA) актуальна, поскольку она обеспечивает измерение экономической прибыли компании после вычета стоимости капитала.

EVA учитывает операционный доход компании и стоимость капитала, обеспечивает более точное измерение прибыльности компании, чем такой традиционный показатель бухгалтерского учета, как чистая прибыль.

EVA особенно полезна при оценке долгосрочного создания стоимости компании и принятии инвестиционных решений. Однако у EVA есть такие ограничения, как сложность расчета стоимости капитала и возможность манипулирования базовыми финансовыми данными.



## АНАЛИЗ ПОМОГАЕТ ПОНИМАТЬ СУТЬ ЦИФР, ЧТОБЫ ВЛИЯТЬ НА НИХ

**Наталья Гришина,**  
финансовый аналитик ГК «Архитектор продаж»

### **Какие методы экономического и финансового анализа вы чаще всего используете на практике?**

– Все зависит от цели и назначения. Один отчет может содержать в себе несколько методов. Без группировки, конечно, не обходится. Правда, о финансовом анализе забывают, считают его чем-то несущественным, но он очень облегчает жизнь в современном потоке данных.

Очень важны не только абсолютные, но и относительные показатели, их динамика. Если говорить о продажах или производстве, важными являются все абсолютные показатели, которые рассчитывают на единицу продукции или услуги.

### **Какие методы анализа эффективнее всего помогают обнаружить недостатки и проблемы в экономической и финансовой деятельности компании?**

– Все познается в сравнении. План/факт, сравнение в динамике, изучение отклонений от заданного маршрута. Хорошим вариантом оценки продаж является факторный анализ. Он построен на сравнении того, как те или иные изменения повлияли на прибыль. Факторный анализ, кстати, незаслуженно забыт.

### Какие методы вы используете для оценки деловой активности предприятия?

– Все зависит от сферы деятельности бизнеса. Не секрет, что деловая активность — это скорость движения капитала и активов, то есть это различные коэффициенты оборачиваемости. На мой взгляд, сегодня самыми важными с финансовой точки зрения являются оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, ее сроки и их правильное соотношение.

### В каких случаях вы проводите финансовый анализ по данным бухгалтерского баланса?

– Бухгалтерский баланс — основа основ. Для этого случай не требуется. В нем все — ваша деловая активность, прибыль, стоимость и ликвидность бизнеса. Другое дело, что для управленца баланс можно сделать более понятным и простым.

Управленческие формы отчетности тем и хороши, что их можно делать под себя, они не регламентированы.

### Насколько актуальна сегодня оценка бизнеса на основе экономической добавленной стоимости (EVA)?

– Интересный вопрос. Интересный метод. В чем целесообразность его использования, например, в секторе малого и среднего предпринимательства? Если компания активно ведет инвестиционную деятельность, реализует проекты, то можно и нужно использовать разные методы оценки стоимости бизнеса, а сравнить их будет еще интереснее. EVA советуют использовать для оценки менеджмента.

Моя позиция состоит в том, что менеджмент должен понимать суть этих цифр, чтобы оказывать на них влияние.

Здесь возникает главная проблема: этот показатель сложно понять, а тем более просчитать то, как на него повлияет принятое решение.

С экспертами беседовала **Марина Сипатова**, редактор журналистского агентства «СС-20»

БАНК  
ДОКУМЕНТОВ

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ СЕРВИСОМ

БАНК ДОКУМЕНТОВ

Регулярно пополняемая база в помощь экономисту и финансисту

Планово-экономический отдел



www.profiz.ru/peo/databank



Л. И. Киюцен,

экономист планово-экономического отдела ООО «Корпорация "Маяк"»

## ЗАКРЫТЬ ИЛИ ОСТАВИТЬ ЗАВОД СТРОЙМАТЕРИАЛОВ В ХОЛДИНГЕ: РЕШЕНИЕ НА ОСНОВЕ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Важные управленческие решения невозможно принимать без предварительного анализа. Чтобы определить, что выгоднее для холдинга — закупать продукцию у сторонних организаций или иметь собственное производство, нужно рассчитать экономическую эффективность деятельности этого производства. В статье определим целесообразность деятельности завода по производству железобетонных изделий в составе холдинга на основании сравнительного анализа доходов по среднерыночным ценам и фактических затрат.

### СЛОЖНОСТИ РАСЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ХОЛДИНГА И ВЫБОР МЕТОДИКИ РАСЧЕТА ДОХОДНОЙ ЧАСТИ

Экономическая ситуация в России меняется не в лучшую сторону, ожидаемый рост цен на продукты питания и прочие товары может привести к снижению покупательской способности населения. Это негативно отразится на уровне спроса на большинство производимой в России продукции. Строительные компании на фоне инфляции столкнутся с дальнейшим ростом цен на строительные материалы и существенным снижением спроса на реализуемую недвижимость.

Что делать в этой ситуации? Нужно повышать экономическую эффективность строительных предприятий путем повышения качества строительства, сокращения сроков строительства и продаж готовой недвижимости. Однако наиболее важной задачей является повышение прибыли и снижение расходов на строительство.

В больших строительных холдингах решение задачи по определению общей эффективности деятельности может вызвать определенные трудности, поскольку их производственная структура включает несколько взаимозависимых предприятий. Это могут быть заводы по производству цемента, железобетонных изделий (**ЖБИ**), бетонно-растворные узлы, щебеночные, песчаные карьеры и т. д.

Организации, которые входят в состав холдинга, реализуют свою продукцию в основном на строительный комплекс холдинга.

Цены реализации внутрихолдинговых предприятий считаются **трансфертными**, находясь на нижней границе рыночных цен или близки к себестоимости. Как в этом случае оценить эффективность работы отдельных предприятий холдинга? Как определить целесообразность предприятия в составе холдинга? Может, имеет смысл распродать основные фонды предприятия и приобретать продукцию на стороне?

Следует отметить, что деятельность любых независимых компаний, реализующих продукцию по рыночным ценам, оценивают в основном по уровню прибыли и рентабельности. Однако при продажах по трансфертным ценам прибыль и рентабельность продаж структурных подразделений холдинга минимальные. Это в лучшем случае, а в худшем (например, не в сезон) возможны существенные убытки.

По этой причине доходы предприятий, входящих в состав холдинга, было бы правильно оценивать по среднерыночным ценам, умноженным на выпуск продукции. А прибыль рассчитывать как разницу доходов по рыночным ценам за минусом затрат. Так придет понимание того, выгодна ли производственная деятельность предприятия или лучше покупать продукцию у сторонних организаций.

Как рассчитать доходы по среднерыночным ценам и потенциальную прибыль предприятия холдинга, разберем в статье.

## ПРИМЕР АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ХОЛДИНГА

Предприятие, которое входит в состав холдинга, производит бетоны и железобетонные изделия.

Существенный рост расходов на производство данной продукции в 2022 г. дал руководителям холдинга повод задуматься о том, целесообразна ли деятельность завода по производству бетонов и железобетонных изделий (завода ЖБИ) или выгоднее закупать продукцию на стороне.

Чтобы решить этот вопрос, провели **сравнительный анализ** выпуска продукции заводом в стоимостном выражении по рыночным ценам и фактических затрат на производство продукции в 2022 г. Такой анализ состоит из трех этапов:



Рассмотрим поэтапно проведение анализа экономической эффективности деятельности взаимозависимого предприятия строительного холдинга за 2022 г.

## Этап 1. Мониторим цены предприятий-конкурентов, определяем среднерыночные цены

Мониторинг рыночных цен — трудоемкая работа, однако для решения вопроса о сохранении предприятия в составе холдинга это нужно делать обязательно. Для мониторинга цен используют сайты предприятий-конкурентов и размещенные на них прайс-листы. Для уточнения актуальности прайс-листов нужно сделать контрольный звонок.

Дополнительная сложность этой работы состоит в том, что нужен анализ цен за весь год, так как рыночные цены на продукцию не часто, но меняются. Поэтому мониторинг лучше проводить ежемесячно.

Если вопрос срочный, можно воспользоваться ценами на последние месяцы года, однако расчет в этом случае будет не совсем точный.

Кроме того, на среднюю цену бетона влияют его марка и класс. Обычно на сайтах размещают цены на бетоны с противоморозной добавкой (ПМД) и без нее. При расчете доходов нужно количество (выпуск бетонов) в теплый период умножить на цены сторонних организаций на бетон без противоморозной добавки, а в холодный период — на цены на бетон с ПМД.

Есть способ упростить расчеты рыночных цен. Он доступен в случае, если предприятие холдинга реализует свою продукцию на сторону.

Цены реализации, по которым клиент купил продукцию, также можно считать рыночными, а среднегодовую цену можно учесть при расчете экономической эффективности деятельности предприятия.

Рассмотрим пример мониторинга цен на бетоны (табл. 1 )

**Таблица 1.** Пример определения среднерыночных цен по данным мониторинга цен предприятий-конкурентов (с НДС) за 2022 г.

Марка и класс бетонов		Средняя цена в 2022 г. (на бетоны с ПМД и без ПМД), руб. за 1 м <sup>3</sup>					
наименование продукции	марка продукции	Средне-рыночная цена	Цены производителей				
			000 «Бетон»	000 «БРУ»	СМК «Бетон»	«Бетонстарт»	«Спецстройбетон»
Бетоны							
Бетон В7,5 W6	M-100	3006	3100	3100	3050	3050	2730
Бетон В12,5 W6	M-150	3213	3300	3200	3450	3215	2901
Бетон В15 W6	M-200	3433	3425	3440	3500	3600	3200
Бетон В20 W6	M-250	3697	3700	3680	3950	3775	3380
Бетон В22,5 W6	M-300	3956	3900	3900	4050	3970	3960
Бетон В25 W6	M-350	4156	4180	4120	4200	4180	4100
Бетон В30 W6	M-400	4588	4400	4380	4750	4850	4560
Бетон В35 W6	M-450	4856	4800	4750	4950	5100	4680

Расчет среднерыночной цены:  $(3100 + 3100 + 3050 + 3050 + 2730) / 5 = 3006$ .

