

## **МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА**

**Кафедра экономики и предпринимательства**

**Учебно-методическое пособие**

**по дисциплине «Экономическое обоснование бизнес-решений»**

***для подготовки студентов***

***по экономическим направлениям и специальностям***

*всех форм обучения*

Ульяновск, 2019

*Печатается по решению Ученого совета Института экономики и бизнеса*

*Ульяновского государственного университета*

УДК 338.2.(075.8)

ББК 65.291.23.я04

Б19

**Рецензент:**

доцент кафедры экономики и предпринимательства Института экономики и бизнеса Ульяновского государственного университета, к.э.н., доцент Е.В.Рожкова

**Бакальская Е.В.**

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Экономическое обоснование бизнес-решений» – Ульяновск: УлГУ, 2019. – 80 с.

В учебно-методическом комплексе рассматриваются теоретические и практические основы экономического обоснования принимаемых в организации(предприятия) бизнес-решений. Представленный комплекс включает в себя перечень основных понятий данного курса, краткое содержание базовых тем, перечень задач для решения на семинарских занятиях и контрольное тестирование.

**Содержание**

1. *Основные понятия курса*……………………………………………….….………4
2. *Краткая лекционная часть курса……………*…………….………….…...…….10
   1. Методика обоснования бизнес-решений…………………………………………………...10
   2. Обоснование доходной части бизнес-решений…………………………………………….15
   3. Обоснование расходной части бизнес-решений…………………………………………...24
   4. Расчет прибыли и оценка экономической эффективности бизнес-решений…………….31
3. *Рабочая тетрадь* ……………………………………….………………………...38

для студентов очной формы обучения…………………………………………………………38

формы таблиц для курсовой работы……………………………………………………………67

для студентов заочной формы обучения……………………………………………………….69

формы таблиц для курсовой работы……………………………………………………………75

1. *Контрольное тестирование* ……………………………………………………..77
2. *Тематика курсовых работ по дисциплине…………………………………………..*.80
3. **Основные понятия курса**

**Амортизация основных средств** **организации (предприятия) –** перенос стоимости основного средства на себестоимость продукции (работ, услуг).

**Ассортимент –** номенклатурный перечень видов и разновидностей товаров, объединенных по различным признакам.

Бизнес-решение - результат экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения предпринимательской цели в организациях.

**Валовой доход торговой организации (предприятия) –** разностьмежду товарооборотом торгового предприятия и покупной стоимостью проданных товаров.

**Внеоборотный капитал организации (предприятия)**  – это активы, срок использования (погашения) которых составляет более одного года.

**Выручка от реализации продукции (выполнения работ, указания услуг) –** это денежные средства, полученные предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, выполненные работы или оказанные услуги.

**Доход организации (предприятия) -** признается увеличение экономических выгод в результате поступления денежных средств, приводящее к увеличению капитала этой организации.

**Доход от неосновных видов деятельности организации (предприятия) -** это денежные средства, полученные предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, за выполненные работы или оказанные услуги, не связанные с ее основной деятельностью.

**Доход от реализации товаров (выполненных работ, оказанных услуг) -** признается увеличение экономических выгод в результате поступления денежных средств от потребителей товаров (работ, услуг), приводящее к увеличению капитала этой организации.

**Заработная плата –** часть валового внутреннего продукта, получаемая работником в соответствии с количеством и качеством его труда и формирующая его доход.

**Издержки обращения -** выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходованием разных видов ресурсов с целью реализации готовой продукции.

**Издержки организации (предприятия) -** выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходованием разных видов ресурсов.

**Издержки производства -** выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходованием разных видов ресурсов с целью производства продукции.

**Интенсивное развитие** организации (предприятия) – развитие организации (предприятия) осуществляется за счет повышения эффективности хозяйственной деятельности организации (предприятия), например, роста производительности труда сотрудников, повышение коэффициента использования оборудования, повышением съема дохода с единицы площади и т.д.

**Капитал организации (предприятия)** - имущество организации (предприятия), используемое для извлечения дохода.

**Маржинальный доход организации (предприятия) –** разность между выручкой от реализации продукции (выполненных работ или оказанных услуг) и переменными затратами и/или разность между выручкой от реализации продукции (выполненных работ или оказанных услуг) и прямыми затратами организации (предприятия).

**Нематериальные активы организации (предприятия)** – часть внеоборотного капитала, идентифицируемые немонетарные активы, не имеющие физической формы.

**Нормирование оборотных средств** **организации (предприятия) -** процесс определения минимальной, но достаточной для обеспечения бесперебойной деятельности организации (предприятия) величины оборотных средств.

**Оборотные средства организации (предприятия) –** денежные средства, вложенные организацией (предприятием) в оборотные производственных фондов и фонды обращения для осуществления текущей деятельности.

**Оборотный капитал -** капитал, участвующий в хозяйственной деятельности и полностью расходуемый в течение одного операционного цикла.

**Оплата труда** организации (предприятия) - вознаграждение сотруднику за выполненную работу, выплачиваемое организацией (предприятием)

**Организация –** группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

**Основные средства организации (предприятия)** - часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг, либо для управления организации в течение периода, превышающего 12 месяцев или обычный операционный цикл, если он превышает 12 месяцев.

**Персонал организации (предприятия)** – основной (штатный) состав работников организации (предприятия).

**Предпринимательство -** деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, которая осуществляется самостоятельно на свой риск лицом, зарегистрированным в установленном законом порядке.

**Предприятие -** самостоятельный, организационно-обособленный [хозяйствующий субъект](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82)  с правами  [юридического лица](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE), который производит и сбывает [товары](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F), выполняет работы, оказывает [услуги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0).

**Прибыль –** превышение доходов над расходами организации (предприятия) или положительный финансовый результат хозяйственной деятельности организации (предприятия).

**Результаты организации (предприятия)** - итоги хозяйственной деятельности организации (предприятия).

**Рентабельность организации (предприятия)** – относительный показатель прибыли организации (предприятия), характеризующей ее прибыльность.

**Ресурсы хозяйственной деятельности –** все, что используется для хозяйственной деятельности: капитал, время, люди, материалы, информация и т.д.

**Решение** - результат мыслительной деятельности человека, при­водящий к какому-либо выводу и/или необходимым действиям.

**Себестоимость продукции (работ, услуг) –** часть стоимости продукции (работ, услуг), отражающей расход ресурсов на ее изготовление и реализацию (выполнение работы, оказание услуг).

**Совокупный (общий) доход организации (предприятия)** - сумма доходов организации (предприятия) от всех видов деятельности.

**Структура ассортимента –** соотношение,совокупность удельных весов отдельных видов и разновидностей ассортимента в общем его объеме.

**Структура доходов организации (предприятия) -** совокупность удельных весов отдельных видов доходов в общем доходе организации (предприятия).

**Структура затрат –** соотношение,совокупность удельных весов отдельных видов, элементов затрат в общем их объеме.

**Структура оборотных средств** **организации (предприятия) –** удельные веса отдельных видов и групп оборотных средств в оборотном капитале организации (предприятия).

**Структура основных средств организации (предприятия) –** удельные веса отдельных видов и групп основных средств в общем объеме основного капитала организации (предприятия).

**Структура персонала** **организации (предприятия)** – удельные веса отдельных категорий сотрудников в общей численности персонала организации (предприятия).

**Товарооборот торговой организации (предприятия) –** продажная стоимость реализованных товаров потребителям торговой организацией.

**Точка безубыточности –** объем реализованной продукции, при котором организация (предприятие) перестает нести убытки, но еще не получает прибыль.

**Убыток -** превышение расходов над доходами организации (предприятия) или отрицательный финансовый результат хозяйственной деятельности организации (предприятия).

**Управление организацией (предприятием)** - это [процесс](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_(%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8)) прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, необходимыйдля того, чтобы сформулировать и достичь цели организации( предприятия).

**Факторы -** совокупность условий и объектов, влияющих на какой-то процесс.

**Цена продукции (работ, услуг) организации (предприятия) –** денежное выражение стоимости продукции (работ, услуг) организации (предприятия).

**Центр ответственности организации (предприятия)** – это часть организации (предприятия), выделяемая с целью обеспечения эффективного контроля ее деятельности.

**Центр ответственности организации (предприятия) по расходам** – это часть организации (предприятия), выделяемая с целью обеспечения эффективного контроля ее расходов.

**Центр ответственности организации (предприятия) по доходам** – это часть организации (предприятия), выделяемая с целью обеспечения эффективного контроля ее доходной части.

**Центр ответственности организации (предприятия) по прибыли** – это часть организации (предприятия), выделяемая с целью обеспечения эффективного контроля ее прибыли.

**Экономика –** наука об эффективном ведении хозяйственной деятельности общества в условиях ограниченности ресурсов.

**Экономика организации (предприятия) –** раздел экономики, изучающий вопросы эффективного ведения хозяйственной деятельности организации, (предприятия) в условиях ограниченности ресурсов.

**Экономическая эффективность –** соотношение полученных результатов с понесенными на их достижение затратами.

**Экономический эффект -** разность между полученными результатами и затратами, понесенными на достижение данных результатов.

**Экстенсивное развитие** организации (предприятия) – развитие организации (предприятия) осуществляется за счет увеличения физического объема деятельности, например, роста численности сотрудников, количества оборудования, транспортных средств, увеличения количества рабочего времени и т.д.

1. **Краткая лекционная часть курса**
   1. **Методика экономического обоснования бизнес-решений**

Решение - это результат мыслительной деятельности человека, при­водящий к какому-либо выводу и/или необходимым действиям. Решения, разрабатываемые и реализуе­мые в предпринимательстве, называют бизнес-решениями. *Бизнес-решение* - результат экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения предпринимательской цели в организациях.

Бизнес-решение может быть воспринято в двух аспектах:

* в виде процесс;
* в виде результата выбора.

Принятие бизнес-решения сложный процесс, подразумевающий моделирование различных сценариев развития событий после его реализации, состоящий из следующих этапов:

1. **формулировка бизнес-проблемы**, на решение которой направлено принимаемое бизнес-решение. Данный этап включает в себя установление вводных данных и факторов, приведших к возникновению проблемы, оценку существующих ограничений и формирование набора критериев принимаемого бизнес-решения;
2. **разработка альтернатив решения бизнес-проблемы** – заключается в разработке существующих вариантов решения бизнес-проблемы, их конкретизации по установленным ранее критериям;
3. **экономическое обоснование выбранных альтернатив**, оценка полученных результатов и выбор наиболее подходящего варианта бизнес-решения;
4. **реализация бизнес-решения**, включающая в себя распределение обязанностей и зон ответственности по структурным подразделениям организации (предприятия), разработка соответствующих контрольных графиков и доведение данной информации до исполнителей;
5. **контроль за ходом реализации принятого** бизнес-решения, при необходимости проведение корректирующих мероприятий;
6. **оценка принятого бизнес-решения** - анализ последствий его реализации.

