

## ***Аннотация краткая***

Настоящее пособие предназначено для всех, кто хочет научиться анализировать и выявлять резервы, упущенные выгоды, принимать обоснованные управленческие решения.

Для успешного применения теоретического материала по каждому разделу приведены примеры с решениями, а также задания и методические рекомендации по выполнению комплексного и тематического анализа, список рекомендуемой литературы.

## ***Содержание***

### **Введение**

### **Раздел 1. Теория экономического анализа**

#### **1.1. Экономический анализ и организация аналитической работы на предприятии**

*1.1.1. Сущность и задачи экономического анализа*

*1.1.2. Понятие внешнего и внутреннего анализа*

*1.1.3. Предмет, объект и метод экономического анализа*

*1.1.4. Организация технико-экономического анализа на предприятии*

#### **1.2. Методика факторного анализа**

*1.2.1. Виды взаимосвязи между факторами*

*1.2.2. Построение факторной модели при детерминированной взаимосвязи между факторами*

*1.2.3. Понятие и виды резервов*

#### **1.3. Приемы экономического анализа**

*1.3.1. Простые приемы анализа*

*1.3.2. Сложные приемы анализа*

*1.3.3. Функционально-стоимостной анализ*

### **Раздел 2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия**

#### **2.1. Анализ объемов производства, реализации продукции и выполнения договорных обязательств**

*2.1.1. Цель и задачи анализа объемов выпуска и реализации продукции*

*2.1.2. Обобщающий анализ объемов выпуска и реализации продукции*

*2.1.3. Анализ выполнения плана по ассортименту продукции*

*2.1.4. Анализ выполнения плана по структуре выпускаемой продукции*

*2.1.5. Анализ ритмичности и равномерности производства продукции*

*2.1.6. Анализ выполнения плана по качеству продукции*

*2.1.7. Анализ реализации продукции*

*2.1.8. Анализ выполнения поставок по договорам*

- 2.2. Факторы, влияющие на объем производства
- 2.3. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и оценка уровня их использования
  - 2.3.1. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами
  - 2.3.2. Анализ использования рабочего времени
  - 2.3.3. Анализ производительности труда
- 2.4. Анализ фонда заработной платы
- 2.5. Анализ основных средств предприятия
  - 2.5.1. Значение, задачи и источники информации
  - 2.5.2. Анализ обеспеченности предприятия основными средствами
  - 2.5.3. Анализ использования основных средств
- 2.6. Анализ обеспеченности и эффективности использования материально-технических ресурсов
  - 2.6.1. Анализ обеспеченности материальными ресурсами
  - 2.6.2. Анализ эффективности использования материальных ресурсов
- 2.7. Анализ себестоимости производства
  - 2.7.1. Цель и задачи анализа себестоимости производства
  - 2.7.2. Выполнение плана и динамика показателей себестоимости продукции
  - 2.7.3. Анализ себестоимости произведенной продукции
  - 2.7.4. Анализ затрат на рубль товарной продукции
  - 2.7.5. Анализ себестоимости отдельных изделий
  - 2.7.6. Анализ себестоимости в системе директ-костинг
- 2.8. Анализ прибыли и рентабельности
  - 2.8.1. Цель, этапы анализа прибыли организации
  - 2.8.2. Анализ образования и использования прибыли
  - 2.8.3. Анализ прибыли от реализации продукции
  - 2.8.4. Анализ прибыли от инвестиционной и финансовой деятельности
  - 2.8.5. Анализ рентабельности
  - 2.8.6. Расчет резервов увеличения прибыли и уровня рентабельности

### **Раздел 3. Анализ финансового состояния предприятия**

- 3.1. Понятие, значение, задачи и приемы анализа финансового состояния предприятия
- 3.2. Общая характеристика содержания бухгалтерского баланса
- 3.3. Анализ имущества предприятия
  - 3.3.1. Анализ наличия, состава и структуры имущества предприятия
  - 3.3.2. Принципы управления дебиторской задолженностью
- 3.4. Анализ наличия, состава и структуры источников средств предприятия
- 3.5. Анализ источников покрытия основных средств и оборотных активов
- 3.6. Анализ эффективности использования оборотных средств и деловой активности
- 3.7. Анализ платежеспособности предприятия
  - 3.7.1. Основы анализа платежеспособности
  - 3.7.2. Анализ платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности на основе действующего законодательства
  - 3.7.3. Анализ чистых активов организации