## Этап 2. Рассчитываем выпуск продукции в стоимостном выражении по среднерыночным ценам

Чтобы рассчитать выпуск продукции заводом ЖБИ за год, используем данные управленческого учета. При отсутствии управленческого учета данные можно взять из программы «1С: Бухгалтерия».

Рассчитываем выпуск в стоимостном выражении (табл. 2 )

**Таблица 2.** Расчет выпуска продукции заводом ЖБИ в стоимостном выражении по рыночным ценам (фрагмент)<sup>1</sup>

Номенклатура	Выпуск продукции, (количество) <sup>2</sup>	Рыночная цена с НДС за единицу продукции, руб.	Сумма выпуска с НДС, руб.
Бетон М-100	550,670	3006	1 655 314,0
Бетон М-150	100,600	3213	323 247,9
Бетон М-200	601,604	3433	2 065 306,5
Бетон М-250	635,140	3697	2 348 112,6
Бетон М-300	612,399	3956	2 422 650,4
Бетон М-350	12 350,140	4156	51 327 181,8
Бетон М-400	1454,027	4588	6 671 075,9
Бетон М-450	4,000	4856	19 424,0
Блок ПСББ D300 400×400×200	280,000	236	66 080,0
Блок ПСББ D400 400×400×200	55 257,000	236	13 040 652,0
Блок ФБС 12-3-6 Т	17,000	1160	19 720,0
Блок ФБС 12-4-6	61,000	1316	80 276,0
Блок ФБС 12-6-6	5,000	1912	9560,0
Блок ФБС 15-4-6	3,000	1580	4740,0
Блок ФБС 24-3-6Т	4,000	1154	4616,0
Блок ФБС 24-4-6	54,000	2482	134 028,0
Блок ФБС 24-6-6	6,000	3798	22 788,0
Блок ФБС 6-4-6	35,000	656	22 960,0
Блок ФБС 6-6-6	6,000	1108	6648,0
Блок ФБС 9-4-6	357,000	980	349 860,0
Блок ФБС 9-6-6	15,000	1390	20 850,0
Затирка	150,000	18	2700,0
Камень стеновой вентиляционный КСВ-ПС-1 М100	120,000	66	7920,0
Камень стеновой вентиляционный КСВ-ПС-1 М200	15 886,000	70	1 112 020,0
Камень стеновой вентиляционный КСВ-ПС-1/16 М200	8856,000	82	726 192,0
Камень стеновой вентиляционный КСВ-ПС-2 М200	16 071,000	90	1 446 390,0

<sup>1</sup> Полностью таблица 2 представлена в «Сервисе форм» (код доступа — на с. 1).

<sup>2</sup> Единица измерения выпуска бетонов, растворов и полистиролбетона — м<sup>3</sup>, ЖБИ — штуки, сухих смесей — кг.

Камень стеновой вентиляционный КСВ-ПС-2/16 М200	36 954,000	76	2 808 504,0
Камень стеновой вентиляционный КСВ-ПС-3/16 М200	89 488,000	134	11 991 392,0
Камень стеновой перегородочный КСП-ПС-200 М100	8380,000	72	603 360,0
Камень стеновой перегородочный КСП-ПС-200 М75	105 209,000	70	7 364 630,0
Камень стеновой перегородочный КСП-ПС-90 М75	173 840,000	38	6 605 920,0
Кирпич одинарный М-100	42 305,000	16	676 880,0
Кирпич одинарный М-150	91 628,000	16	1 466 048,0
Кирпич одинарный М-200	89 450,000	18	1 610 100,0
Кирпич одинарный М-300	16 359,000	20	327 180,0
Кирпич полуторный М-100	81 480,000	20	1 629 600,0
Кирпич полуторный М-150	67 286,000	20	1 345 720,0
Кирпич полуторный М-200	100 642,000	22	2 214 124,0
Кирпич полуторный М-300	13 440,000	26	349 440,0
Клей плиточный усиленный	81 600,000	10	816 000,00
Полистиролбетон товарный D400 фасованный	1,500	6486	9729,00
Полистиролбетон товарный D400	258,600	5172	1 337 479,20
Полистиролбетон товарный D500	2,000	6944	13 888,00
Полистиролбетон товарный D600	0,500	7726	3863,00
...			
Раствор известковый на песке М-4	1767,600	2698	4 768 984,80
Раствор М-100 на отсеве	52,800	3130	165 264,00
Раствор М-100 на песке	1229,850	3720	4 575 042,00
Раствор М-150 на отсеве	27,700	3312	91 742,40
Раствор М-150 на песке	217,900	3942	858 961,80
Раствор М-200 на отсеве	96,200	3768	362 481,60
Раствор М-300 на отсеве	16,600	4340	72 044,00
Раствор М-50 на песке	94,150	3686	347 036,90
Раствор М-75 на отсеве	1,000	3148	3148,00
Раствор М-75 на песке	767,230	3472	2 663 822,56
Ремонтный состав	250,000	3732	933 000,00
Смесь цементно-песчаная кладочная М100	3050,000	8	24 400,00
Смесь цементно-песчаная кладочная М150	2230,000	8	17 840,00
Стойка под флаг	76,000	3074	233 624,00
Стяжка (основа) № 2	6275,000	10	62 750,00
Фундамент ЛЭП в кольце КС 15-9	2,000	26 052	52 104,00
Штукатурка гипсовая универсальная	78 360,000	10	783 600,00
Штукатурка для внутренних работ	25 725,000	10	257 250,00
<b>Общий итог</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>157 870 726,47</b>

### Этап 3. Проводим сравнительный анализ доходов по рыночным ценам и фактических расходов

Чтобы провести сравнительный анализ, сформируем сводный бюджет расходов завода и сравним его с доходами (выпуском продукции в стоимостном выражении по среднерыночным ценам из табл. 2).

Поскольку расходы в бюджете указывают без налога на добавленную стоимость, рассчитаем доходы без НДС:

$$157\,870\,726,47 \text{ руб.} / 1,2 = 131\,558\,938,7 \text{ руб.}$$

Проведем сравнительный анализ доходов и расходов завода по производству бетонов и железобетонных изделий (табл. 3 )

**Таблица 3.** Анализ экономической эффективности производственной деятельности завода ЖБИ за 2022 г.

№ п/п	Показатель	Сумма (без НДС), руб.
1	Доходы завода ЖБИ по среднерыночным ценам без налога на добавленную стоимость	131 558 938,7
2	Всего расходы	113 901 236
2.1	ФОТ общий по заводу ЖБИ	14 248 213
2.1.1	В том числе ФОТ основных рабочих	10 543 442
2.2	Отчисления от заработной платы (30,9%)	4 402 698
2.3	Материалы	70 638 615
2.4	Транспорт и спецтехника	6 224 506
2.4.1	Услуги по доставке материалов	4 230 640
2.4.2	Услуги по аренде подъемно-транспортных механизмов	47 902
2.4.3	Услуги по аренде землеройной спецтехники	635 331
2.4.4	Услуги по аренде погрузчика	1 310 632,330
2.5	Прочие затраты	18 387 205
2.5.1	Амортизация основных средств	1 016 734
2.5.2	Аренда площадей	7 774 380
2.5.3	Аренда земли	426 825
2.5.4	Теплоэнергия	274 058
2.5.5	Электроэнергия	1 011 816
2.5.6	Услуги по ремонту энергооборудования	377 680
2.5.7	Аренда и ремонт инструмента	2 661 984
2.5.8	Охрана	376 992
2.5.9	Услуги по ремонту кран-балок	74 543
2.5.10	Накладные расходы холдинга — 35% от заработной платы основных производственных рабочих	4 392 193
3	Доходы минус расходы (стр. 1 – стр. 2)	17 657 702,7

**Вывод:** анализ экономической эффективности деятельности завода по производству бетонов и железобетонных изделий показал, что производство продукции на собственном предприятии холдинга дает экономический эффект в 17 657 702,7 руб. за год.

Это выгоднее, чем приобретать продукцию у сторонних организаций **по среднерыночным ценам.**

Если предприятие имеет возможность приобретать бетоны и железобетонные изделия **по самым низким ценам рынка в регионе,** можно сделать аналогичный расчет. Однако практика показывает, что низкие цены и большие скидки очень часто предоставляют предприятия, которые изготавливают продукцию низкого качества, срывают сроки поставок, имеют другие подводные камни. Поэтому стоит подумать, имеет ли смысл приобретать у них продукцию.

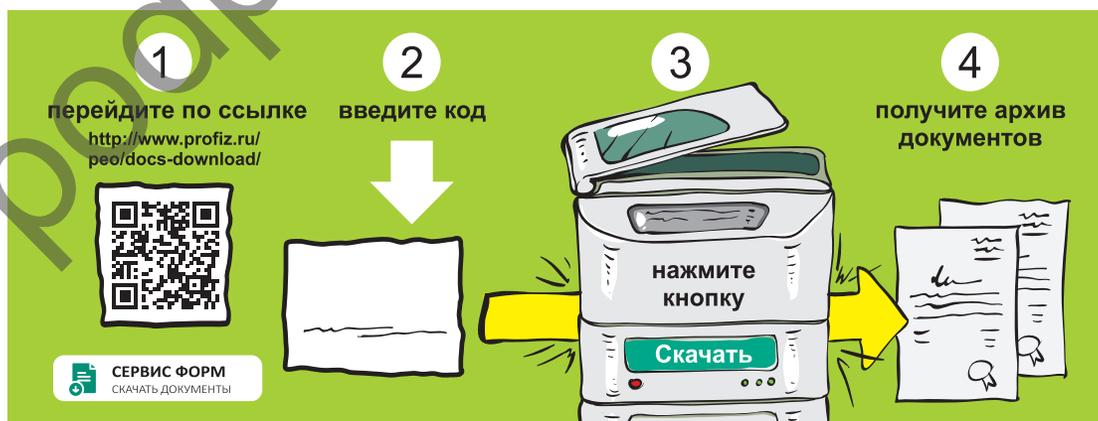
## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общая экономическая эффективность деятельности холдинга полностью зависит от того, насколько рентабельны предприятия, входящие в его состав.