Эффективное бизнес-решение способно существенным образом влияет на экономическое состояние организации, его конкурентоспособность. Для этого принимаемое и реализуемое решение в бизнесе должно обладать определенным набором свойств;

* *реалистичность и реализуемость* бизнес-решения – заключается в том, чтобы организация имела возможность, располагала необходимыми ресурсами, в том числе временными для его реализации. Этому способствуют анализ ф акторов внутренней и внешней среды организации и качественное экономическое обоснование доходной и расходной частей принимаемого решения;
* *своевременность* – принятие и реализация бизнес-решения должны направлены на решение возникшей проблемы в соответствие со временем ее возникновения;
* *правомерность* – принимаемое решение должно соответствовать законодательству и нормативно-управленческим документам организации, не противоречить направлению развития организации (предприятия);
* *экономическая эффективность* бизнес-решения – результаты, достигаемые реализуемым бизнес-решением должны соотноситься с затратами, расходуемыми на их достижение. Принимаемые бизнес-решения должны улучшать экономическое состояние организации, повышать его конкурентоспособность, способствовать достижению тактическихи стратегических целей;
* *гибкость бизнес-решения* - заключается в возможности на любом из его этапах внести корректирующие действия и мероприятия. Современная среда организации обладает свойством изменчивости, что должно быть учтено в принимаемой бизнес-решении;
* *подконтрольность* – важнейшим элементом управления организацией является текущий контроль реализации принимаемых решений в предпринимательстве. Необходимо четко распределять зоны ответственности и назначать конкретных исполнителей, разрабатывать контрольные даты и показатели бизнес-решения.

Классификации бизнес-решений:

1. по времени действия:

* оперативные;
* тактические;
* стратегические

1. по числу альтернатив:

* бинарное решение (имеются две альтернативы действия - «да» или

«нет»);

* малоальтернативное (рассматривается малочисленный набор

альтернатив);

* многоальтернативное (имеется очень большое, но конечное число

альтернатив)

1. по субъекту, принимающему решения:

* индивидуальные;
* групповые

1. по степени неопределенности (полноты информации):

* решения в условиях определенности;
* решения в условиях риска (вероятностной определенности);
* решения в условиях неопределенности

1. по степени уникальности подготовки управленческого решения:

* стандартные или рутинные
* нестандартные или новаторские

1. по подходу к принятию решения:

* интуитивные;
* основанные на суждении;
* основанные на расчетах

Экономическое обоснование бизнес-решений включает в себя следующие три этапа:

1. прогнозирование результатов в процессе реализации каждой альтернативы и формирование перечня соответствующих им ресурсов;
2. экономическое обоснование доходной и расходной частей каждой из альтернатив бизнес-решения. Примеры расчетов по первому и второму этапам представлены в табл. 2.1;
3. сопоставление полученных данных по различным вариантам решения

проблемы, выбор наиболее эффективной альтернативы бизнес-решения

(табл. 2.2).

Таблица 2.1. Экономическое обоснование доходной и расходной части бизнес-решения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | | Описание | | |
| Формулировка проблемы, на устранение которой направлено принимаемое бизнес-решение | | *Исключение перебоев в поставке товаров \**  \*в настоящее время доставка осуществляется силами поставщиков, потери прибыли составляют порядка 100 тыс.руб. в месяц, частота поездок 9 раз в месяц, км общий 800 км, дополнительно можно получить скидку на товар в размере 15 тыс руб., если - самовывоз | | |
| Оцениваемые альтернативы | | 1) введение дополнительных рейсов с помощью аутсорсинга доставки | 2) введение дополнительных рейсов за счет приобретения собственного транспорта | 3) замена поставщика  (другой поставщик расположен ближе, но продукция дороже), доставляет поставщик |
| Этап 1. оценка результатов и ресурсов | Результаты | * рост доходов из-за наличия в ассортименте позиций; * рост дохода из-за получения скидки | * рост доходов из-за наличия в ассортименте позиций; * рост дохода из-за получения скидки | * рост дохода из-за наличия его в ассортименте; * потери дохода из-за более высоких цен |
| Ресурсы | * надбавка сотруднику, занимающемуся поиском транспортной компании, координацией поставок – дополнительная оплата труда, включая страховые взносы; * плата за каждый рейс нанимаемой транспортной компании; * оплата ГСМ транспортной компании | * приобретение дополнительного транспорта * ремонт и обслуживание   транспорта   * водитель транспорта * сотрудник, занимающийся   координацией поставок | * не требуется |
| Этап 2. формирование доходной и расходной частей | Доход | * 100 тыс. руб. * 15 тыс. руб. | * 100 тыс. руб. * 15 тыс. руб. | * 100 тыс. руб * - (81\*153-75\*159) = 468 тыс. руб. в год |
| Расход | 1. 5000 + 30% \* 5000 = 6500 в месяц 2. 4500 за рейс \*9 рейсов = 40,5 тыс руб. в месяц 3. бензин - 3584 руб. в месяц | 1. амортизация приобретенного транспорта 816 тыс руб/5 лет = 163,2 в год 2. ремонт, обслуживание, страхование = 6416 руб в месяц 3. оплата труда водителя - 18 000 руб страховые взносы = 18000\*30% = 5400 в месяц 4. дополнительная плата труд сотруднику, координирующего водителя- 2000 руб., страховые взносы 30% \* 2000 руб = 600 руб. в месяц | - |

Таблица 2.2. Расчет прибыли и экономической эффективности оцениваемых альтернатив

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Показатели** | До бизнес-решения | **Альтернативные показатели** | | |
|  |  |  | **1 вариант** | **2 вариант** | **3 вариант** |
| **1** | **Объем реализации товаров, тыс. шт** | **81,0** | **90,0** | **90,0** | **75,0** |
|  | 1 вариант | - | 9,0 | 0 | 0 |
|  | 2 вариант | - | 0 | 9,0 | 0 |
|  | 3 вариант | - | 0 | 0 | -6,0 |
| **2** | **Цена за единицу товара, руб.** | **153** | **153** | **153** | **159** |
|  | 1 вариант | - | 0 | 0 | 0 |
|  | 2 вариант | - | 0 | 0 | 0 |
|  | 3 вариант | - | 0 | 0 | **6** |
| 3 | **Выручка от реализации продукции, тыс руб.** | **12393** | **13773** | **13773** | **13125** |
|  | **1 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **1380** | **0** | **0** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 1200 | 0 | 0 |
|  | 2) рост доход от самовывоза | - | 180 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **0** | **1380** | **0** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 0 | 1200 | 0 |
|  | 2) рост доход от самовывоза | - | 0 | 180 | 0 |
|  | **3 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **0** | **0** | **732** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 0 | 0 | 1200 |
|  | 2) потери дохода из-за высоких цен (81\*153-75\*159) |  | 0 | 0 | -468 |
| 4 | **Расходы предприятия**  **(себестоимость продукции), тыс. руб** | **9854** | **10461,0** | **10406,2** | **9854** |
|  | **1 вариант** *(расход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **607,0** | **0** | **0** |
|  | 1) дополнительная оплата труда за координацию, в том числе страховые взносы | - | 78,0 | 0 | 0 |
|  | 2) оплата услуг доставки транспортной компании | - | 486,0 | 0 | 0 |
|  | 3) расходы на бензин | - | 43,0 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** *(расход из табл. 2.1 \*12)* | **-** | **0** | **552,2** | **0** |
|  | 1) амортизация приобретенного транспорта | **-** | 0 | 163,2 | 0 |
|  | 2) техническое обслуживание, бензин, страхование | - | 0 | 77 | 0 |
|  | 3) оплата труда водителя | - | 0 | 280,8 | 0 |
|  | 1. дополнительная оплата труда за координацию | - | 0 | 31,2 | 0 |
|  | **3 вариант** | **-** | **0** | **0** | **0** |
| **5** | **Среднегодовая стоимость основных средств \*** | **8600** | **8600** | **9416** | **8600** |
|  | **1 вариант** | - | 0 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** | - | 0 | 816 | 0 |
|  | **3 вариант** | - | 0 | 0 | 0 |
| **6** | Прибыль от реализации (стр 3 - стр 4) | 2539 | 3312,0 | 3366,8 | 3271 |
| **7** | Рентабельность продаж (стр 6 /стр 3 \*100), % | 20,5 | 24,0 | 24,4 | 24,9 |
| **8** | Рентабельность продукции (затрат), (стр 6 /стр 4 \*100),% | 25,8 | 31,7 | 32,4 | 33,2 |
| **9** | Рентабельность основных средств (стр 6 /стр 5 \*100),% \*\* | 29,5 | 38,5 | 35,8 | 38,0 |

\* *в данной строке отражается результат или показатель, на изменение которого направлено бизнес-решение (например, если целью бизнес-решения является снижение себестоимости единицы продукции, то в данной строке рассчитывается изменение данной величины; если бизнес-решение направлено на улучшение логистики, то – среднегодовые остатки оборотных средств и т.д.)*

\* \* *в данной строке производится оценка эффективности организации по объекту, соответствующему стр.5 табл. 2.2*.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов экономического обоснования бизнес-решений.

* 1. **Обоснование доходной части бизнес-решений**

Под *результатами организации* понимаются итоги деятельности подразделений, ресурсов, бизнес-процессов и/или организации в целом. Результаты оцениваются посредством показателей деятельности организации.

*Показатель организации* – характеристика результата, выраженная в числовой форме. Показатели могут быть абсолютными и относительными. Абсолютныминазывают показатели – полученные сложением, вычитанием или умножением различных величин. Относительными считают показатели полученные делением одной величины на другую.

Показатели деятельности могут выражаться в *натуральных* или *стоимостных* единицах измерения. Примеры натуральных результатов и соответствующих им показателей - количество ключевых клиентов, физический объем продаж и производства, количество предоставленных услуг и т.д. Стоимостные показатели – выручка от реализации продукции, товарооборот, объем произведенной продукции, затраты организации и т.д.

Плюс натуральных показателей - объективно характеризуют темпы изменения показателя, т.к. исключено влияние инфляции. Минус - невозможно сравнивать их по разным видам продукции, ресурсам и т.д.

Преимуществом применения стоимостных показателей является возможность проводить сравнения по разным видам продукции, ресурсам и т.д. Основным недостатком является их необъективность, т.к. они не исключают фактор инфляции.

Результаты и соответствующие им показатели бывают общими и частными. Общие результаты – итоги организации (предприятия) в целом, например, выручка от реализации, объем продаж, товарооборот, прибыль, стоимость основных средств, оборотный капитал, количество клиентов и т.д.

Частные результаты - итоги деятельности по отдельным составляющим организации (предприятия), например:

* по видам продукции – объем продаж конкретного вида продукции
* по работникам – объем продаж конкретного работника
* по рекламных компаниям - выручка от реализации после рекламы по радио и т.д.
* по отдельным имущественным элементам
* по отдельным элементам оборотных средств ит.д.