- 3.8. Анализ финансовой устойчивости предприятия
- 3.9. Анализ рисков
  - 3.9.1. *Сущность и виды рисков*
  - 3.9.2. *Анализ критических объемов продаж*
  - 3.9.3. *Анализ индикаторов производственного риска*
  - 3.9.4. *Анализ рисков текущей деятельности предприятия в системе бюджетирования*
- 3.10. Управление прибылью предприятия
  - 3.10.1. *Лeverидж и его роль в финансовом менеджменте*
  - 3.10.2. *Оценка производственного лeverиджа*
  - 3.10.3. *Оценка финансового лeverиджа*
- 3.11. Аналитическая оценка вероятности банкротства
  - 3.11.1. *Понятие банкротства и экономической несостоятельности*
  - 3.11.2. *Понятие и процедура санации*
  - 3.11.3. *Факторы, влияющие на банкротство*

#### **Раздел 4. Анализ эффективности реализации инвестиционных проектов**

- 4.1. Понятия и классификация инвестиций, инвестиционной деятельности и инвестиционных проектов
- 4.2. Методология оценки экономической эффективности инвестиционной деятельности
  - 4.2.1. *Расчет чистого дохода косвенным методом*
  - 4.2.2. *Формирование чистого денежного потока на основании графика движения денежных средств*
  - 4.2.3. *Расчет чистого дохода косвенным методом*
- 4.3. Расчет показателей экономической эффективности инвестиций
  - 4.3.1. *Статическая система оценки эффективности инвестиций*
  - 4.3.2. *Динамическая система оценки эффективности инвестиций*
- 4.4. Рационализация инвестиций
- 4.5. Дюрация

#### **Раздел 5. Примеры решения задач**

- 5.1. Теория анализа хозяйственной деятельности
- 5.2. Анализ объемов производства и реализации продукции
- 5.3. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов
- 5.4. Анализ основных средств
- 5.5. Анализ материально-технического снабжения
- 5.6. Анализ себестоимости производства
- 5.7. Анализ прибыли и рентабельности
- 5.8. Анализ инвестиционных проектов
- 5.9. Экономический анализ для принятия управленческих решений

#### **Приложения**

#### **Список литературы**

## Отрывок из текста

### 3.3.2. Принципы управления дебиторской задолженностью

В ходе осуществления своей хозяйственной деятельности любая коммерческая организация сталкивается с проблемами возникновения дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность — это один из разновидностей активов организации. При открытии предприятия необходимо определять инвестиции не только в основные средства, товарно-материальные ценности, но и в дебиторскую задолженность (ДЗ). Насколько эффективно такое инвестирование? Некоторые специалис-ты утверждают, что дебиторская задолженность отвлекает из оборота средства организации. Действительно, до наступления срока оплаты дебиторская задолженность должна финансироваться, при этом постоянно сохраняется риск, что оплата будет произведена покупателем (заказчиком) с опозданием либо ее вообще не будет. Это заставляет рассматривать «дебиторку» как высокорисковый актив.

В то же время сегодня успешно вести бизнес и никогда никому не одалживать практически невозможно, поэтому крайне необходимо правильно организовать работу в данном направлении. Долговой парадокс заключается в том, что общий размер дебиторской задолженности предприятия чаще всего уменьшается с ростом количества должников и совершаемых операций. Например, если ассортимент товаров и круг покупателей достаточно широк, невозвращение части задолженности становится некой константой бизнеса предприятия. Такую задолженность планируют и закладывают как элемент накладных расходов предприятия, а следить рекомендуют не за отдельными должниками, а за группами должников. Несмотря на огромное количество дебиторов, размер долга остается постоянным и терпимым, а риски диверсифицируются. Ситуация может существенно ухудшиться при работе на небольшую группу заказчиков или осуществлении разовых поставок.