Сохранение в составе холдинга высокорентабельных предприятий и в то же время консервация и продажа оборудования низкорентабельных и убыточных предприятий скажутся на уровне прибыли и рентабельности холдинга.

Сравнительный анализ доходов по рыночным ценам и фактических расходов даст ответ на вопрос, сохранять предприятие холдинга или приобретать продукцию у сторонних организаций. 📄

## Воспользуйтесь услугой **СЕРВИС** **ФОРМ** Скачайте формы документов из статей журнала\*



\* Для скачивания доступны формы документов, примеры расчетов, которые были приведены в текстах статей журнала.

Е. В. Шестакова,

генеральный директор ООО «Актуальный менеджмент», канд. юрид. наук

## ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ДАЕМ ОЦЕНКУ

Если вы оцениваете контрагента, то вам важно знать, какая у него чистая прибыль, какую деловую активность ведет компания. Важно понимать масштаб деятельности организации, возможные системные спады и риски банкротства.

### ПОЧЕМУ ВАЖНА ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ?

Деловая активность показывает, что компания не находится на уровне банкротства. Для инвестора очень важно оценить, выполнит организация свои обязательства или нет.

В целом деловая активность в стране показывает уровень предпринимательской уверенности и комфорт ведения бизнеса. В конечном счете деловая активность влияет на ВВП страны, поэтому развитые страны борются за то, чтобы создавалось больше компаний, больше предпринимателей начинало свое дело.

Посмотрим официальные показатели деловой активности предприятий в России.

Индекс предпринимательской уверенности, отражающий обобщенное состояние деловой активности, в феврале 2023 г. составил:

- в добыче полезных ископаемых — 2,7 %;
- в обрабатывающих производствах — 3,3 %<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/31\\_01-03-2023.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/31_01-03-2023.html)

Итак, деловая активность в 2023 г. увеличилась, однако при этом компаний, которые объявляют о банкротстве и уходят с рынка, достаточно много.

Как следует из сообщений арбитражных управляющих в Федресурсе<sup>2</sup>, в первом квартале 2023 г. количество корпоративных банкротств в России упало на 46,2 % к аналогичному периоду 2022 г. — до 1368 случаев.

Количество намерений кредиторов обратиться в суд с заявлениями о банкротстве компаний в январе-марте 2023 г. составило 7587, что на 7,3 % больше, чем в таком же периоде 2022 г. Поэтому очень важно оценить компанию-контрагента с точки зрения деловой активности.

## КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

Качественные показатели деловой активности на законодательном уровне не определены, поэтому каждая компания, выбирающая партнера или заказывающая товары, услуги, самостоятельно оценивает показатели деловой активности.

Субъективные критерии деловой активности содержатся в документах, посвященных налогообложению. Так, в Концепции системы планирования выездных налоговых проверок<sup>3</sup> к критериям риска относят отсутствие у компании сайта. Действительно, сегодня каждая уважающая себя компания имеет сайт и развивает социальные сети.

В Постановлении Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды», которое до сих пор используют налоговые органы, содержится критерии необоснованной налоговой выгоды, которые свидетельствуют об отсутствии реальной деятельности:

- невозможность реального осуществления налогоплательщиком операций с учетом времени, места нахождения имущества или объема материальных ресурсов, экономически необходимых для производства товаров, выполнения работ или оказания услуг;
- отсутствие необходимых условий для достижения результатов соответствующей экономической деятельности в силу отсутствия управленческого или технического персонала, основных средств, производственных активов, складских помещений, транспортных средств;
- учет для целей налогообложения только тех хозяйственных операций, которые непосредственно связаны с возникновением налоговой выгоды, если для данного вида деятельности также требуются совершение и учет иных хозяйственных операций;
- совершение операций с товаром, который не производился или не мог быть произведен в объеме, указанном налогоплательщиком в документах бухгалтерского учета.

Если на складе есть информация о поставке со склада товаров на 100 млн руб., но при этом компания склад не арендует, то нельзя говорить о реальности такой операции.

Если строительная компания не имеет техники, людей, членства СРО<sup>4</sup>, но берется реализовать миллиардный проект, то медийная составляющая не совпадает с реальной возможностью деловой активности и исполнения обязательств.

Очевидно, что вопросы деловой активности предприятия должны оцениваться в целом.

<sup>2</sup> Единый федеральный реестр сведений о банкротстве.

<sup>3</sup> Утверждена Приказом ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@ (в ред. от 10.05.2012).

<sup>4</sup> Саморегулируемые организации (СРО) — некоммерческие организации, объединяющие субъектов предпринимательской деятельности исходя из единства отрасли производства товаров (работ, услуг) или рынка произведенных товаров (работ, услуг) либо объединяющие субъектов профессиональной деятельности определенного вида.

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мы всегда можем проверить качественные показатели активности предприятия. Например, на сайте ФНС России можно проверить численность, выручку, суммы уплаченных налогов.

В Интернете принято измерять деловую активность:

- охватами;
- репутацией коммерческого партнера;
- имиджем компании;
- упоминанием в социальных сетях и др.

Приведем категории критериев, по которым можно оценить деловую активность (табл. 1).

**Таблица 1.** Качественные показатели деловой активности

Регистрационные и общие данные	Наличие материальных и иных ценностей	Деловая репутация	Руководство, первые лица контрагента	Сведения о финансовом положении и устойчивости	Внутренняя среда контрагента
Регистрационные документы	Наличие необходимых офисных, производственных, складских площадей	Участие в судебных разбирательствах	Личные деловые характеристики	Структура баланса, источники финансирования	Наличие семейных кланов в среде управления
Частая смена адресов регистрации или места положения контрагента	Наличие оборудования, требуемого для исполнения обязательств	Претензии со стороны налоговых и государственных органов	Участие в качестве акционеров, учредителей в компаниях с низкой деловой репутацией (аффилированность)	Финансовые показатели, кредиторская и дебиторская задолженности	Наличие агрессивных профсоюзов
Существование дочерних компаний, проверка реестродержателя	Наличие ликвидных активов	Отрицательный имидж в средствах массовой информации	Наличие параллельных финансовых интересов	Соответствие продукции/услуг средним рыночным ценам	Наличие напряженности в рабочей среде (забастовки, демонстрации, акции)
Соответствие адреса реальному расположению компании, наличие ТМЦ и персонала по адресу	Нахождение имущества или активов в залоге	Участие в общественных движениях	Наличие судимости	Отношения с налоговыми органами, задолженность перед бюджетом	Наличие аффилированности с менеджерами, инициаторами договоров в компании
Распределение % акций (долей)	Износ и состояние оборудования	Наличие лицензий и патентов	Наличие права подписи	Финансовые проблемы, тенденции ухудшения финансового положения	Наличие недовольных акционеров или признаков поглощения
Наличие внешнего управления (является ли компания чьей-то «дочкой»)		Участие в благотворительных или политических зарубежных организациях	Наличие дисквалификации от руководства	Неудачи в инвестируемых проектах	Наличие организованных группировок

Нужно отметить следующее: чем больше показателей у компании, тем выше ее деловая активность.

Приведем конкретный пример критериев оценки качественных показателей деловой активности предприятий — партнеров ООО «Альфа» (табл. 2).

Критерии оценки разработаны по 5-балльной шкале: наибольшее количество баллов набирает контрагент, у которого самая низкая оценка качественных показателей деловой активности.

**Таблица 2.** Критерии оценки качественных показателей деловой активности контрагентов ООО «Альфа»

Критерии оценки				
Проблемы с ООО «Альфа» по партнерству ранее	Соответствие предлагаемых ТМЦ, услуг среднерыночным предложениям (завышение цены, несоответствие качества цене)	Проверка задолженности по налогам	Контрагент иногородний, из другой страны	Предоплата по договору
<b>5 баллов</b> Судебные процессы и тяжбы с ООО «Альфа»	<b>5 баллов</b> Завышение стоимости товарно-материальных ценностей, услуг более чем на 5 % от среднерыночных	<b>5 баллов</b> Задолженность более 500 тыс. руб.	<b>3 балла</b> Контрагент из другой страны	<b>5 баллов</b> Нет предоплаты
<b>4 балла</b> Неисполнение условий договоров	<b>4 балла</b> Несоответствие качества цене	<b>4 балла</b> Задолженность — 100–500 тыс. руб.	<b>2 балла</b> Контрагент из другого региона	<b>4 балла</b> Предоплата до 30 %
<b>3 балла</b> Завышение цен и/или несоответствующее качество товарно-материальных ценностей, услуг	<b>3 балла</b> Завышение стоимости от 2 до 5 %	<b>3 балла</b> Задолженность — 50–100 тыс. руб.	<b>1 балл</b> Контрагент региональный	<b>3 балла</b> Предоплата — 31–59 %
<b>2 балла</b> Частичное неисполнение условий договоров (сроки, время)	<b>2 балла</b> Завышение стоимости менее 2 %	<b>2 балла</b> Задолженность до 50 тыс. руб.		<b>2 балла</b> Предоплата — 60–89 %
<b>1 балл</b> Не было проблем ранее	<b>1 балл</b> Нет проблем с качеством и ценой	<b>1 балл</b> Нет задолженности		<b>1 балл</b> Предоплата — 90–100 %

## ОЦЕНКА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

Преимущественно оценку деловой активности организации в количественных значениях проводят по следующим критериям:

- объем реализации товаров или услуг;
- валовая, балансовая и чистая прибыль;
- авансовый капитал;

- чистые активы;
- численность работников;
- производительность труда;
- затраты на производство товаров:
  - сырье;
  - оборудование;
  - заработная плата.