*Доход от реализации товаров (выполненных работ, оказанных услуг)* **-** признается увеличение экономических выгод в результате поступления денежных средств от потребителей товаров (работ, услуг), приводящее к увеличению капитала этой организации.

Доход организации может быть двух видов:

* доход от основной деятельности – товарооборот, выручка от реализации продукции;
* доход от неосновной деятельности – доход сдачи имущества в аренду, например, от продажи имущества и т.д.

На доход организации (предприятия) существенным образом влияет ее ассортимент.

*Ассортимент товаров* - набор товаров различ­ных видов и разновидностей, объединенных по различным признакам, например, торговому, производственному, по потребительским предпочтениям и т.д.

Ассортимент подразделяется на производственный и торговый, основной и сопутствующий ассортимент. *Производственным* ассортиментом называют номенклатуру товаров, выпускаемых промышленными и сельскохозяйственными предприятиями. *Торговый* ассортимент - набор товаров, формируемый торговым предприятием с учетом его специализации, потребительского спроса и материально–технической базы. Торговый ассортимент представляет собой номенклатуру то­варов сферы обращения, формируемый организацией (предприятием) на предприятиях оптовой и розничной торговли.

*Основной ассортимент* – совокупность товаров, являющихся профильными для данной организации. *Сопутствующий ассортимент* — набор товаров, выполняющие вспомогательные функции, и не относя­тся к основному ассортименту для данной организации (предприятия).

Управление ассортиментом осуществляется посредством оценки его показателей:

1. **полнота** ассортимента товаров понимается как отноше­ние числа разновидностей товара, находящегося в продаже, к числу товаров, предусмотренных прейскурантами и дого­ворными обязательствами.

Данный показатель показывает качество ассортимента в пределах однородной группы (формула 2.2.1).

(2.2.1)

где Пас – полнота ассортимента;

Кф – фактическое количество позиций;

Кпл – плановой количество позиций

1. **широта** ассортимента — количество видов, разновиднос­тей и наименований товаров однородных и разнородных групп;
2. **глубина** ассортимента **–** общее количество разновидностей товаров внутри товарной группы;

Исходя из значений широты и глубины, ассортимент товаров может быть широким и узким. *Широкий* ассортимент товаров характеризуется большой широтой и малой глубиной (например, ассортимент магазинов Аuchan, Меtro C&C). У*зкий* ассортимент характеризуется малой широтой и большой глубиной (например, магазин ортопедической обуви, магазин чая, магазин профессиональной косметики).

1. **новизна** ассортимента — способность ассортимента удовлетворять меняющиеся потребности покупателей за счет реализации новых товаров. Новизна ассортимента характеризуется степенью обновления (формула 2.2.2).

, (2.2.2)

где Нас – новизна ассортимента организации

Кн - количество новых товаров в ассортименте организации

1. **устойчивость** ассортимента — способность перечня това­ров удовлетворять спрос на одни и те же товары (формула 2.2.3).

, (2.2.3)

где Уас –устойчивость ассортимента организации(предприятия);

Ку.с. – количество позиций, пользующихся устойчивым спросом.

*Структура ассортимента* **–** соотношение,совокупность удельных весов отдельных видов и разновидностей ассортимента в общем его объеме. С помощью структуры ассортимента проводят АВС-анализ продаж. Основной его задачей являются выявление наиболее доходных ассортиментных позиций.

Суть АВС-анализа продаж заключается в проведение ранжирования товарных групп или позиций по степени их значимости для бизнеса по доходу или объему продаж.

Исходя из полученных значений, ассортимент компании делится на три группы:

* группа А – товарные группы или позиции, приносящие до 80 % дохода или объема продаж;
* группа В – товарные группы или позиции, приносящие около 15 % дохода или объема продаж
* группа С – товарные группы или позиции, приносящие около 5% дохода или объема продаж.

Данный метод анализа ассортимента имеет следующие недостатки:

1. не позволяет оценивать сезонные колебания продаж;
2. не применим на предприятиях с высокой степенью обновления ассортимента;
3. будет неправильным в организациях, где учет товаров ведется с постоянными изменениями в товарной номенклатуре, например, один и тот же товар приходуется под различными артикулами.

Другим методом исследования ассортимента, используемым в управлении, является XYZ – анализ. Целью данного метода исследования является оценка стабильности реализации, уровня колебания потребления различных товаров, что позволит повысить эффективность существующей системы закупок и, как следствие, увеличить доход организации (предприятия).

Для проведения данного метода используются следующие формулы 2.2.4 – 2.2.6.

(2.2.4)

где V – коэффициент вариации;

σ – среднее квадратическое отклонение;

– средний объём продаж за всё время

, (2.2.5)

где xi — объём продаж определённого продукта за i период

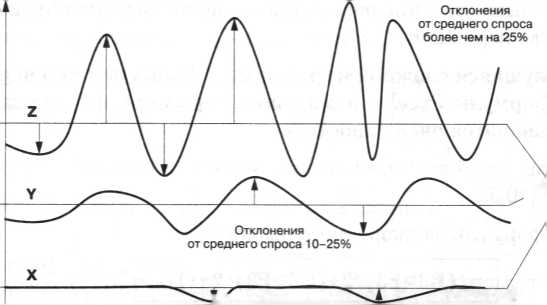
n – количество анализируемых промежутков времени

(2.2.6)

В программе Excel для расчетов задается формула:

СТАНДОТКЛОН(ячейки объема продаж)/СРЗНАЧ(ячейки объема продаж).

Средний объем продаж



Объем продаж на календарную дату

Рисунок 2.2.1. Колебания продаж при XYZ- анализе

Исходя из полученных данных, выделят три группы ассортимента:

* группа X – товарные группы или позиции устойчивого спроса (колебания спроса < 10%)
* группа Y – товарные группы или позиции изменчивого спроса ( колебания спроса от 11 – 25% )
* группа Z – товарные группы или позиции, характеризующиеся случайным спросом (колебания спроса более 25%).

Данный вид анализа применяется также в отношении оптовых покупателей с целью выявления стабильности объема закупаемых ими партий. В этом случае покупатели делятся на три следующие группы:

* группа X– «постоянные» клиенты - изменчивость закупок (продаж) < 10%;
* группа Y – «покупатели изменчивого спроса» - изменчивость закупок (10- 25 %);
* группа Z – «случайные» клиенты, имеющие нестабильные закупки (> 25%).

С целью формирования более полной картины и повышения эффективности организации (предприятия) в области управления ассортиментом можно применяют совмещение результатов АВС- и XYZ –анализа продаж (рис.2.2.2).

Выручка от реализации товаров, объем продаж, руб или шт

AZ - *значительный вклад в результат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* постоянный контроль остатков
* самый опытный менеджер по закупкам

АХ - *значительный вклад в результат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

АY- *значительный вклад в результат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

Выручка от реализации /объем продаж/товарооборот/прибыль

BZ -*средний вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* контроль остатков
* работа под заказ

BY - *средний вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

BX - *средний вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

CZ- *малый вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* если новые товары - наблюдение, старые – вывод из ассортимента компании
* работа под заказ

CX - *малый вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* фиксированный заказ
* возможно увеличение интервала заказа

CY- *малый вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* если новые товары- наблюдение
* фиксированные, но чуть более частые партии

Рис. 6.4. Совмещение XYZ и АВС- анализов

Колебания продаж, %

Рисунок 2.2.2. Совмещение АВС- и XYZ – анализов продаж

Таким образом, после оценки данных, полученных посредством различных методов анализа продаж, как правило, выявляются две основные проблемы в управлении ассортиментов и, следовательно, доходом от продаж – нехватка товарных позиций, преждевременное «вымывание» их из ассортимента и их излишки. И та, и другая проблемы приводят к тому, что компания недополучает прибыль. Рассмотрим признаки указанных проблем и пути их решения подробнее.

Признаком дефицита является то, что товар заканчивается ранее, чем очередная партия поставляется от поставщика. Основными причинами дефицита являются:

1) несбалансированные продажи (вследствие резкого увеличения спроса);

2) несбалансированные товарные запасы (уменьшение объема закупки).

|  |  |
| --- | --- |
| *Причины возникновения:* | *Что предпринять?* |
| **1) несбалансированные продажи (резкое увеличение спроса)** | |
| 1) ошибки в планировании объема продаж | формирование статистических данных |
| 2) заниженная цена на товар | увеличить закупку или поднять цену  ( оценка эластичности спроса по цене) |
| 3) новые тенденции, мода и т.д. | мониторинг запросов покупателей |
| 4) активная рекламная кампания (в том числе предоставление скидок), проводимая поставщиками или самим предприятием | * проработка данного вопроса с поставщиками * увеличение объема закупок перед проводимой рекламной кампанией |
| **2) несбалансированные товарные запасы (уменьшение объема закупки)** | |
| 1) ошибки в планировании объема закупок | * оценка профессионализма закупщиков * грамотная мотивационная система |
| 2) логистические проблемы:  несвоевременная доставка, ненадежные поставщики ит.д. | оценка степени надежности поставщика, аутсорсинг доставки, увеличение пропускной способности автотранспорта |
| 3) нехватка товаров у поставщика | поиск альтернативного поставщика или альтернативного товара |

Признаком излишков ассортимента является то, что товар не реализован ранее, чем поступила очередная партия от поставщика. Это негативно сказывается на финансовом положении организации, т.к. требуется больше кредитной массы для пополнения товарных запасов, что снижает ее доход и прибыль. Основными причинами излишков являются:

1) несбалансированные продажи (вследствие резкого уменьшения спроса);

2) несбалансированные товарные запасы (рост объема закупки).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Причины возникновения излишков* | | *Что предпринять?* |
| 1. **несбалансированный спрос (его резкое уменьшение)** | | |
| 1) ошибки в планировании объема продаж, завышенная цена на товар | уменьшить закупку или снизить цену | |
| 2) новые тенденции, мода и т.д. | мониторинг запросов покупателей | |
| 3) товарный каннибализм | непродуманное ведение ассортиментной политики | |
| 1. **несбалансированные товарные запасы (рост товарных запасов)** | | |
| 1) ошибки в планировании объема закупок | оценка профессионализма закупщиков, грамотная мотивационная система | |
| 2) некомплектность товаров комплексного спроса | закрепить ответственность за « комплекты» за одним работником | |
| 3) резервирование товаров, неподкрепленное реальным спросом | организовать контроль времени резерва товаров, назначить одного ответственного, предоплата | |

На величину доходов компании влияет также уровень цен на продукцию. Принимаемые бизнес-решения могут включать в себя, в том числе комплекс мероприятий, направленных на совершенствование ценовой политики организации (предприятия). Крайне важным является определить влияние уровня цен на продажи компании, т.е. эластичность спроса по цене.

Ценовая эластичность спроса показывает, насколько изменится в объем продаж при изменении цены на товар на 1 %.