Политика управления дебиторской задолженностью представляет собой часть общей политики управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации.

Специфический характер задач управления дебиторской задолженностью находит соответствующее отражение в организационном устройстве. На предприятиях, внедривших системы контроллинга, задачей управления дебиторской задолженностью занимаются отдельные под-разделения общего контроллинга.

*Основные проблемы*, возникающие в организациях при работе с дебиторами:

1. Существующий размер дебиторской задолженности слишком высокий для предприятия. Это приводит к необходимости привлечения кредитных ресурсов для финансирования дебиторской задолженности, что в итоге снижает рентабельность бизнеса в целом.

2. Высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме долгов. Данная проблема возникает в случае неудовлетворительной организации работы с дебиторской задолженностью, в частности при отсутствии контроля за своевременностью расчетов, а также в период кризисных явлений в экономике.

3. Отдельные предприятия категорически отказываются платить либо скрываются, либо являются неплатежеспособными. Спектр причин может быть разнообразным: от непродуманной маркетинговой политики до низкого качества предлагаемых товаров и услуг.

4. Неудовлетворительная организация бизнес-процессов по работе с дебиторской задолженностью, например, запоздалая или хаотичная выписка счет-фактур на оплату или отсутствие оперативной информации от бухгалтерской службы об остатках дебиторской задолженности.

5. Игнорирование в бизнес-планах (бюджетах) расходов, связанных со списанием безнадежных долгов, что в итоге приводит к серьезным отклонениям в запланированном уровне прибыли и к невыполнению целевых показателей.

6. Ограничение уровня цен (как со стороны рынка, так и государственных органов по ценообразованию) и невозможность включения в них расходов по сопровождению дебиторской задолженности.

7. Высокий уровень расходов на содержание отделов по работе с дебиторской задолженностью.

8. Умышленное нанесение сотрудниками экономического ущерба предприятию в пользу дебиторов.

К инкассации долгов можно выделить следующие **подходы**:

**Жесткие**, например, предоплата или частичная предоплата. Такой подход может применяться на низкоконкурентных рынках либо в отношении клиентов, не имеющих кредитной истории.

**Умеренные**, такие как оплата по факту поставки, выполнения работ или оплата в течение оговоренного срока. Данный подход предприятия обычно применяют в отношении либо проверенных клиентов, либо в целях привлечения новых.

**Лояльные**, например, неформальная пролонгация сроков оплаты или договоренности об оплате по мере поступления денежных средств на счет покупателя. Данный подход применяется в отношении клиентов, с которыми часто установлены долгосрочные партнерские отношения, однако иногда это может служить индикатором неорганизованной работы с дебиторами.

**Неорганизованные:**

- *выставление требований об оплате* в момент обнаружения дебиторской задолженности;
- *нарушение как договорных условий, так и устных договоренностей* об оплате со стороны продавца;
- *низкий уровень работы по выведению остатков дебиторской задолженности.*

В данном случае требуется полный пересмотр принципов работы с покупателями и заказчиками.

При аналитической оценке величины дебиторской задолженности необходимо найти ответ на следующий вопрос: каким должен быть максимально допустимый размер дебиторской задолженности? Основное правило: дебиторская задолженность должна быть оправданной. Иногда некоторые менеджеры пытаются сократить во что бы то ни стало величину дебиторской задолженности. Для того, чтобы понять бесперспективность таких мероприятий, необходимо дебиторскую задолженность разложить на следующие составляющие (факторы):

$ДЗ = \text{Выручка (за период)} \cdot \text{Период инкассации}$ ,

где Выручка (за период) — **положительный** фактор;

Период инкассации — **отрицательный** фактор.