Оценка количественных показателей деловой активности организации заключается прежде всего в анализе состояния уровней и динамики показателей оборачиваемости, так как деловая активность проявляется в первую очередь в скорости оборота средств:

- скорость оборота влияет на объемы продаж за определенный период;
- прослеживается прямая связь размеров оборота и оборачиваемости с относительной величиной условно-постоянных расходов;
- уменьшаются условно-постоянные расходы на каждый оборот;
- рост скорости оборота активов на том или ином этапе их превращения влечет за собой ускорение оборота и на других этапах.

Приведем пример анализа динамики показателей оборачиваемости деловой активности компании «Гамма» — партнера ООО «Альфа» (табл. 3), проведенного по данным годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2021–2022 гг.

**Таблица 3.** Оценка показателей деловой активности и оборачиваемости (в днях) компании «Гамма» — контрагента ООО «Альфа»

Показатель	Формула расчета	Период	
		2021 г.	2022 г.
Оборачиваемость запасов	$365 \text{ дн.} \times \text{Запасы (среднее)} / \text{Выручка}$	6	5
Оборачиваемость налога на добавленную стоимость (НДС)	$365 \text{ дн.} \times \text{НДС (среднее)} / \text{Выручка}$	0	1
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	$365 \text{ дн.} \times \text{Краткосрочная дебиторская задолженность (среднее)} / \text{Выручка}$	235	259
Оборачиваемость финансовых вложений	$365 \text{ дн.} \times \text{Финансовые вложения (среднее)} / \text{Выручка}$	451	664
Оборачиваемость краткосрочных обязательств	$365 \text{ дн.} \times \text{Краткосрочные обязательства (среднее)} / \text{Выручка}$	42	38
Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности поставщикам	$365 \text{ дн.} \times \text{Кредиторская задолженность поставщикам (среднее)} / \text{Выручка}$	43	73
Оборачиваемость задолженности перед внебюджетными фондами	$365 \text{ дн.} \times \text{Задолженность перед внебюджетными фондами (среднее)} / \text{Выручка}$	—	—
Оборачиваемость задолженности по налогам и сборам	$365 \text{ дн.} \times \text{Задолженность по налогам (среднее)} / \text{Выручка}$	—	—
Длительность операционного цикла	Оборачиваемость запасов + + Оборачиваемость дебиторской задолженности	241	264
Длительность финансового цикла	Оборачиваемость запасов + + Оборачиваемость дебиторской задолженности – – Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности поставщикам	198	191



Оценивая деловую активность компании, целесообразно использовать качественные и количественные показатели.

Согласно данным проведенного анализа (см. табл. 3) в компании «Гамма» в 2022 г. снизилась по сравнению с предыдущим годом оборачиваемость:

- запасов — с 6 до 5 дней;
- краткосрочных обязательств — с 42 до 38 дней.

Это положительная тенденция деловой активности данной компании. Однако при этом увеличилась оборачиваемость финансовых вложений — с 451 дня до 664 дней.

Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности в 2022 г. увеличилась с 235 до 259 дней, что свидетельствует о возникших трудностях в расчетах с контрагентами ООО «Гамма». Это повлияло на увеличение длительности операционного цикла с 241 дня до 264 дней.

Длительность финансового цикла снизилась с 198 дней до 191 дня за счет увеличения оборачиваемости краткосрочной задолженности поставщикам с 43 до 73 дней.

**Важный момент:** целесообразно оценивать деловую активность компании в совокупности, используя качественные и количественные показатели.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ, ИСПОЛЬЗУЕМАЯ БАНКАМИ

Третьи лица также могут оценивать деловую активность предприятия. В частности, банки оценивают:

- деловую активность клиентов;
- признаки отмывания денежных средств, полученных преступным путем.

В таблице 4 на с. 104 приведены критерии деловой активности, которые используют в своей работе банки.

Существует много критериев деловой активности, которые можно использовать при:

- анализе и оценке состояния собственного бизнеса;
- оценке компаний при инвестировании;
- оценке контрагентов;
- возможности получить кредит в банке.

Таблица 4. Критерии деловой активности предприятия для оценки банком

Критерий	Комплексный анализ информации о компании
Анализ срока деятельности юридического лица	Анализ срока деятельности юридического лица осуществляется на основании сведений, содержащихся в записи о регистрации юридического лица в ЕГРЮЛ, или на основании анкетных данных. Необходимость анализа срока деятельности организации обусловлена тем, что фирмы-«однодневки» существуют в течение короткого промежутка времени
Анализ денежной оценки имущества, находящегося на балансе	Анализ денежной оценки имущества, находящегося на балансе юридического лица, проводят на основании данных Бухгалтерского баланса и Приложения 1 к данной форме. Оценка недвижимого имущества может осуществляться и на основании представленных юридическим лицом документов, подтверждающих рыночную/оценочную стоимость недвижимого имущества. Наличие на балансе юридического лица имущества с учетом иных критериев свидетельствует о низкой вероятности того, что компания является фирмой-«однодневкой»
Анализ сведений о количестве штатных сотрудников	Анализируют на основании сведений формы № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» или на основании анкетных данных. Необходимость анализа сведений о количестве штатных сотрудников организации обусловлена тем, что фирмы-«однодневки», как правило, не имеют штатных сотрудников (за исключением единоличного органа управления), так как фактически не осуществляют какой-либо экономической деятельности. Наличие штатных сотрудников компании свидетельствует о том, что компания не является фирмой-«однодневкой»
Анализ сведений об арендуемом/собственном помещении юридического лица	Анализируют на основании выписки из договора аренды помещения юридического лица или на основании свидетельства о регистрации права собственности на недвижимое имущество, иного документа, удостоверяющего право пользования помещением. Сведения об арендуемом/собственном помещении оценивают вместе с информацией о количестве сотрудников. Наличие у компании арендуемого или собственного помещения, а также иного недвижимого имущества с учетом иных критериев свидетельствует о том, что компания не является фирмой-«однодневкой»
Анализ сведений о присутствии органов управления по месту регистрации юрлица	Анализ сведений о присутствии органов управления по месту регистрации юридического лица проводят на основании анкетных данных, а также Акта осмотра помещения, указанного в качестве места нахождения исполнительного органа, подтверждающего отсутствие/присутствие по указанному адресу единоличного исполнительного органа компании
Анализ сведений об объеме продаж товаров юридического лица	Анализ сведений об объеме продаж товаров юридического лица проводят на основании Отчета о финансовых результатах за последний отчетный период, а также сведений об объеме продаж товаров за данный отчетный период с расшифровкой наименования, количества и стоимости проданных товаров. Указанные сведения представляются на бланке организации и заверяются печатью и подписью уполномоченного лица. Соответствие объема продаж товаров объему выручки является подтверждением осуществления компанией хозяйственной деятельности и с учетом иных критериев свидетельствует о том, что юридическое лицо не является фирмой-«однодневкой»
Анализ сведений о стоимостном объеме товаров для перепродажи	Сведения о стоимостном объеме товаров для перепродажи анализируют на основании сведений о наименовании, количестве, стоимости, номере накладных, по которым были получены данные товары. По факту выезда сотрудника банка, состоящего в должности не ниже начальника отдела, на место, указанное в качестве места нахождения товаров для перепродажи, и личной проверки наличия данных товаров по указанному адресу составляют Акт проверки
Анализ договорных отношений с контрагентами	Анализ договорных отношений с контрагентами проводят на основании следующих документов: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ заверенная копия договора франчайзинга<sup>5</sup>;</li> <li>■ заверенная копия договора с туроператором;</li> <li>■ Свидетельство о внесении сведений о туроператоре в Единый федеральный реестр туроператоров;</li> <li>■ заверенная копия действующей лицензии на предоставление услуг связи;</li> <li>■ заверенная копия дилерского соглашения, заключенного между контрагентом и третьей стороной;</li> <li>■ заверенная копия сертификата, подтверждающего полномочия компании осуществлять определенные виды деятельности от имени международной организации (провайдера)</li> </ul>

<sup>5</sup> Применяется, если компания занимается туристической деятельностью.

Д. В. Кислов,  
канд. экон. наук

## СЕМЬ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ ПО АНАЛИЗУ И КОНТРОЛЮ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ВЕДЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Давно практикующие специалисты и новички, которые делают первые шаги в направлении анализа финансовых итогов, задают много вопросов, касающихся механизма финансового анализа и контроля, управленческого учета. В данном материале разберем семь вопросов, которые задали наши читатели.

По какому методу оценки доходов и расходов лучше оценивать финансовые результаты организации — по методу начисления или кассовому методу?

Метод начисления предполагает учет доходов и расходов компании по факту их начисления. В этом случае реальные поступления денежных средств не принимают во внимание.

При кассовом методе во внимание берут денежные потоки. Доходы и расходы определяют по факту получения или уплаты денежных средств.

В основе **бухучета** лежит факт начисления (возникновения) хозяйственных операций, то есть бухгалтерская отчетность формируется только по методу начисления.

**Налоговый учет** можно вести как по методу начисления, так и по кассовому методу (зависит от применяемой системы налогообложения и особенностей законодательства). В частности:

- при **ОСНО** в общем случае применяют метод начисления, в частном случае — при объеме выручки за предыдущие четыре квартала, не превышающей 1 млн руб. за каждый квартал, можно использовать кассовый метод;
- при применении **УСН** вне зависимости от объекта налогообложения используют кассовый метод;
- при применении **специального режима налогообложения** в виде уплаты сельскохозяйственного налога используют только кассовый метод.

Какой метод лучше использовать для оценки финансовых результатов в управленческом учете?

Особенностями управленческого учета является то, что он не унифицированный, гибкий, регламентируется не законодательными актами, а внутренними стандартами компании. То есть финансовые **итоги управленческого учета** могут формироваться и по методу начисления, и по кассовому методу. При этом каждый из методов оценки доходов и расходов имеет свои преимущества и недостатки.

Применяя **кассовый метод**, можно получать более оперативные данные. Это достигается за счет того, что движение средств по банку, кассе более четкое, не требует времени на идентификацию операции, меньше подвержено влиянию разных нюансов и ситуаций.