(2.2.7)

где К эл.с. – коэффициент ценовой эластичности спроса;

Токл.пр. – темп изменения объема продаж;

Тотк.ц. – темп изменения цены

* если Кэл.с. > 1 , товар эластичного спроса
* если Кэл.с. ≤ 1 , товар неэластичного спроса.

Для управления доходами и контроле за их поступлениями предприятия могут формировать, так называемые центры ответственности. *Центр ответственности организации (предприятия)*– это часть организации (предприятия), выделяемая с целью обеспечения эффективного контроля ее деятельности. *Центр ответственности организации (предприятия) по доходам*– это часть организации (предприятия), выделяемая с целью обеспечения эффективного контроля доходов.

Таблица 2.2.1. Отчет центра прибыли о маржинальном доходе, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По смете {плану) | Факти­-  чески | Отклонения (+, -) | |
| месяц | с начала года |
| 1.Выручка от продажи | 1000 | 1200 | +200 | +300 |
| 2. Прямые расходы | 500 | 600 | + 100 | +200 |
| 3. Маржинальный доход (п.1 - п.2) | 500 | 600 | +100 | +100 |
| 4. Косвенные расходы | 300 | 320 | +20 | +40 |
| 5. Прибыль от про­изводства | 200 | 280 | +80 | +60 |

**2.3. Обоснование расходной части бизнес-решений**

*Издержки* - выраженные в денежной форме [затраты](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/NT000017BE)**,** обусловленные расходованием разных видов экономических ресурсов (сырья, материалов, труда, основных средств, услуг, финансовых ресурсов) в процессе производства и обращения продукции, товаров

Издержки делят на[издержки производства](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/NT000018EE)и[издержки обращения](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/NT000018E2)**.**

*Издержки обращения* - это выраженные в денежной форме затраты материальных, трудовых и других видов ресурсов организаций по доведению товаров до конечного потребителя.

*Издержки производства* **–** это выраженные в денежной форме затраты материальных, трудовых и других видов ресурсов на производство продукта на предприятии.

Расходы могут быть общими и частными. Общие расходы – затраты организации (предприятия) в целом. Частные затраты – издержки в разрезе отдельных составляющих компании – ресурсов, персонала, подразделениям, филиалам и т.д. Детализация затрат позволяет эффективнее управлять ими.

В процессе экономического обоснования бизнес-решений крайне важным является правильно оценивать уровень требуемых расходов для его реализации. Уровень издержек влияет на прибыль, следовательно, их некорректная оценка может стать причиной неправильного бизнес-решения.

Различают показатели себестоимости:

* *себестоимость произведенной продукции* – затраты организации, которые отражают расходование ресурсов в отношении произведенной продукции (формула 2.3.1):

, (2.3.1)

где Сс произ – себестоимость произведенной продукции;

Сс ед прод – себестоимость единицы продукции

* *себестоимость реализованной продукции* - затраты организации, которые отражают расходование ресурсов в отношении реализованной продукции (формула 2.3.2):

, (2.3.2)

где Сс реал – себестоимость реализованной продукции;

* *себестоимость нереализованной продукции* - затраты организации, которые отражают расходование ресурсов в отношении нереализованной продукции (формула 2.3.3, 2.3.4):

, (2.3.3)

где Сс нер н п – себестоимость нереализованной продукции на

начало периода

, (2.3.4)

где Сс нер к п – себестоимость нереализованной продукции на

конец периода;

Указанные показатели себестоимости следующим образом соотносятся между собой (формула 2.3.5):

, (2.3.5)

* себестоимость единицы продукции – отражает затраты организации на производства и реализацию единицу продукции. Определяется по формуле 2.3.6:

(2.3.6)

Затраты, включаемые в состав издержек, классифицируются по различным признакам. Для экономического обоснования расходной части принимаемых предпринимательских решений, в первую очередь, требуется знание следующих классификаций:

1. первичным элементам затрат;
2. степень зависимости от изменения объема производства;
3. способ отнесения затрат на себестоимость продукции.

Рассмотрим данные классификации подробнее.

1. ***классификация затрат по первичным элементам*** характеризует разделение себестоимости продукции на простые общепринятые экономические элементы затрат:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов)

- затраты на оплату труда;

- амортизация основных фондов;

- прочие затраты.

Каждый из перечисленных общепринятых элементов включает качественно однородные по своему характеру затраты независимо от места их применения и производственного назначения. Поэтому классификация по экономическим элементам затрат лежит в основе определения общей сметы затрат на производство продукции предприятия.

В элементе *«Материальные затраты»* отражается стоимость приобретаемых со стороны для производства продукции сырья и материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива и энергии всех видов, расходуемых как на технологические цели, так и на обслуживания производства (отопление зданий, транспортные расходы и т.д.). Из затрат на материалы исключается стоимость возвратных отходов, под которыми понимаются остатки сырья, материалов, образовавшиеся в процессе производства продукции.

В состав *«Затраты на оплату труда»* входят расходы на оплату труда основного производственного персонала предприятия, включая премии, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников. Здесь же отражаются отражаются обязательные отчисления труда по установленным нормам органам государственного и негосударственного социального страхования, Пенсионного фонда, Государственного фонда занятости и медицинского страхования. Рассчитывается в процентах к оплате труда работников. Страховые взносы в настоящее время рассчитываются в размере 30% от фонда оплаты труда.

В состав «*Амортизация основных фондов»* входит сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных производственных фондов, отчисленная исходя из балансовой стоимости и установленных норм, включая и ускоренную амортизацию их активной части.

Все другие затраты, не вошедшие в ранее перечисленные элементы затрат, получают отражение в элементе *«Прочие затраты».* Это налоги, сборы, платежи по кредитам в пределах установленных ставок, затраты на командировки, оплата услуг связи и т.д.

Суммирование всех первичных элементов позволяет получить полную себестоимость продукции (работ, услуг).

1. ***по степени зависимости от изменения объема производства*** затраты делятся на условно – постоянные и переменные.

*Переменные* – это затраты, сумма которых зависит непосредственно от изменения объема производства (заработная плата производственных рабочих, затраты на сырье и материалы и т.д.)

*Постоянные*  - это затраты, абсолютная величина которых при изменении объема производства не изменяется или изменяется незначительно (топливо для отопления, энергия на освещение помещений, заработная плата управленческого персонала).

Сумма постоянных и переменных издержек составляет полную себестоимость продукции (работ, услуг)

Для более точного разделения расходов на постоянные и переменные и, следовательно, более качественного экономического обоснования их уровня применяется коэффициент реагирования затрат (формула 2.3.7).

(2.3.7)

где Кр.з. – коэффициент реагирования затрат

Тпр.з. – темп прироста продаж, %

Тпр.прод. – темп прироста затрат, %

Значения:

* если Крз = 0 – затраты постоянные
* если Крз ≠ 0 - затраты переменные
* если 0 < Крз< 1 – затраты дегрессивные
* если Крз=1 – затраты пропорциональные
* если Крз > 1 – затраты прогрессивные

Для расчета планового уровня переменных расходов используется формула 2.3.8.

(2.3.8)

где Тпр.пр.баз –плановый темп прироста продаж (к базовому значению)

Пер.з.баз – переменные расходы базового уровня

Опр пл (2.3.9)

где Опр пл – плановый объем продаж

Опр баз – базовый объем продаж

1. ***по способу отнесения затрат на себестоимость продукции***  выделяются прямые и косвенные расходы.

*Прямые расходы* непосредственно связаны с изготовлением продукта и по установленным нормам относятся на их себестоимость (сырье, материалы, топливо, энергия).

*Косвенные расходы* связаны с производством нескольких разных изделий. Как правило, их распределяют пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся, например, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.

Распределяются пропорционально:

1. заработной плате производственных рабочих;
2. пропорционально отработанным станко-часам;
3. пропорционально производственной себестоимости (например, коммерческие расходы).

Суммирование прямых и косвенных расходов позволяет получить полную себестоимость продукции (работ, услуг).

**Структура расходов** – соотношение, совокупность удельных весов отдельных видов, элементов затрат в общем их объеме.

Целью АВС-анализа расходов является оценить значимость разных видов затрат в себестоимости продукции и их группировка в соответствующие группы. Данный метод анализа предполагает разделение издержек на три вида:

* группа А – затраты, занимающие около 80 % в общем объеме затрат;
* группа В – затраты, занимающие около 15 % в общем объеме затрат;
* группа С- затраты, занимающие менее 5% в общем объеме затрат.

С целью эффективного управления расходами предприятие может формировать центры ответственности организации (предприятия) по расходам. Пример такого рода представлен в табл. 2.3.1.

Для оценки эффективности используемых ресурсов применяются следующие показатели – затратоотдача и затратоемкость доходов и произведенной продукции (формулы 2.3.10 -2.3.13):

(2.3.10)

где ЗО – затратоотдача доходов организации

ЗО произ (2.3.11)

где ЗО п - затратоотдача производства

(2.3.12)

где ЗЕ – затроемкость доходов организации

(2.3.13)

где ЗЕ – затроемкость производства

Таблица 2.3.1. Отчет об исполнении сметы центров затрат, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Затраты | | Отклонения | |
| Контролируемые затраты | | план | факт | за месяц | с начала года |
| Отчет мастера отделения № 1 | | | | | |
| 1. Материалы | | 100 | 98 | -2 | -1 |
| 2. Заработная плата прямая | | 50 | 51 | +1 | +0,5 |
| 3. Заработная плата обслуживающих рабочих | | 22 | 22,5 | +0,5 | +0,3 |
| 4. Топливо и энергия на технологические цели | | 18 | 19 | +1 | +0,7 |
|  | |  |  |  |  |
| 5. Эксплуатация и ремонт оборудования | | 20 | 19,5 | -0,5 | -0,5 |
| б. Прочие расходы | | 10 | 10,5 | +0,5 | -0,3 |
| **Итого затрат** | | **220** | **220,5** | **+0,5** | **-0,3** |
| Отчет начальника цеха № 1 | | | | | |
| 1. Содержание аппарата управления цеха | 40 | | 41 | + 1 | — |
| 2. Содержание прочего цехового персонала | 30 | | 29 | -1 | -2 |
| 3. Содержание и текущий ремонт здания, | 100 | | 102 | +2 | -1 |
| сооружений, инвентаря |  | |  |  |  |
| 4. Непроизводительные расходы | X | | 2 | +2 | +5 |
| 5. Прочие расходы цеха | 30 | | 29 | -1 | -3 |
| 6. Итого расходы цеха | 200 | | 203 | +3 | -1 |
| **Расходы отделений:**  **№ 1** | **220** | | **220,5** | **+0,5** | **-0,3** |
| **№2** | **200** | | **205** | **+5** | **+7** |
| **№3** | **280** | | **278** | **-2** | **-3** |
| **Итого расходы отделений** | **700** | | **703,5** | **+3,5** | **+3,7** |
| 8. Всего расходы по цеху | 900 | | 906,5 | +6,5 | +2,7 |
| Отчет заместителя директора по экономике | | | | | |
| 1. Расходы на управление организацией | 200 | | 206 | +6 | +10 |
| 2. Общехозяйственные расходы | 200 | | 195 | -5 | -7 |
| 3. Налоги, сборы и отчисления | 100 | | 100 | — | +1 |
| 4. Непроизводительные расходы | X | | 50 | +50 | +100 |
| 5. Итого — общие расходы по организации | 500 | | 551 | +51 | +104 |
| **Расходы цехов:**  **№1**  **№2**  **№3** | **900** | | **906,5** | **+6,5** | **+2,7** |
| **800** | | **790,5** | **-9,5** | **-2,7** |
| **1000** | | **1005** | **+5** | **+ 10** |
|  |  | |  |  |  |
| **Итого** | **2700** | | **2702** | **+2** | **+10** |
| **Всего затраты организации** | **3200** | | **3253** | **+53** | **+114** |

* 1. **Расчет прибыли и оценка экономической эффективности бизнес-решений**

Экономическое обоснование бизнес-решений заключается в оценке всех видов эффектов, полученных в результате их принятия и реализации, через призму экономических последствий для организации(предприятия).