Таким образом, видно, что дебиторская задолженность может увеличиваться как через увеличение выручки (это положительный фактор, поскольку увеличивается объем продаж, расширяется рынок сбыта), так и через увеличение периода инкассации (иными словами, увеличение срока оплаты), что является негативным фактором, поскольку это действительно приводит к отвлечению средств из оборота. Становится понятным, что нужно не бороться с дебиторской задолженностью в целом (так как больших результатов достигнет тот, кто ничего не делает), а работать над сокращением сроков оплаты.

Рассмотрим следующий пример (см. таблицу):

1	2	3	4	5
№ п/п	Показатели	I кв	II кв	Изменение
1	2	3	4	5
1	Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	750	910	+160
2	Выручка за квартал, тыс. руб.	2250	3150	+900
3	Период инкассации, дней (п. 2 / п. 1)	30	26	- 4
4	<b>Изменение дебиторской задолженности за счет:</b>			<b>+160</b>
	— <b>объемов продаж (выручки)</b>	<b>+ 300</b> (3150 – 2250) / 90 дн. $\cdot$ 30		
	— <b>периода инкассации</b>	<b>- 140</b> (30 – 26) $\cdot$ 3150 / 90 дн.		

Как видим по итогу II квартала дебиторская задолженность выросла на 160 тыс. руб. Вроде бы ситуация ухудшилась, но такое предположение будет признано неверным, когда мы рассмотрим, что произошло с ее составляющими. Выручка увеличилась на 900 тыс. руб., а период инкассации сократился на 4 дня. Следовательно, положительный фактор увеличился, а негативный уменьшился. Значит, ситуация улучшилась.

Используя факторный анализ, можно выявить, что за счет роста выручки дебиторская задолженность могла бы увеличиться на 300 тыс. руб., но за счет сокращения периода оплат она уменьшилась на 140 тыс. руб. Следовательно, рост дебиторской задолженности является полностью оправданным.

Какие шаги необходимо предпринять для постановки работы по управлению дебиторской задолженностью? Они следующие:

1. Формирование стандартов оценки покупателей.
2. Формирование перечня должностей, ответственных за работу с дебиторской задолженностью.
3. Определение срока предоставления отсрочки.
4. Определение кредитного лимита.
5. Постановка системы оперативного учета дебиторской задолженности и разработка

форм отчетности.

6. Формирование процедуры инкассации дебиторской задолженности.

7. Разработка процедур контроля дебиторской задолженности (периодичность подписания актов сверок, введение должности кредитного контролера и т. п.).

8. Проверка работы персонала на предмет соблюдения требований кредитной политики.

9. Установление показателей, за которые производится премирование сотрудников отдела сбыта:

- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- соблюдение процедур инкассации;
- количество обслуженных клиентов;
- величина денежных поступлений;
- оплаченная прибыль и т. п.

10. Установление показателей, за которые производится депремирование сотрудников:

- невыполнение плановых показателей;
- несоблюдение установленных процедур;
- нанесение экономического ущерба предприятию.

Кроме того, необходима согласованная работа отдельных служб предприятия, в функциональные обязанности которых должно быть вменено следующее:

**Юридическая служба:**

- оформление хозяйственных договоров, в том числе с отдельными клиентами на особых условиях;
- претензионная работа;
- работа с исками;
- возбуждение дел о банкротстве, сопровождение сделок по реструктуризации долгов и проч.

**Служба безопасности:**

- проведение процедур оценки потенциальных клиентов;
- поиск должников-неплательщиков в случае их исчезновения.

**Финансовый отдел:**

- мониторинг должников с просроченной дебиторской задолженностью;
- мониторинг платежеспособности и хозяйственной деятельности клиентов-партнеров.

**Действенными механизмами могут также стать:**

- организация собственной коллекторской службы либо привлечение сторонних организаций;
- установление партнерских отношений с крупными клиентами;
- оказание помощи в решении проблем клиентов-партнеров (организация дальнейшего сбыта, консультационная помощь и другое).

В результате необходимо отметить, что **эффективная дебиторская задолженность** — это такая задолженность, которая **генерирует максимальную сопутствующую прибыль от инвестирования в нее.**