Например, на расчетный счет поступили денежные средства от покупателей. При кассовом методе определения доходов и расходов неважно, аванс это или последующий расчет, по какому договору поступил платеж. Деньги пришли за товары, работы или услуги — это уже кассовый доход организации.

Подобная четкость понимания не всегда присуща **методу начисления**. В качестве примера можно взять строительную отрасль. Строительные работы ведутся активно в течение запланированного периода, однако в какую-то из его промежуточных дат практически нереально сказать, какая сумма будет выставлена заказчику по итогам всего периода.

**Во-первых**, мы просто не знаем, какой объем работ по факту будет выполнен в течение периода. Никакие нормативные расчеты тут не помогут. Банально может быть простой из-за нехватки материалов, или бригады будут переброшены на выполнение других видов работ.

**Во-вторых**, далеко не всегда фактически выполненный объем будет принят заказчиком. Ведь принятие работ может затянуться, могут возникнуть претензии по качеству, что не позволит выставить полный объем в периоде выполнения.

Другой пример — отгрузки такой продукции, фактический объем по которым определяют в ходе приемки продукции на складе потребителя (сельхозпродукция, лесопродукция и т. д.).

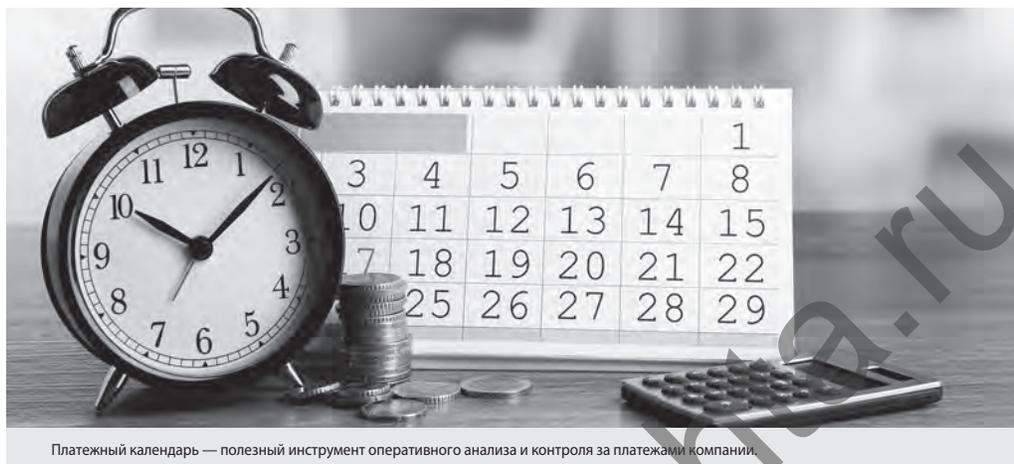
Со склада отгружается один объем, а принимается покупателем другой. Это не обман. Разницу могут создавать погрешности в весах, а также усушка и утруска продукции. Могут быть различия в подходах подсчета объемов. Расхождения вроде бы небольшие, но в масштабах деятельности довольно существенные.

#### ЭТО ВАЖНО

Подобные нюансы часто создают проблемы с оперативностью и точностью признания доходов по начислению в режиме «день в день». Поэтому если речь идет о необходимости ведения точного и оперативного учета, то лучше ориентироваться на кассовый метод.

У метода начисления свои **преимущества**. Он отражает финансовые итоги с несколько иной стороны. Безденежная основа метода позволяет отображать все операции по моменту их начисления, учитывать возникшие доходы, по которым еще не произведена оплата, и все расходы (даже те, которые еще не оплачены).

Например, компания произвела отгрузку на 1 млн руб. Для организации это существенная сумма. Так как оплата пройдет чуть позже, то при кассовом методе эта сумма не попадет в доходы организации. В кассовом финансовом отчете мы ее просто не увидим. Соответственно, не учтем и не поймем, насколько успешно компания ведет свою сбытовую политику.



Платежный календарь — полезный инструмент оперативного анализа и контроля за платежами компании.

Именно за это многие критикуют кассовый метод. Рассуждают так. Далеко не всякая сумма задолженности будет оплачена покупателем. Некоторые суммы зависают, дела переходят в судебную плоскость. То есть некоторые платежи могут не поступать очень долгое время с момента их образования. В худшем случае они никогда не будут погашены.

Исходя из такого подхода, некоторые эксперты считают кассовый метод более точным. По каким-то параметрам это действительно так, однако кассовый метод имеет свои перекосы.

Возьмем, к примеру, покупку крупной партии материалов в запас. При методе начисления расходы будут минимальные или их не будет, если приобретенный материал не передатут в производство, а в кассовом методе сразу одновременно возникнут расходы в полной сумме.

На основании сказанного выше можно сделать следующие **выводы**:

- метод начисления используют чаще, так как он, по мнению большинства, более точный, описывает финансовую деятельность организации более полно;
- кассовый метод удобно применять:
  - небольшим организациям, которые не имеют надлежащего персонала по формированию более трудоемких отчетов;
  - для получения оперативных данных.

В идеале **лучше использовать оба подхода**. При этом необязательно нести дополнительные трудозатраты. На основе отчета о движении денежных средств можно получать данные о кассовой прибыли. А подготовленный управленческий отчет о финансовых результатах по методу начисления позволит определить эффективность отгрузок компании.

## Обязателен ли платежный календарь для оперативного анализа? Что лучше формировать — платежный календарь или БДДС?

Управленческий учет необязателен с точки зрения отечественного законодательства, поэтому говорить об обязательности применения тех или иных финансовых форм некорректно.

Каждая компания сама выбирает для себя набор, содержание и подходы к заполнению определенных финансовых отчетов.

Перефразируем вопрос: **насколько целесообразно формировать платежный календарь?**

Это будет зависеть от специфики деятельности компании, требований руководства, степени автоматизации производственных процессов.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!**

Платежный календарь — полезный инструмент оперативного анализа и контроля за платежами организации. На основе данных платежного календаря руководитель организации видит общую оперативную картину движения денежных средств. С помощью этого отчета можно заранее выявить проблемные периоды для платежеспособности компании.

В каждой организации существует своя специфика формирования платежного календаря. У кого-то приводятся минимальные данные, кто-то формирует сложную форму, учитывающую много факторов:

- наименование контрагентов;
- даты и номера договоров, лежащих в основе платежных отношений;
- даты и номера документов, на основании которых будет производиться платеж;
- статусы очередности платежей;
- наименование статей движения денежных средств, по которым будут обобщаться поступления и платежи хозяйствующего субъекта;
- конкретные назначения платежа, которые должны присутствовать в платежных поручениях на оплату;
- данные по остаткам лимитов плановых сумм в разрезе конкретных статей движения денежных средств;
- другие существенные данные.

В небольших организациях зачастую платежный календарь не составляют. Платежи готовят исходя из имеющегося остатка денежных средств. Однако даже для таких микрокомпаний важно формировать платежный календарь. Пусть это будет самая простая форма.

При составлении платежного календаря в единую систему сводятся все данные, которые учитываются в уме или на отдельных бумажках. В этом случае меньше риски возникновения ошибок, все показатели более наглядные.

В более крупных организациях роль и значение платежного календаря возрастают еще больше. Ведь в бизнесе крупных масштабов держать поступления и платежи в голове или на отдельных бумажках нереально.

Такой подход несет в себе существенные угрозы деятельности. А сводные данные платежного календаря помогают избежать рисков неплатежей, способствуют предотвращению внепланового расходования денежных средств.

**Что лучше формировать — платежный календарь или бюджет движения денежных средств?**

Две названные формы не могут заменить друг друга. Это два финансовых отчета с разными задачами и разным масштабом данных.

**Платежный календарь** — это подробная оперативная форма, которая нужна для контроля конкретных текущих платежей. Она содержит детализированные данные о платежах в разрезе конкретных контрагентов и конкретных сумм платежей.

**Бюджет движения денежных средств** не может обеспечить такую детализацию данных. Это возможно только в небольших компаниях с минимальным числом контрагентов. Однако даже в этом случае точность данных будет подвергаться сомнению. Ведь БДДС будет содержать не фактические, а прогнозные показатели.

Платежный календарь, напротив, должен включать выверенные и максимально точные данные о платежах. В идеале в платежном календаре не должно быть ошибок и неточностей, формировать его нужно по документам-основаниям (накладные, счета-фактуры, универсальные передаточные документы и т. д.).

Платежный календарь, содержащий точные данные, не может быть сформирован на большой срок.

Задачи формирования БДДС в данном случае противоположные. Этот отчет нет смысла составлять, например, на неделю (непоказательно и нерационально).

Таким образом, рассматриваемые отчеты не являются взаимозаменяемыми и равнозначными:

- платежный календарь — инструмент точного оперативного контроля платежей, формируется на короткий срок;
- бюджет движения денежных средств — финансовый отчет, содержащий прогнозные данные за сравнительно большой период (месяц, квартал, год, несколько лет).

Поэтому в зависимости от того, какие цели стоят перед финансовой службой хозяйствующего субъекта, выбирают и формируют соответствующую финансовую форму.

В идеале платежный календарь обобщает и контролирует текущие денежные потоки, а БДДС дает прогнозные значения на более длительный период.

## Как организовать оперативный управленческий учет, анализ и контроль дебиторской задолженности?

Оперативный учет дебиторской задолженности организуют следующим образом.

**1** В течение периода оценивают выполнение бюджета расчетов с покупателями (бюджета дебиторской задолженности). То есть в установленные сроки контролируют степень выполнения бюджета, процент выполнения запланированных цифр.

Данный способ не может быть достаточно точным по ряду причин.

Чаще всего бюджет дебиторской задолженности содержит обобщенные данные. Ведь вывести плановые суммы по каждому контрагенту проблематично. Поэтому контрагентов в бюджете группируют по разным признакам: направлениям деятельности, масштабам поставок и т. д.