Экономический эффект- определенный результат, полученный как разница между доходами и расходами на его достижение. Экономическая эффективность – соотношение полученных результатов с потраченными на их достижение ресурсами. В общем виде экономическая эффективность определяется по формулам 2.4.1 и 2.4.2.

, где (2.4.1)

Эфф – показатель экономической эффективности организации (предприятия);

Рез – результат организации (предприятия);

Рес – объем потраченных ресурсов на достижение результата организации (предприятия)

, где (2.4.2)

В качестве результата может выступать любой показатель, отражающий как общие итоги работы организации (предприятия), так и отдельных подразделений, сотрудников, ресурсов, бизнес-процессов. Например, доход от реализации, объем произведенной продукции, количество новых клиентов и/или постоянных клиентов, количество проведенных рекламных кампаний, складской оборот и т.д.

Потраченные ресурсы также должны быть представлены в виде показателей, как общих, так и частных, измеряемых как в натуральных, так и стоимостных единицах. Это могут быть, например, фонд оплаты труда персонала, численность работников, себестоимость продукции, рекламный бюджет, количество транспортных средств, стоимость транспортных средств размеры основного и оборотного капитала и т.д.

Если для оценки эффективности используется формула расчета 2.4.1, то такой показатель эффективности является прямым. Это означает, чем больше его значение, тем эффективнее функционирует организация (предприятия). Экономическое содержание прямых показателей эффективности заключается в том, что они демонстрируют, какой результат достигается организацией (предприятием) посредством расходования одной единицы ресурса.

Прямым показателем эффективности является рентабельность организации (предприятия). Ее экономическая сущность заключается в том, что она позволяют оценить, какую прибыль приносит единица потраченного ресурса.

Если для оценки эффективности используется формула расчета 2.4.2, то это обратный показатель эффективности, т.е. чем ниже его значение, тем эффективнее функционирует организация (предприятия). Их экономическое содержание заключается в том, что они характеризуют, сколько нужно потратить организации ресурсов для достижения одной единицы результата. П

Примеры расчета системы прямых и обратных показателей эффективности компании и описание их экономического содержания представлены в табл. 2.4.1.

Таблица 2.4.1 – Система показателей эффективности организации (предприятия)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера,  ресурс | Показатель | Ед.  изм | Формула | Содержание | Диапозон  значений |
| Общие | Затратоотдача | - | О реал/З общ | сколько реализованной продукции получается с одного рубля расходов | чем больше значение, тем эффективнее |
| Затратоемкость | - | З общ/О реал | сколько необходимо потратить ресурсов на получение одного рубля реализованной продукции | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Рентабельность доходов организации | % | Пр/Д реал\*100 | какой процент прибыли приходится на один рубль дохода организации | чем больше значение, тем эффективнее |
| Рентабельность затрат организации | % | Пр/З общ\*100 | какой процент прибыли зарабатывает организации с рубля расходов | чем больше значение, тем эффективнее |
| Рентабельность  организации | % | Пр/(ОС+СО+ФОТ) \*100 | какой процент прибыли получает организация с одного рубля капитала и фонда оплаты труда | чем больше значение, тем эффективнее |
| Основные средства | Фондоотдача  основных средств | - | Д реал/ ОС | какой доход компания получает с одного рубля среднегодовой стоимости основного актива | чем больше значение, тем эффективнее |
| Фондоемкость  основных средств | - | ОС/Д реал | сколько среднегодовой стоимости основного актива приходится на рубль дохода | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Фондорентабельность | % | Пр/ОС\*100 | сколько процент прибыли приносит один рубль среднегодовой стоимости основного средства | чем больше значение, тем эффективнее |
| Материальные ресурсы | Материалоотдача | - | Д реал/ МЗ | какой доход компания получает с одного рубля материальных расходов | чем больше значение, тем эффективнее |
| Материалоемкость | - | МЗ/Д реал | сколько материальных ресурсов тратится для получения одного рубля дохода от реализации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Материало-рентабельность | % | Пр/МЗ | какую прибыль компания получает с одного рубля материальных расходов | чем больше значение, тем эффективнее |
| Персонал | Выработка | руб/чел  руб /час | Д реал/ Ч  Д реал/ ФРВ | сколько дохода от реализации приносит один работник;  сколько дохода от реализации получает организация в час | чем больше значение, тем эффективнее |
| Трудоемкость | час | ФРВ / Д реал | сколько времени тратит организация для получения одного рубля дохода от реализации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Зарплатоотдача | - | Д реал/ ФОТ | какой доход от реализации получает компания, потратив один рубль на оплату труда | чем больше значение, тем эффективнее |
| Рентабельность  труда | % | Пр / ФОТ | какой процент прибыли зарабатывает организации с одного рубля расходов на оплату труда | чем больше значение, тем эффективнее |
| **Оборотный капитал** | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  (К об ок) | - | Д реал /СО ок | какое количество раз совершают полный оборот оборотные средства | чем больше значение, тем эффективнее |
| Оборачиваемость оборотных средств | дни | О/К об ок | сколько дней длится оборот оборотного капитала организации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Коэффициент оборачиваемости запасов (Коб пз) | - | Д реал/ СО пз | какое количество раз запасы совершают полный оборот | чем больше значение, тем эффективнее |
| Оборачиваемость запасов | дни | О/К об пз | сколько дней длится оборот материальных запасов организации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства  (К об нзп) | - | Д реал/ СО нзп | какое количество раз незавершенное производство совершают полный оборот | чем больше значение, тем эффективнее |
| Оборачиваемость незавершенного производства | дни | О/ К об нзп | сколько дней длится оборот незавершенного производства организации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Коэффициент оборачиваемости готовой продукции  (К об гп) | - | Д реал/ СО гп | какое количество раз готовая продукция совершает полный оборот | чем больше значение, тем эффективнее |
| Оборачиваемость готовой продукции | дни | О/ К об гп | сколько дней длится оборот готовой продукции организации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  ( Коб дз) | - | Д реал /СО дз | какое количество раз дебиторская задолженность совершает полный оборот | чем больше значение, тем эффективнее |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | дни | О/ К об дз | сколько дней длится оборот дебиторской задолженности организации | чем меньше значение, тем эффективнее |
| Рентабельность  оборотного капитала | % | Пр/СО ок | какой процент прибыли получает организация с одного рубля оборотного капитала | чем больше значение, тем эффективнее |

Одним из показателей экономического эффекта является прибыль организации (предприятия). *Прибыль от продажи товаров (услуг)* – превышение выручки от реализации товаров (услуг) над затратами организации и является положительным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Прибыль является конечным финансовым результатом предпринимательской деятельности предприятий и в общем виде представляет собой разницу между ценой продукции и ее себестоимостью, а в целом по предприятию представляет разницу между выручкой от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции.

*Убыток от продажи товаров (услуг)* – превышение расходов организации над выручкой от реализации товаров (услуг) и является отрицательным финансовым результатом от продажи товаров (услуг).

Анализ прибыли включает в себя оценку значимости структурных подразделений, ассортимента, персонала и других ресурсов в ее получении. Также как доходы и расходы организации (предприятия), изучение прибыли включает в себя, в том числе АВС-анализ прибыли.

Основной задачей ассортиментного АВС- анализа прибыли является выявление наиболее прибыльных ассортиментных позиций. Исходя из полученных данных выделяет три категории товарных групп/позиций:

* группа А – товарные группы или позиции, приносящие до 80 % прибыли от продаж
* группа В – товарные группы или позиции, приносящие около 15 % прибыли от продаж
* группа С – товарные группы или позиции, приносящие около 5% прибыли от продаж

Для более полного изучения ассортимента применяют совмещение результатов АВС- анализа прибыли и АВС- анализа дохода от реализации организации (предприятия). Это позволяет оценить ассортимент как с доходной, так и прибыльной точек зрения, что дает более полную картину влияния ассортимента на различные экономические результаты компании (рисунок 2.4.1).

*Выручка от реализации товаров*

АА – много денег, много прибыли

«ЗВЕЗДА»

АВ – много денег, есть прибыль

* анализ конкурентов
* оценка эластичности для повышения цены

АС - много денег, нет прибыли

ГЕНЕРАТОР ПОТОКА

**А**

ВС – средний оборот, нет прибыли

* оценка эластичности с целью повышения цены

ВВ - средний оборот, есть прибыль

ВА – средний оборот, много прибыли

* стимулирование объема продаж

**В**

СВ – мало денег, есть прибыль

* оценка эластичности с целью роста цены и/ или продаж

СА - мало денег, много прибыли

* стимулирование объема продаж

СС – нет денег, нет прибыли

«АУТСАЙДЕР»

**С**

С В А

*Прибыль*

Рисунок 2.4.1. Совмещение АВС-анализа продаж и прибыли

Совмещение результатов АВС-анализа прибыли и XYZ – анализа продаж позволяют оценить ассортимент компании в контексте получаемой прибыли и стабильности продаж. Оно позволит принять эффективные управленческие бизнес-решения в области ассортиментной политики организации (предприятия) – рисунок 2.4.2.

Прибыль

AZ - *значительный вклад в результат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* постоянный контроль остатков
* самый опытный менеджер по закупкам

АY- *значительный вклад в результат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

АХ - *значительный вклад в результат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

А

BZ -*средний вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* контроль остатков
* работа под заказ

В

BY - *средний вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

BX - *средний вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

С

X Y Z

CZ- *малый вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* если новые товары- наблюдение, старые – вывод из ассортимента компании
* работа под заказ

CY- *малый вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* если новые товары- наблюдение
* фиксированные, но чуть более частые партии

CX - *малый вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* фиксированный заказ
* возможно увеличение интервала заказа

Стабильность продаж

Рис. 6.4. Совмещение XYZ и АВС- анализов

X Y Z

Стабильность продаж

Рисунок 2.4.2. Совмещение XYZ- продаж и АВС- анализа прибыли

Аналогично доходам и расходам организация (предприятие) для повышения эффективности управления может выделять центры ответственности по прибыли (табл.2.4.2). Однако, это не всегда возможно, т.к. не все компании распределяют косвенные расходы по ассортименту, ресурсам, подразделениям.

Таблица 2.4.2. Отчет центра прибыли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По смете (плану) |  | Отклонения (+, -) | |
| Факт  чески | за месяц | с начала года |
| Отчет по валовой прибыли | | | | |
| 1. Стоимость продукции (работ, услуг) | 1000 | 1200 | +200 | +300 |
| 2. Производственная себестоимость | 600 | 700 | +100 | +150 |
| 3. Валовая прибыль (п. 1 - п. 2) | 400 | 500 | +100 | +150 |
| Отчет по прибыли от продаж  эодаж | | | | |
| 1. Выручка от продажи (нетто) | 1000 | 1200 | +200 | +300 |
| 2. Производственная себестоимость- | 600 | 700 | +100 | + 150 |
| 3. Расходы на продажу | 50 | 60 | +10 | +30 |
| 4. Общехозяйственные расходы | 150 | 160 | +10 | +20 |
| 5. Полная себестоимость проданной продукции (п. 2 + п. 3 + п. 4) | 800 | 920 | +120 | +200 |
| б. Прибыль (убыток) от продаж (п. 1 -п. 5) | 200 | 280 | +80 | +100 |
| Отчет по чистой прибыли | | | | |
| 1. Выручка от продажи (нетто) | 1000 | 1200 | +200 | +300 |
| 2. Производственная себестоимость | 600 | 700 | + 100 | +150 |
| 3. Расходы на продажу | 50 | 60 | +10 | +30 |
| 4. Общехозяйственные расходы | 150 | 160 | +10 | +20 |
| 5. Полная себестоимость проданной продукции (п. 2 + п. З + п.4) | 800 | 920 | +120 | +200 |
| 6. Прибыль от продаж (п. 1 - п. 5) | 200 | 280 | +80 | +100 |
| 7. Прочие доходы | 100 | 120 | +20 | +30 |
| 8. Прочие расходы | 80 | 100 | +20 | +15 |
| 9. Прибыль (убыток) до налогообло­жения (п.б + п. 7-п. 8) | 220 | 300 | +80 | +115 |
| 10. Налог на прибыль | 44 | 60 | + 16 | +23 |
| 11. Чистая прибыль (п. 9 - п. 10) | 176 | 240 | +64 | +92 |

1. **Рабочая тетрадь**

*для студентов дневной формы обучения*

Таблица 2.1. Экономическое обоснование доходной и расходной части бизнес-решения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | | Описание | | |
| Формулировка проблемы, на устранение которой направлено принимаемое бизнес-решение | | *Исключение перебоев в поставке товаров \**  \*в настоящее время доставка осуществляется силами поставщиков, потери прибыли составляют порядка 100 тыс.руб. в месяц, частота поездок 9 раз в месяц, км общий 800 км, дополнительно можно получить скидку на товар в размере 15 тыс руб., если - самовывоз | | |
| Оцениваемые альтернативы | | 1) введение дополнительных рейсов с помощью аутсорсинга доставки | 2) введение дополнительных рейсов за счет приобретения собственного транспорта | 3) замена поставщика  (другой поставщик расположен ближе, но продукция дороже), доставляет поставщик |
| Этап 1. оценка результатов и ресурсов | Результаты | * рост доходов из-за наличия в ассортименте позиций; * рост дохода из-за получения скидки | * рост доходов из-за наличия в ассортименте позиций; * рост дохода из-за получения скидки | * рост дохода из-за наличия его в ассортименте; * потери дохода из-за более высоких цен |
| Ресурсы | * надбавка сотруднику, занимающемуся поиском транспортной компании, координацией поставок – дополнительная оплата труда, включая страховые взносы; * плата за каждый рейс нанимаемой транспортной компании; * оплата ГСМ транспортной компании | * приобретение дополнительного транспорта * ремонт и обслуживание   транспорта   * водитель транспорта * сотрудник, занимающийся   координацией поставок | * не требуется |
| Этап 2. формирование доходной и расходной частей | Доход | * 100 тыс. руб. * 15 тыс. руб. | * 100 тыс. руб. * 15 тыс. руб. | * 100 тыс. руб * - (81\*153-75\*159) = 468 тыс. руб. в год |
| Расход | 1. 5000 + 30% \* 5000 = 6500 в месяц 2. 4500 за рейс \*9 рейсов = 40,5 тыс руб. в месяц 3. бензин - 3584 руб. в месяц | 1. амортизация приобретенного транспорта 816 тыс руб/5 лет = 163,2 в год 2. ремонт, обслуживание, страхование = 6416 руб в месяц 3. оплата труда водителя - 18 000 руб страховые взносы = 18000\*30% = 5400 в месяц 4. дополнительная плата труд сотруднику, координирующего водителя- 2000 руб., страховые взносы 30% \* 2000 руб = 600 руб. в месяц | - |

Таблица 2.2. Этап 3 - расчет прибыли и экономической эффективности бизнес-решений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Показатели** | До бизнес-решения | **Альтернативные показатели** | | |
|  |  | **1 вариант** | **2 вариант** | **3 вариант** |
| **1** | **Объем реализации товаров, тыс. шт** | **81,0** | **90,0** | **90,0** | **75,0** |
|  | 1 вариант | - | 9,0 | 0 | 0 |
|  | 2 вариант | - | 0 | 9,0 | 0 |
|  | 3 вариант | - | 0 | 0 | -6,0 |
| **2** | **Цена за единицу товара, руб.** | **153** | **153** | **153** | **159** |
|  | 1 вариант | - | 0 | 0 | 0 |
|  | 2 вариант | - | 0 | 0 | 0 |
|  | 3 вариант | - | 0 | 0 | **6** |
| 3 | **Выручка от реализации продукции, тыс руб.** | **12393** | **13773** | **13773** | **13125** |
|  | **1 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **1380** | **0** | **0** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 1200 | 0 | 0 |
|  | 2) рост доход от самовывоза | - | 180 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **0** | **1380** | **0** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 0 | 1200 | 0 |
|  | 2) рост доход от самовывоза | - | 0 | 180 | 0 |
|  | **3 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **0** | **0** | **732** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 0 | 0 | 1200 |
|  | 2) потери дохода из-за высоких цен (81\*153-75\*159) |  | 0 | 0 | -468 |
| 4 | **Расходы предприятия**  **(себестоимость продукции), тыс. руб** | **9854** | **10461,0** | **10406,2** | **9854** |
|  | **1 вариант** *(расход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **607,0** | **0** | **0** |
|  | 1) дополнительная оплата труда за координацию, в том числе страховые взносы | - | 78,0 | 0 | 0 |
|  | 2) оплата услуг доставки транспортной компании | - | 486,0 | 0 | 0 |
|  | 3) расходы на бензин | - | 43,0 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** *(расход из табл. 2.1 \*12)* | **-** | **0** | **552,2** | **0** |
|  | 1) амортизация приобретенного транспорта | **-** | 0 | 163,2 | 0 |
|  | 2) техническое обслуживание, бензин, страхование | - | 0 | 77 | 0 |
|  | 3) оплата труда водителя | - | 0 | 280,8 | 0 |
|  | 1. дополнительная оплата труда за координацию | - | 0 | 31,2 | 0 |
|  | **3 вариант** | **-** | **0** | **0** | **0** |
| **5** | **Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. \*** | **8600** | **8600** | **9416** | **8600** |
|  | **1 вариант** | - | 0 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** | - | 0 | 816 | 0 |
|  | **3 вариант** | - | 0 | 0 | 0 |
| **6** | Прибыль от реализации (стр 3 - стр 4) | 2539 | 3312,0 | 3366,8 | 3271 |
| **7** | Рентабельность продаж (стр 6 /стр 3 \*100), % | 20,5 | 24,0 | 24,4 | 24,9 |
| **8** | Рентабельность продукции (затрат), (стр 6 /стр 4 \*100),% | 25,8 | 31,7 | 32,4 | 33,2 |
| **9** | Рентабельность основных средств (стр 6 /стр 5 \*100),% \*\* | 29,5 | 38,5 | 35,8 | 38,0 |

\* *в данной строке отражается результат или показатель, на изменение которого направлено бизнес-решение (например, если целью бизнес-решения является снижение себестоимости единицы продукции, то в данной строке рассчитывается изменение данной величины; если бизнес-решение направлено на улучшение логистики, то – среднегодовые остатки оборотных средств и т.д.)*

\* \* *в данной строке производится оценка эффективности организации по объекту, соответствующему стр.5 табл. 2.2*.

**2.2. Обоснование доходной части бизнес-решений**

Управление ассортиментом осуществляется посредством оценки его показателей:

1. **полнота** ассортимента товаров понимается как отноше­ние числа разновидностей товара, находящегося в продаже, к числу товаров, предусмотренных прейскурантами и дого­ворными обязательствами.

Данный показатель показывает качество ассортимента в пределах однородной группы (формула 2.2.1).

(2.2.1)

где Пас – полнота ассортимента;

Кф – фактическое количество позиций;

Кпл – плановой количество позиций

1. **широта** ассортимента — количество видов, разновиднос­тей и наименований товаров однородных и разнородных групп;
2. **глубина** ассортимента **–** общее количество разновидностей товаров внутри товарной группы;

Исходя из значений широты и глубины, ассортимент товаров может быть широким и узким. *Широкий* ассортимент товаров характеризуется большой широтой и малой глубиной.

У*зкий* ассортимент характеризуется малой широтой и большой глубиной;

1. **новизна** ассортимента — способность ассортимента удовлетворять меняющиеся потребности покупателей за счет реализации новых товаров. Новизна ассортимента характеризуется степенью обновления (формула 2.2.2).

, (2.2.2)

где Нас – новизна ассортимента организации

Кн - количество новых товаров в ассортименте организации

1. **устойчивость** ассортимента — способность перечня това­ров удовлетворять спрос на одни и те же товары (формула 2.2.3).

, (2.2.3)

где Уас –устойчивость ассортимента организации(предприятия);

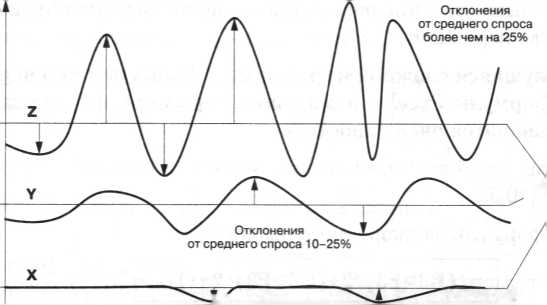
Ку.с. – количество позиций, пользующихся устойчивым спросом.