Такая группировка облегчает формирование самого бюджета, но затрудняет оценку выполнения плана. Ведь зачастую непонятно, за счет какого партнера (группы партнеров) допущено невыполнение или перевыполнение плана.

Даже если планирование ведется в разрезе каждого контрагента, будут расхождения между планом и фактом (независимо от точности прогнозов). Поэтому соотнесение фактических данных с прогнозными данными бюджета дебиторской задолженности не сможет обеспечить полноценный и точный оперативный учет дебиторской задолженности.

**2** Систематически оперативно контролируют сроки погашения возникающей дебиторской задолженности. Для этого разрабатывают систему контроля дат отгрузок и платежей. При наличии соответствующей автоматизации информация меняется оперативно.

Менеджеры, ответственные за работу с покупателями, видят договорные даты оплат и суммы долгов. По мере приближения к дате оплаты они получают дополнительные напоминания относительно истечения сроков оплаты. Менеджеры обязаны связаться с представителями покупателей и уточнить информацию относительно их намерений и сроков оплаты.

С определенной частотой (раз в неделю, две недели и т. д.) проводят совещание, на котором рассматривают суммы долгов, анализируют причины и перспективы погашения просроченной задолженности.

Менеджеры отчитываются о проделанной работе по взысканию долга, докладывают о проблемах контрагента. Тут же принимается решение: подождать оплаты, войдя в положение партнера, или начинать судебное разбирательство.

### **3** Используют комбинированный способ, предусматривающий активный оперативный контроль долгов и оценку выполнения бюджета дебиторской задолженности.

Самое лучшее, если оперативный контроль каждого конкретного долга будет подкрепляться систематической предварительной оценкой выполнения бюджета дебиторской задолженности.

Один подход позволит вести работу с конкретными хозяйствующими субъектами, другой — оценить итоги деятельности по данному направлению на более глобальном уровне.

Можно применять и другие формы оперативного контроля «дебиторки».

## Нужно ли рассчитывать точку безубыточности для оперативного анализа и контроля?

Расчет точки безубыточности позволяет:

- определить оптимальный размер наценки на продаваемую продукцию для получения безубыточной деятельности;
- определить минимальный уровень продаж, который необходим, чтобы обеспечить отсутствие у предприятия убытков. Показатель ниже минимального объема продаж приведет к получению убытка, показатель выше минимального объема продаж даст необходимую прибыль;
- рассчитать сроки окупаемости вложений;
- оценить финансовую составляющую новых производств и направлений продаж;
- контролировать производство и реализацию продукции;
- анализировать и контролировать соотношение постоянных и переменных расходов, определять объемы продаж, которые компании нужно осуществить, чтобы избежать работы в убыток.

Не секрет, что в небольших организациях зачастую точку безубыточности не рассчитывают. Причины вполне объективные. Например, в строительстве в ряде случаев значение этого показателя использовать нерационально. Его значение снижается, если доходы формируются не равномерно, а скачкообразно при выполнении крупных заказов.

Постоянные расходы компании «Катрон» составляют 300 тыс. руб. ежемесячно. Переменные расходы составляют 50 % дохода. Точка безубыточности в этом случае будет достигнута, если компания сможет получать выручку в размере 600 тыс. руб. Однако она работает с постоянными заказчиками, а стоимость одного договора составляет не менее 800 тыс. руб.

Знать значение точки безубыточности полезно, но это слабо влияет на практическую деятельность, так как любой стандартный договор данной компании сразу «перепрыгивает» через нее.

Еще одна сложность использования точки безубыточности для оперативного анализа и контроля состоит в том, что рассчитать фактическую точку безубыточности не всегда просто.

Если у компании сотни видов реализуемой продукции с разными наценками, то моментно получить этот показатель невозможно. Потребуется вывести полноценные финансовые результаты. Это достаточно трудоемкий, длительный процесс, в результате которого будут получены более важные данные об итоговом наработанном финансовом результате. В данном случае значение точки безубыточности будет уже не таким важным и интересным.

Важность этого показателя заключается в его прогнозности, в изначальном определении финансовых ориентиров, направленных на то, чтобы избежать убытков.

Показатель точки безубыточности будет выступать в качестве дополнительного элемента финансового контроля, если его значение можно рассчитать с учетом следующих факторов:

- разумная потеря времени;
- необходимая точность прогноза;
- полезность показателя с учетом специфики деятельности организации.

Нужно понимать, что компании сами выбирают наиболее актуальные для них методы контроля.

## Как вести оперативный учет и анализ выполнения плана по выручке?

Можно выделить несколько правил, которые необходимо соблюдать для ведения оперативного учета выполнения плана по выручке:

- **оперативность отражения данных по реализации.** Все документы необходимо своевременно выписывать и проводить. Только в этом случае они попадут в массив учетных данных и будут учтены при оценке финансовых результатов;
- **регламентированность процессов промежуточных оценок выполнения плана.** Этот процесс нельзя оставлять на самотек. Если компании необходим оперативный контроль подобного рода, данные операции следует включить в обязательный трудовой функционал соответствующего персонала. Выполнение плана нужно оценивать в точно определенные даты. Это позволит избежать искусственных перекосов в оценке;
- **автоматизация процесса.** При больших объемах операций, не просто при оценке обобщенной выручки, а существовании развернутой аналитики по этому направлению (например, по видам продукции, подразделениям, направлениям деятельности и т. д.) ручная оценка будет отставать в оперативности от автоматизированных процессов;
- **использование максимально точных оценочных значений при отсутствии на текущий момент времени зафиксированных итоговых показателей.** Например, конечные значения веса поставленного груза производят по данным весов потребителя. В этом случае в учете отражаются и попадают в анализируемый массив предварительные данные по отгрузке по показателям самой компании. В дальнейшем они будут скорректированы на возникшие расхождения, но до этого момента будут источником информации для оперативной оценки выручки;

- **наличие сопоставимых плановых показателей выручки.** Помесячные плановые итоги выручки в компании будут. Сложнее с понедельными, подекадными значениями. Если таких детализированных данных нет, то выполнение можно оценивать пропорционально отработанному времени.

В компании «Сириус» план по выручке за месяц составляет **20 млн руб.** За неделю компания продала продукции на **5,82 млн руб.** По общему показателю это недовыполнение плана. Однако в пересчете на отработанное время ситуация меняется. Плановое значение выручки за семь дней составит:

20 млн руб. / 31 дн. × 7 дн. = **4,516 млн руб.**

В этом случае исходя из отработанного времени компания перевыполняет план на конкретный момент времени.

Перевыполнение плана составит:

5,82 млн руб. / 4,516 млн руб. × 100 % = **128,875 %.**

Подобный расчет корректнее делать пропорционально отработанным рабочим дням в общем числе рабочих дней. Если компания работает ежедневно, то число рабочих дней будет приравнено к календарному числу дней.

Рассмотренный подход будет обоснованным в ситуации, когда выручка формируется равномерно. Если выручка формируется скачкообразно, то полезность показателя, пересчитанного за отработанное время, будет падать.

Можно разработать и другие инструменты анализа и сопоставимости частично наработанных данных с плановыми показателями.

Если плановые показатели разбиты на более короткие временные отрезки (неделя, декада, половина месяца и т. д.), то сопоставление наработанных данных производят за сопоставимые периоды.

Любые признаки, указывающие на отставание в выполнении плана, следует сразу углубленно анализировать, чтобы оперативно исправить ситуацию. В этом ценность оперативного анализа.

## Управленческий учет отдавать на аутсорсинг или вести его силами специалистов компании?

Передать на аутсорсинг ведение управленческого учета достаточно сложно по таким причинам:

- данные управленческого учета конфиденциальные. Многие руководители обоснованно опасаются утечки информации к конкурентам, партнерам, контролирующим органам, которые могут неправильно понять полученные сведения, инкриминировать противозаконность в каких-то действиях;
- если система управленческого учета достаточно сложная, характеризуется большим числом специфических моментов, то аутсорсеры должны иметь доступ в учетную автоматизированную систему организации, постоянно взаимодействовать с ее персоналом по квалификации проводимых операций. Речь идет о встраивании работы аутсорсера в текущую ежедневную деятельность сотрудников хозяйствующего субъекта. В этом случае теряется такое преимущество аутсорсера, как удаленность и обособленность от деятельности остальных работников.

Если указанные выше факторы не являются проблемой, то управленческий учет можно передать на аутсорсинг. **Преимущества** использования такой схемы:

- если бухгалтерия компании не обладает временными и квалификационными возможностями для ведения такого учета, то брать на работу ради этого еще одного специалиста невыгодно;
- если есть доверие к аутсорсеру, но при этом исходя из каких-то предпосылок нужно сохранить конфиденциальность данных, обособленное ведение управленческого учета аутсорсером решит эту проблему;
- для ведения управленческого учета требуются определенные знания и опыт, поэтому не всегда действующая бухгалтерия может организовать полноценный управленческий учет.

Таким образом, ведение управленческого учета аутсорсером имеет свои преимущества и недостатки. Если руководитель конкретного предприятия видит только преимущества или они существенно преобладают над недостатками, то ведение управленческого учета аутсорсером вполне оправданно.

## Какие ключевые финансовые показатели использовать в анализе?

Есть общеиспользуемые финансовые показатели, которые дают основную аналитическую информацию о финансовых результатах деятельности организации. К таким показателям относятся:

- **выручка** — чаще всего формируется по методу начисления и показывает объем отгруженной продукции, выполненных работ, оказанных услуг. Можно получить данные из «первички», сводных форм оперативного учета, автоматизированной системы бухгалтерского учета, готовых финансовых форм бухгалтерской (отчет о финансовых результатах) или управленческой отчетности;
- **расходы** — представляют собой затраты определенного периода, документально подтвержденные (если речь идет об управленческом учете, от этого правила могут быть отступления), экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. Источниками данных служат первичные документы, показатели бухучета, бухгалтерских финансовых или управленческих форм;
- **прибыль**. Для разных целей можно использовать конечный показатель прибыли (чистую прибыль) и промежуточные показатели прибыли (валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения).