Табл. 1. Данные об ассортименте товаров

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели | | | | | |
| Товарные группы | Количество  позиций  согласно  матрице | Фактическое количество  реализуемых  позиций | Количество новых  товаров | Количество товаров,  пользующихся постоянным  спросом | | |
|  |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Макаронные изделия | 24 | 18 | 2 | 12 | | |
| Мука | 6 | 5 | 1 | 4 | | |
| Хлебобулочные изделия | 12 | 9 | 2 | 6 | | |
| Чай | 32 | 22 | 4 | 10 | | |
| Алкогольные напитки | 57 | 42 | 3 | 24 | | |
| Конфетные изделия | 28 | 18 | 2 | 12 | | |
| Мучные кондит. изделия | 24 | 20 | 0 | 14 | | |
| Кисломолочные продукты | 36 | 21 | 4 | 15 | | |
| Итого | 219 | 155 | 18 | 97 | | |
| Таблица 2. Показатели ассортимента товаров   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Ассортимент | Широта  (количество товарных групп) | Глубина  (сумма позиций  табл.1  ст. 1.) | Коэффициент полноты  формула 2.2.1  (ст 2/ст1 табл 1 ) | Коэффициент  новизны  формула 2.2.2.  (ст 3/ст2  табл 1) | Коэффициент  внутривидовой устойчивости  формула 2.2.3  ( ст4/ст2 табл 1) | | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Макаронные изделия |  |  |  |  |  | | Мука |  |  |  |  |  | | Хлебобулочные изделия |  |  |  |  |  | | Чай |  |  |  |  |  | | Алкогольные напитки |  |  |  |  |  | | Конфетные изделия |  |  |  |  |  | | Кондитерские изделия |  |  |  |  |  | | Кисломолочные продукты |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |
| **АВС- анализ продаж**  Суть АВС-анализа продаж заключается в проведение ранжирования товарных групп или позиций по степени их значимости для бизнеса по доходу или объему продаж.  Исходя из полученных значений, ассортимент компании делится на три группы:   * группа А – товарные группы или позиции, приносящие до 80 % дохода или объема продаж; * группа В – товарные группы или позиции, приносящие около 15 % дохода или объема продаж * группа С – товарные группы или позиции, приносящие около 5% дохода или объема продаж.   Таблица 3. Исходные данные о доходе от продаж   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Показатели | тыс. руб. | Стр- ра, % | шт | Стр-ра, % | | А | 1 | 2 | 3 | 4 | | Доход от продаж (в том числе): | 6490 |  | 179982 |  | | стиральные порошки | 1865 |  | 62167 |  | | моющие средства | 254 |  | 3629 |  | | шампуни | 534 |  | 7417 |  | | мыло | 1520 |  | 72381 |  | | кремы | 235 |  | 1351 |  | | лосьоны | 187 |  | 1626 |  | | зубные пасты | 1087 |  | 19411 |  | | дезодоранты | 785 |  | 10467 |  | | прочие | 23 |  | 1533 |  |   Таблица 4. АВС - анализ дохода от продаж (тыс. руб.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | % дохода по убыванию  (по убыванию табл. 3 ст. 2) | Товарные группы  (согласно значениям ст А табл 4 ст. А переносятся товарные группы  из табл. 3 ст А) | Общим итогом  (сумма чисел ст. А) | Категория  (согласно лекциям) | | А | 1 | 2 | 3 | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |   Таблица 5. АВС - анализ объема продаж (шт.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | % продаж по убыванию  (по убыванию  табл. 3ст. 4) | Товарные группы  (согласно значениям табл 5 ст А переносятся товарные группы  из табл. 3 ст А) | Общим итогом  (сумма чисел ст. А) | Категория  (согласно лекциям) | | А | 1 | 2 | 3 | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | | | | | |  |

**XYZ – анализ продаж**

Объем продаж

 Отклонения от среднего спроса 0-10%

Средний спрос

Колебания спроса

Рисунок 2.2.1. Колебания продаж при XYZ- анализе

Для проведения данного метода используются следующие формулы 2.2.4 – 2.2.6.

(2.2.4)

где V – коэффициент вариации;

σ – среднее квадратическое отклонение;

– средний объём продаж за всё время

, (2.2.5)

где xi — объём продаж определённого продукта за i период

n – количество анализируемых промежутков времени

(2.2.6)

В программе Excel для расчетов задается формула:

СТАНДОТКЛОН(ячейки объема продаж)/СРЗНАЧ (ячейки объема продаж).

Исходя из полученных данных, выделят три группы ассортимента:

* группа X – товарные группы или позиции устойчивого спроса (колебания спроса < 10%)
* группа Y – товарные группы или позиции изменчивого спроса ( колебания спроса от 11 – 25% )
* группа Z – товарные группы или позиции, характеризующиеся случайным спросом (колебания спроса более 25%).

Таблица 6. XYZ - анализ объема продаж (шт)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Средний объем  продаж ( , шт  формула 2.2.6 | Период | | | Стабильность | Категория |
|  | 1- месяц | 2-месяц | 3-месяц | продаж (V),%  формула 2.2..4 | XYZ - анализ |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | *5* | *6* |
| шампуни |  | 7423 | 7524 | 7303 |  |  |
| зубные пасты |  | 19302 | 19975 | 18956 |  |  |
| мыло |  | 71021 | 76099 | 70023 |  |  |
| моющие средства |  | 3357 | 3786 | 3744 |  |  |
| прочие |  | 1709 | 1380 | 1510 |  |  |
| дезодоранты |  | 8574 | 11452 | 11375 |  |  |
| стиральные порошки |  | 58756 | 75234 | 52511 |  |  |
| кремы |  | 1707 | 1009 | 1338 |  |  |
| лосьоны |  | 2052 | 1125 | 1702 |  |  |

Данный вид анализа применяется также в отношении оптовых покупателей с целью выявления стабильности объема закупаемых ими партий. В этом случае покупатели делятся на три следующие группы:

* группа X– «постоянные» клиенты - изменчивость закупок (продаж) < 10%;
* группа Y – «покупатели изменчивого спроса» - изменчивость закупок (10- 25 %);
* группа Z – «случайные» клиенты, имеющие нестабильные закупки (> 25%).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Таблица 7. XYZ - анализ клиентов | | | | | | | | | |
|  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| Наименование  контрагента | | Период | | | | | Средний объем  продаж ( , шт  формула 2.2.6 | Стабильность  продаж, %  формула 2.2.4 | Категория  XYZ - клиентов | Расшифровка |
|  | | 1- месяц | 2-месяц | | 3-месяц | |  |  |
| ООО "Мастер" | | 12543 | 10258 | | 19354 | |  |  |  |  |
| ООО "Лига " | | 11302 | 15247 | | 10235 | |  |  |  |  |
| ООО "Сервис" | | 13586 | 13259 | | 12654 | |  |  |  |  |
| ООО "ДомТеплосеть" | | 3357 | 3786 | | 3744 | |  |  |  |  |
| ИП Кондрашкин | | 25687 | 26522 | | 28561 | |  |  |  |  |
| ИП Сухимова | | 186523 | 178527 | | 125430 | |  |  |  |  |
| ООО "Старт " | | 32546 | 35428 | | 12597 | |  |  |  |  |
| ООО "МелодиЯ" | | 15324 | 14896 | | 15324 | |  |  |  |  |
| ООО "Альбатрос" | | 25896 | 24578 | | 26354 | |  |  |  |  |

Выручка от реализации товаров, объем продаж, руб или шт

АХ - *значительный вклад в результат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

AZ - *значительный вклад в результат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* постоянный контроль остатков
* самый опытный менеджер по закупкам

АY- *значительный вклад в*

*результат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

А

BY - *средний вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

BZ -*средний вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* контроль остатков
* работа под заказ

*ВХ – средний доход, продажи колеблются*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

В

CZ- *малый вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* если новые товары- наблюдение, старые – вывод из ассортимента компании
* работа под заказ

CY- *малый вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* если новые товары- наблюдение
* фиксированные, но чуть более частые партии

CX - *малый вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* фиксированный заказ
* возможно увеличение интервала заказа

С

Стабильность продаж

Z

Y

Х

Рис. 2.2.2. Совмещение XYZ и АВС- анализов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 8. Совмещение XYZ - анализ объема продаж (шт)   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  |  |  | | Наименование | Категория | Категория | | (табл.6 ст.1) | XYZ - анализ продаж | АВС-анализ продаж, шт | |  | (табл. 6 ст. 6) | (табл. 5 ст. 3) | | А | 1 | 2 | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  |   Объем продаж, шт  АХ –   * невысокий страховой запас – J IT * наличие резервного поставщика   АY-   * запас с небольшим избытком * наличие резервного поставщика * контроль остатков |  |  |  |  |  |  |