Указанные показатели будут ключевыми в аналитических финансовых работах.

Финансовых показателей очень много, но применять их все и сразу будет ошибкой.

Выручка, расходы, прибыль — это базовые аналитические показатели. Остальные чаще всего являются вспомогательными, их применяют при необходимости. Например, перед финансовой службой компании стоит задача систематически контролировать ликвидность и платежеспособность. Значит, будут систематически использоваться в анализе показатели выручки, расходов, прибыли. Потребуется дополнительные данные по основным средствам компании, поэтому нужны расчеты фондоотдачи, фондоемкости, рентабельности основных средств.

Каждая компания устанавливает для себя набор ключевых финансовых аналитических показателей исходя из внутренних установок и специфики деятельности. 📊

Д. В. Васильев,  
канд. экон. наук

# АНАЛИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ИЛИ КАК ВЫЯВИТЬ НАДВИГАЮЩИЙСЯ КРИЗИС В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Иногда бывает так, что компания работает, вроде бы все хорошо, нет причин для тревоги. Между тем опытный экономист интуитивно чувствует неладное. Как определить симптомы, свидетельствующие об ухудшении финансового положения? На какие показатели обратить внимание, чтобы предугадать наступление кризиса? Из статьи вы узнаете, как с помощью первичного анализа отдельных показателей можно выявить приближающийся кризис в деятельности компании.

## ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Если у компании убыток, то считать, что у нее все хорошо, необоснованно. Однако бывают ситуации, когда показатели компании прибыльные. Рассмотрим моменты, на которые должен обратить внимание экономист в таких случаях.

### 1. Показатель прибыли минимальный, его значение не меняется в течение длительного времени.

ООО «Миг» на протяжении трех последних лет имеет годовую прибыль, величина которой не превышает 50 тыс. руб. Этот фактор сам по себе является показателем кризисной ситуации, несмотря на то, что положение компании кажется стабильным. Однако такие финансовые итоги не позволяют компании:

- развиваться;
- формировать надлежащие финансовые резервы;
- быть конкурентоспособной.

Любое изменение кажущейся стабильной ситуации обрушит компанию в зону неплатежей и убытков.

Стабильная, но минимальная прибыль — показатель того, что в организации развиваются кризисные явления.

Исключения могут возникать в ходе различных специфических операций. Например, небольшая прибыль или даже убыток как спутник развертывания масштабного инвестиционного проекта. В этом случае будут крупные расходы, а до выхода на запланированные мощности работы — небольшие доходы.

### 2. Показатель прибыли существенный, однако на протяжении ряда периодов его значение значительно снижается.

ООО «Тигр» за последние три года имеет следующие показатели чистой прибыли:

- 2021 г. — 2457 тыс. руб.;
- 2022 г. — 1501 тыс. руб.;
- 2023 г. — 512 тыс. руб.

Ежегодное снижение чистой прибыли такими темпами указывает на явные кризисные явления в финансовом состоянии организации.

### 3. Показатель прибыли существенный, однако наблюдается разовое снижение прибыли.

Кризис кризису рознь. Одна компания в кризис закрывается, другая еле выживает, а третья лишь сокращает определенные статьи финансирования и расходов. Тем не менее даже для таких организаций снижение рентабельности ниже определенной нормы может свидетельствовать о наличии кризисных явлений.

Например, предприятие в течение нескольких периодов получало только прибыль. Причем рентабельность чистой прибыли всегда была выше 10 %. В такой ситуации даже разовое снижение нормы рентабельности менее 10 % может говорить о наличии кризисных явлений.

Может быть ситуация, которая указывает на определенное преодоление кризисных явлений: прибыль минимальная, но она постоянно растет.

ООО «Брестер» за последние три года имеет следующие показатели чистой прибыли:

- 2021 г. — 32 тыс. руб.;
- 2022 г. — 231 тыс. руб.;
- 2023 г. — 415 тыс. руб.

Ежегодный рост чистой прибыли указывает на постепенное преодоление определенных финансовых угроз.

## ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ

При анализе денежных потоков явным указанием на то, что необходимо задуматься над ситуацией, будут следующие явления:

- у компании постоянно нет финансовых резервов, в частности, нет возможности расширить ассортиментный перечень продукции;
- для стабильного функционирования, реализации любого проекта (даже самого небольшого) нужны заимствования из внешних источников, постоянное кредитование;
- явных неплатежей нет, но все время приходится откладывать оплату счетов поставщиков, а денежные средства, поступающие от покупателей, уходят прямо с колес.

ООО «Багард» существенную долю приобретаемых товаров оплачивает за счет кредитных средств банка. Для этого был заключен договор овердрафта, благодаря которому происходят оплаты.

В дальнейшем компания бесппроблемно рассчитывается по овердрафту из поступающих средств покупателей. Такое финансовое состояние сохраняется несколько лет, делая ситуацию внешне стабильной.

Однако даже в такой ситуации, если она долго не меняется, если параллельно не растут активы, денежные средства, можно говорить о наличии отложенного кризиса.

Фактически организация живет в долг, функционирует за счет внешних источников финансирования. Отказ банка от продолжения выдачи овердрафта мгновенно перенесет организацию в проблемную зону. Не будет возможности пополнить товарные запасы, нечего будет продавать. Сразу начнутся неплатежи. Компания «впадет в кому».

Если альтернативные источники финансирования удастся найти достаточно быстро, то ситуация вновь вернется к кажущейся стабильности. Если нет, то былая стабильность мгновенно сменится предбанкротным состоянием.

## СНИЖЕНИЕ ЛИКВИДНЫХ АКТИВОВ ИЛИ ИХ ПОСТОЯННЫЙ МИНИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ И УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА КРЕДИТОРСКИХ ДОЛГОВ

Предостереечь от надвигающейся угрозы кризиса поможет анализ показателей ликвидности активов и кредиторских долгов. Важными симптомами возможного кризиса будут следующие тенденции в состоянии активов и обязательств организации:

### 1. Резкое и неконтролируемое снижение активов компании, минимальные товарные запасы.

#### Ситуация 1

Нормальный объем товарных запасов в ООО «Феникс» составляет более 1 млн руб. В текущем периоде товарный запас снизился до минимальных объемов — менее 300 тыс. руб.

Ситуация не вызывает тревоги, так как это снижение вызвано распродажей товарной продукции (компании необходимо сменить ассортимент реализуемой продукции). Данное решение приняли руководители организации. Распродажа проводилась в рамках разработанной стратегии действий и под жестким контролем руководства.

Средства от продажи аккумулировались к ранее накопленным финансовым резервам, предназначенным для закупки новых видов продукции.

**Вывод:** такую ситуацию нельзя считать кризисной.

#### Ситуация 2

Компания занимается розничной продажей брендовой продукции — женской одежды. Специфика деятельности — постоянное пополнение и обновление коллекций одежды. Однако у компании нет резервов оборотных средств. Денежные остатки минимальные, позволяют закупать только необходимый, минимальный размер товарных запасов.



Кризисные явления в финансовой деятельности организации необходимо выявлять заранее, анализируя наиболее значимые показатели.

Работа с торговой маркой была организована следующим образом. Торговая компания проводит заказ продукции из предлагаемой новой коллекции. Определяет ассортимент, объем заказа. Далее уплачивает 10 % аванса от стоимости заказа за резервирование производственных мощностей.

После этого в течение месяца производилась заказанная продукция и собственник бренда выставял счет на оплату оставшейся части заказа. Можно приобрести продукцию и без предварительного заказа, но только из оставшегося невыбранным объема предложения, что сразу ставило бы торговую компанию в неравное конкурентное положение.

Такая система позволяла торговой компании стабильно функционировать при минимуме оборотных средств.

Однако собственник бренда, оптимизируя свои производственные процессы, изменил подходы к заказу товаров. Теперь поставка новой коллекции должна осуществляться по истечении шести месяцев. То есть торговой компании нужно было шесть месяцев держать замороженными не 10 % от заказа одного месяца, а 10 % от объема заказов шести месяцев, что существенно увеличивало сумму необходимого аванса и сумму замороженных средств.

Сумма ежемесячного заказа организации составляла в среднем 3 млн руб., то есть компании нужно было извлечь из оборота 1,8 млн руб. (3 млн руб.  $\times$  10 %  $\times$  6 мес.).

Испытывая нехватку в оборотных средствах и не в силах привлечь внешнее дополнительное финансирование, организация стала максимально снижать сумму предзаказа, выбирая только минимальные остатки. Это сразу негативно сказалось на объеме товарных запасов организации, которые резко пошли вниз. Ухудшение ассортимента потянуло за собой резкое падение выручек.

**Вывод:** ситуация для организации кризисная.

## 2. Постоянный рост кредиторской и дебиторской задолженностей.

С ростом «кредиторки» все сравнительно понятно. Увеличение долгов не может быть положительным фактором, однако не во всех случаях. Если увеличение кредиторской задолженности связано с увеличением ликвидных активов организации, а не с присутствующим убытком или падением рентабельности производства, то это не будет угрожающим фактором.

Как может угрожать предприятию увеличение дебиторской задолженности? Например, если рост этих долгов связан не с ростом выручки компании, а с ростом неплатежей партнеров.

#### Ситуация 1

ООО «Феникс» в 2018 г. имело величину кредиторской задолженности в размере 5820 тыс. руб. На 2023 год величина «кредиторки» выросла до 30 180 тыс. руб., или в 5,18 раза. Это плохой фактор, но в отрыве от оценки других показателей финансово-хозяйственной деятельности компании сделать полноценный вывод относительно этого роста нет возможности. Для этого необходим комплексный анализ на основе знания о том, куда пошли денежные средства.

По факту данная «кредиторка» в большей степени складывается из кредита банка, полученного ООО «Феникс» на строительство собственной производственной базы. Чтобы избежать рисков неплатежей, погашение кредитного долга рассрочено на 5 лет. Деятельность организация прибыльная.

**Вывод:** в таких условиях говорить о наличии кризисных явлений необоснованно.

#### Ситуация 2

В компании «Эльбрус» уровень кредиторской задолженности вырос в 3 раза. Примерно такой уровень роста наблюдается и в дебиторской задолженности. Данный фактор вызывает вопросы, говорит о необходимости проведения более глубокого анализа, но не обязательно свидетельствует о наличии кризиса. Ведь формально выросшая дебиторская задолженность покрывает выросшую «кредиторку». То есть в случае чего средства поступят от покупателей и будут перечислены поставщикам.

Однако такой сценарий возможен, если дебиторская задолженность «живая». Если рост дебиторской задолженности связан с неплатежами потребителей, то по факту получится, что компания, влезая в долги, финансирует своих сомнительных партнеров, которые рассчитаться с ООО «Эльбрус» не смогут, а долги перед поставщиками гасить придется.

**Вывод:** такое положение дел свидетельствует о наличии кризисных явлений.

**3. Изменился качественный состав дебиторской и кредиторской задолженностей.** Размер долгов может не меняться, а вот смена контрагентов может существенно изменить положение дел.

ООО «Ренго» имеет ежегодную среднюю величину долгов:

- дебиторских — 6872 тыс. руб.;
- кредиторских — 8124 тыс. руб.

При этом в потребителях у организации был крупный производитель, который считывался по долгам в срок, а поставщики давали существенные временные отсрочки оплаты.

Величина «дебиторки» и «кредиторки» в текущем периоде существенно не изменилась, однако в этом периоде крупный потребитель не стал продлевать контракт, да и лояльные поставщики изменили условия оплаты, требуя оплачивать поставки по факту отгрузки.

Вместо потребителя, отказавшегося продлевать контракт, были найдены другие, но менее надежные. Одни вытребовали длительные отсрочки платежей, по другим сразу начались проблемы с отгрузками и оплатами.

Такая качественная смена состава партнеров — явный признак кризисных явлений для ООО «Ренго».

#### 4. Изменился качественный состав активов и пассивов организации.

Этот фактор аналогичен рассмотренному выше, только будет касаться не дебиторской задолженности, а других активов организации. Например, резкое сокращение запасов организации с увеличением внеоборотных активов.

Компании нужны не только здания, оборудование, другие внеоборотные активы, но и сырье, материалы, товары для стабильного производственного процесса. Станок сам по себе, без сырья и запчастей, не произведет продукцию. Поэтому между величинами внеоборотных и оборотных активов должен соблюдаться определенный баланс.

Для оценки этого фактора можно использовать различные коэффициенты, на основе которых выделяют высоколиквидные, быстрореализуемые, медленно реализуемые и труднореализуемые активы. Их сопоставляют с пассивами организации, оценивая ее платежеспособность.

## ПРОЧИЕ СОПУТСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Прочие сопутствующие факторы, которые указывают на наличие в организации кризисных явлений или на приближение кризиса, могут быть разными. К таким факторам можно отнести:

- **общемировые негативные явления в экономике;**
- **изменение порядка налогообложения.** Речь идет о существенных изменениях, способных оказать сильное влияние на производственные процессы конкретного предприятия, отрасли (например, отмена льготного налогообложения, благодаря которому организация могла достигать нужного уровня рентабельности);
- **прекращение работы с отдельными ключевыми партнерами.** Если партнер занимал существенный удельный вес в поставках компании, то этот фактор может указывать на приближающийся кризис;
- **повышение уровня конкуренции.** Например, приход на местный рынок крупных федеральных игроков может поставить под угрозу возможность дальнейшей работы компании;
- **изменение ключевых экономических условий.** В частности, это может быть резкий рост объема сырья конкретно для предприятия. Закрылся местный производитель, а альтернативные поставщики находятся далеко и продают сырье по повышенным ценам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризисные явления в финансовой деятельности компании нужно выявлять заранее, анализируя наиболее значимые показатели. Это позволит изначально устранить возможный кризис или минимизировать его последствия.

Кризисными считаются следующие факторы, выявленные при анализе:

- наличие у компании проблем с прибыльностью;
- недостаточность денежных потоков, отсутствие финансовых резервов;
- снижение величины активов компании, рост долгов;
- прочие внешние факторы.

Кризисные факторы компания может выявить самостоятельно или получить информацию из внешних источников. ■

## ЧИТАЙТЕ В ИЮньСКОМ НОМЕРЕ

Тема выпуска: «**Антикризисное управление**»

Уважаемые читатели, предлагаем ознакомиться с кратким обзором некоторых статей, которые войдут в журнал.



### Как выстроить на предприятии эффективную систему антикризисного управления

Зачастую кризис в бизнесе компании наступает неожиданно для ее руководства, так как первые признаки наступления кризиса принимают за временные проблемы, которые можно решить в текущем режиме управления. История российского бизнеса знает немало примеров, когда успешно развивающиеся предприятия «неожиданно» приходят к банкротству. Происходит это в основном из-за отсутствия системного подхода к выявлению наступления кризиса и минимизации его последствий. Этих рисков можно избежать, если использовать систему антикризисного управления, которая включает мониторинг состояния предприятия, диагностику степени проявления кризиса, разработку антикризисных мероприятий и контроль за их выполнением. О такой системе антикризисного управления подробно расскажет А. А. Гребенников.

### Контроль за поступлением и расходованием денежных средств в кризисной ситуации

Денежные средства, которые являются универсальным платежным эквивалентом с почти абсолютной ликвидностью, требуют особого контроля. Управление денежными потоками в кризисной ситуации — это особый вид управления. В таких условиях меняются цели и оперативность управления, ситуацию тщательно анализируют, пересматривают клиентский портфель и политику компании в отношении объемов сырья, материалов, товаров и готовой продукции. Из статьи Д. В. Кислова вы узнаете, какой дополнительный контроль необходим за поступлением и расходованием денежных средств в кризисной ситуации.

### Подходы к выводу предприятия из кризиса: примеры управленческих воздействий

Любое коммерческое предприятие рано или поздно сталкивается с кризисными явлениями в своей деятельности, которые могут возникать под воздействием внешних и внутренних факторов. В каждом конкретном случае степень кризиса может быть разной, начиная от незначительных перебоев в функционировании бизнес-процессов и заканчивая предбанкротным состоянием компании. А. А. Алексеев на конкретных примерах покажет, как в зависимости от причин наступления кризиса и степени его влияния на бизнес выбрать подходы к выводу предприятия из кризиса.

# Не забывайте скачивать документы для работы!

## Как пользоваться услугой «Сервис форм»?

Документы для скачивания отмечены в статье значком

Пример мотивационной модели на основе KPI показан в табл. 3

Зайдите на сайт [www.profiz.ru](http://www.profiz.ru)

Найдите на сайте страницу журнала «Планово-экономический отдел»



На странице журнала [www.profiz.ru/peo/](http://www.profiz.ru/peo/) в крайнем правом столбце кликните по кнопке

 **СЕРВИС ФОРМ**  
СКАЧАТЬ ДОКУМЕНТЫ

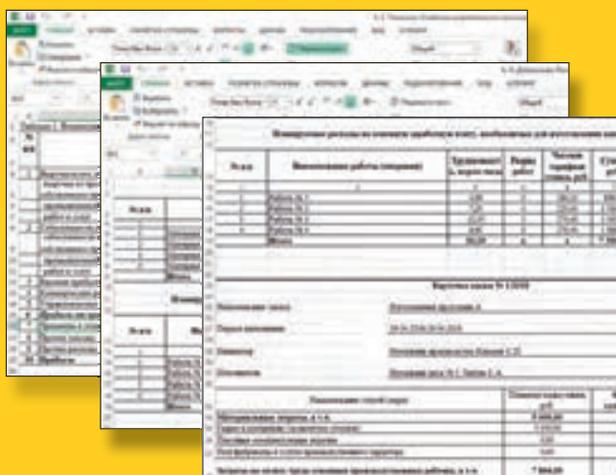
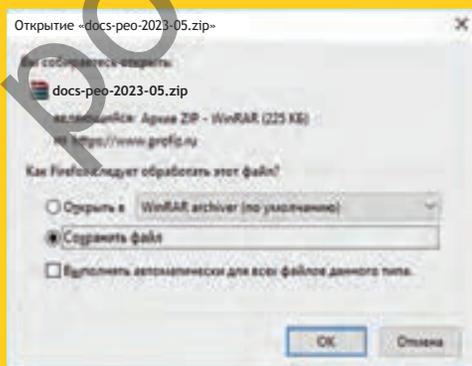
В открывшейся форме введите код

В каждом номере журнала «Планово-экономический отдел» будет опубликован код доступа для скачивания.

Нажмите **СКАЧАТЬ**

Код:  **Скачать**

Скачайте архив на свой компьютер и пользуйтесь готовыми формами и расчетами!



Уважаемые подписчики!  
Предлагаем вам серию  
обучающих вебинаров на тему

## «Управление бизнесом компании: формируем систему бюджетов»



Бесплатный доступ к вебинарам всего цикла вы получите при подписке на 2023 год на журнал «Планово-экономический отдел» или журнал «Справочник экономиста».

Спикер: **Алексей Алексеевич Гребенников**,  
заместитель директора по экономике компании «Царицынские соленья».

### **Разработка структуры и процессов системы бюджетирования**

10 февраля 2023 г., 14:00 МСК, код доступа

### **Регламентация работы системы бюджетирования**

14 апреля 2023 г., 14:00 МСК, код доступа

### **Организация планирования бюджетов компании**

8 июня 2023 г., 14:00 МСК, код доступа

Даты проведения всех последующих вебинаров будут уточняться.

### **Организация контроля исполнения бюджетов**

август 2023 г.

### **Методика анализа бюджетных отклонений**

октябрь 2023 г.

### **Обеспечение эффективности работы системы бюджетирования**

декабрь 2023 г.