BY –

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

BX –

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

CZ-

* если новые товары- наблюдение, старые – вывод из ассортимента компании

CY-

* если новые товары- наблюдение
* фиксированные, но чуть более частые партии

Стабильность продаж

Рис. 2.2.3. Совмещение XYZ и АВС- анализов продаж

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаком дефицита является то, что товар заканчивается ранее, чем  очередная партия поставляется от поставщика. Основными причинами  дефицита являются:  1) несбалансированные продажи (вследствие резкого увеличения спроса);  2) несбалансированные товарные запасы (уменьшение объема закупки).   |  |  | | --- | --- | | *Причины возникновения излишков* | *Что предпринять?* | | 1. **несбалансированный спрос (его резкое уменьшение)** | | | 1) ошибки в планировании объема продаж, завышенная цена на товар | уменьшить закупку или снизить цену | | 2) новые тенденции, мода и т.д. | мониторинг запросов покупателей | | 3) товарный каннибализм | непродуманное ведение ассортиментной политики | | 1. **несбалансированные товарные запасы (рост товарных запасов)** | | | 1) ошибки в планировании объема закупок | оценка профессионализма закупщиков, грамотная мотивационная система | | 2) некомплектность товаров комплексного спроса | закрепить ответственность за « комплекты» за одним работником | | 3) резервирование товаров, неподкрепленное реальным спросом | организовать контроль времени резерва товаров, назначить одного ответственного, предоплата |   Признаком излишков ассортимента является то, что товар не реализован  ранее, чем поступила очередная партия от поставщика. Это негативно  сказывается на финансовом положении организации, т.к. требуется больше  кредитной массы для пополнения товарных запасов, что снижает ее доход и  прибыль. Основными причинами излишков являются:  1) несбалансированные продажи (вследствие резкого уменьшения спроса);  2) несбалансированные товарные запасы (рост объема закупки).     |  |  | | --- | --- | | *Причины возникновения излишков* | *Что предпринять?* | | 1. **несбалансированный спрос (его резкое уменьшение)** | | | 1) ошибки в планировании объема продаж, завышенная цена на товар | уменьшить закупку или снизить цену | | 2) новые тенденции, мода и т.д. | мониторинг запросов покупателей | | 3) товарный каннибализм | непродуманное ведение ассортиментной политики | | 1. **несбалансированные товарные запасы (рост товарных запасов)** | | | 1) ошибки в планировании объема закупок | оценка профессионализма закупщиков, грамотная мотивационная система | | 2) некомплектность товаров комплексного спроса | закрепить ответственность за « комплекты» за одним работником | | 3) резервирование товаров, неподкрепленное реальным спросом | организовать контроль времени резерва товаров, назначить одного ответственного, предоплата |   Таблица 9. Установление цены методом полных затрат   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Показатели | Товар А | Товар Б | | Прямые затраты, руб. | 95 | 240 | | Косвенные расходы (например, транспортные), руб. | 165 | | | База распределения 1 (количество перевезенной продукции, шт) | 7 | 19 | | Коэффициенты для распределения\* |  |  | | Косвенные расходы на товара А и Б, руб. |  |  | | Итого затраты, руб. |  |  | | Норматив рентабельности продукции, % | 7,0 | 7,0 | | Цена одной единицы при базе 1, руб |  |  | | База распределения 2 (длина маршрута доставки, км ) | 15 | 49 | | Коэффициенты для распределения |  |  | | Косвенные расходы на товары А и Б, руб. |  |  | | Итого затраты, руб. |  |  | | Норматив рентабельности продукции, % | 7,0 | 7,0 | | Цена одной единицы при базе 2, руб |  |  | | | | | | | | | | | | | |
| Таблица 10. Установление цены методом прямых затрат | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | № | Показатели | Товар А | Товар Б | | 1 | Прямые затраты, руб. | 95 | 240 | | 2 | Косвенные расходы (например, транспортные), руб. | 165 | | | 3 | Норматив доходности маржи\*, % | 57,0 | 60,0 | | 4 | Цена одной единицы продукции \*\*, руб. |  |  | | 5 | Итого маржинальный доход на единицу продукции\*\*\*, руб. |  |  | | 6 | Итого маржинальный доход (товары А и Б)\*\*\*\*, руб. |  | | | 7 | Итого прибыль предприятия (товары А и Б)\*\*\*\*\*, руб. |  | |   \* маржинальный доход = прибыль + косвенные расходы  \*\* строка 1 \*строку 3/100% + строка 1 | | | | | | | |  | |  | |
|  | |  | | | | | |  | |  | |
| \*\*\* строка 4 - строка 1  \*\*\*\* сумма столбцов товаров А и Б строка 5  \*\*\*\*\* строка 6- строка 2 | |  | | | | | |  | | | | |  | | | |
| Таблица 11. Установление цены параметрическим методов   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | № | Показатели | Товар А | Товар В | Товар С (конкурент) | | А | Б | 1 | 2 | 3 | | 1 | Цена, сложившаяся на рынке, руб. | - | - | 155 | | 2 | Параметр качества -длительность, мин | 80 | 100 | 90 | | 3 | Соотношение параметров качества\* |  |  | 1 | | 4 | Предварительная цена на единицу продукции\*\*, руб. |  |  | 155 | | 5 | Коэффициент ускорения/ торможения цены\*\*\* |  |  | 1 | | 6 | Скорректированная рыночная цена \*\*\*\*, руб. |  |  | 155 | | |  | | |  | |
|  | |  | | | | | | | | | | | | | | |
| А, В – товары с различными параметрами качества | |  | | | | | | | | | | | | | | |
| \* стр. 2 ст.1 и 2 / стр. 2 ст. 3 | |  | | | | | | | | | | | | | | |
| \*\*стр.3\*стр.1 ст.3  \*\*\*5% ускорение при худших характеристиках, торможение - при лучших) | |  | | | |
| \*\*\*\*стр.5\*стр.4 | | | | | | | | |
|  | | |  | | | |  | | | |  | | | |

Таблица 12. Установление цены методом конкурентных торгов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | |
| Показатели | Товар А  отсутствие конкуренции | Товар А (конкуренты) | |
|  | Ценовая война | "Сговор" или  "цена лидера" |
| А | 1 | 2 | 3 |
| Цена за единицу продукции, руб. | 149,2 | 140 | 151 |
| Прямые затраты, руб. | 95,0 | 95,0 | 95,0 |
| Косвенные расходы (например, транспортные), руб. | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| Итого затраты, руб. |  |  |  |
| Прибыль с единицы продукции, руб. |  |  |  |

Ценовая эластичность спроса показывает, насколько изменится в объем продаж при изменении цены на товар на 1 %.

(2.2.7)

где К эл.с. – коэффициент ценовой эластичности спроса;

Токл.пр. – темп изменения объема продаж;

Тотк.ц. – темп изменения цены

* если Кэл.с. > 1 , товар эластичного спроса
* если Кэл.с. ≤ 1 , товар неэластичного спроса.

Таблица 13 . Определение ценовой эластичности спроса на товары

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Товар А | | | Товар Б | | Товар С | | |
| Показатели | Период 1 | | Период 2 | Период 1 | Период 2 | Период 1 | Период 2 | |
| Цена, руб. | 5200,0 | | 5700 | 150 | 159 | 524 | 502 | |
| Объем закупок, шт | 224,0 | | 220 | 1252 | 1125 | 534 | 587 | |
| Темп изменения объема закупок\*, % | 0 | |  | 0 |  | 0 |  | |
| Темп изменения цены \*\*, % | 0 | |  | 0 |  | 0 |  | |
| Ценовая эластичность спроса\*\*\* | 0 | |  | 0 |  | 0 |  | |
| \* - объем закупок периода 2/ объем закупок периода 1 \* 100 -100 | | | | | | | | |  | | | |  |  |  |  |
| \*\* - цена периода 2/цена периода 1 \*100 - 100 | | | | | | | |  |  | | | |  |  |  |  |
| \*\*\* - темп изменения закупок / темп изменения цены, взятые по модулю | | | | | | | | |  | | | |  |  |  |  |
|  | |  | | | | | |  | | |  |
|  | | - товары неэластичного спроса по цене | | | | | | | | |  |
|  | |  | | | | | | | | |  |
|  | | - товары эластичного спроса по цене | | | | | | | |

Таблица 14. Зависимость уровня цены от выбранного ценового метода

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ценовые методы и ситуационные факторы** | Группы методов ценообразования | | | |
| Ориентация на затраты | Ориентация на качество | Ориентация  на конкурентов | Ориентация  на спрос |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Метод полных затрат (табл. 9)  - база распределения 1  - база распределения 2 |  |  |  |  |
| Метод прямых затрат ( табл. 10) |  |  |  |  |
| Цена при низком качестве нового товара по сравнению с конкурирующими товарами  (табл. 11 ст.1) |  |  |  |  |
| Цена при высоком качестве нового товара по сравнению с конкурирующими товарами  (табл.11 ст. 2) |  |  |  |  |
| Ценовая война (табл.12 ст.2) |  |  |  |  |
| Сговор (табл.12 ст. 3) |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 15. Оценка экономической эффективности внедрения системы скидок с  учетом положительного эффекта от масштаба   |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | № | Показатели | Формула | Объем продаж, шт | | | | |  |  | расчета | 1 | 2 | | 3 | |  |  |  | Скидка, % | | | | |  |  |  | 0 | 2 | 4 | 10 | | 1 | Выручка от реализации продукции, руб | - | 150 | 294 | 288 | 405 | | 2 | Постоянные затраты, руб. | - | 40 | 40 | 40 | 40 | | 3 | Переменные затраты, руб. | 100 руб\* объем продаж | 100 | 200 | 200 | 300 | | 4 | Себестоимость полная, руб. | стр2+стр3 | 140 | 240 | 240 | 340 | | 5 | Прибыль от продаж, руб. | стр1-стр4 | 10 | 54 | 48 | 65 | | 6 | Постоянные затраты на единицу продукции, руб. | стр2/ объем продаж | 40 | 20 | 20 | 13,3 | | 7 | Себестоимость единицы продукции, руб. | стр4/ объем продаж | 140 | 120 | 120 | 113,3 | | 8 | Рентабельность продаж, % | стр5/стр1\*100 | 6,7 | 18,4 | 16,7 | 16,0 | | 9 | Рентабельность затрат, % | стр5/стр4\*100 | 7,1 | 22,5 | 20,0 | 19,1 | |

Таблица 16. Отчет центра прибыли о маржинальном доходе, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По смете {плану) | Факти­-  чески | Отклонения (+, -) | |
| месяц | с начала года |
| 1.Выручка от продажи | 1000 | 1200 | +200 | +300 |
| 2. Прямые расходы | 500 | 600 | + 100 | +200 |
| 3. Маржинальный доход (п. 1 - п. 2) | 500 | 600 | +100 | +100 |
| 4. Косвенные расходы | 300 | 320 | +20 | +40 |
| 5. Прибыль от про­изводства | 200 | 280 | +80 | +60 |

**2.3. Обоснование расходной части бизнес-решений**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (2.3.7)  где Кр.з. – коэффициент реагирования затрат  Тпр.з. – темп прироста продаж, %  Тпр.прод. – темп прироста затрат, %  Значения:   * если Крз = 0 – затраты постоянные * если Крз ≠ 0 - затраты переменные * если 0 < Крз< 1 – затраты дегрессивные * если Крз=1 – затраты пропорциональные * если Крз > 1 – затраты прогрессивные   Для расчета планового уровня переменных расходов используется формула 2.3.8.  (2.3.8)  где Тпр.пр.баз –плановый темп прироста продаж (к базовому значению)  Пер.з.баз – переменные расходы базового уровня  Опр пл (2.3.9)  где Опр пл – плановый объем продаж  Опр баз – базовый объем продаж  Таблица 1. Постоянные и переменные затраты предприятия   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Показатели | Базовый  период  Май | Июнь | Темп прироста,  % | Коэфф-нт реаг затрат | Вид затрат | | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Объем продаж,шт | 10 | 12 |  | - | - | | Арендная плата,руб | 100000 | 100000 |  |  |  | | Расходы на оплату труда директора, руб | 62000 | 62000 |  |  |  | | Расходы на оплату труда менеджера по продажам, руб. | 20000 | 22000 |  |  |  | | Расходы на сырье и материалы, руб | 500000 | 600000 |  |  |  | | Переменные расходы, руб |  |  |  |  |  | | Постоянные расходы, руб |  |  |  |  |  | | Полная себестоимость |  |  |  |  |  | | Себестоимость единицы продукции |  |  |  | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |  | | | |  | | |  | |
| Таблица 2. Планирование затрат | | | | | | | |  | | | | |  | | | | | |
|  | | | | | | | |  | | | | |  | | | | | |
| Показатели | | | | | | | | | Июль | | | | | | Август | | | |
| Объем продаж, шт | | | | | | | | | 15 | | | | | | 8 | | | |
| Арендная плата, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Расходы на оплату труда директора, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Постоянные расходы, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Расходы на оплату труда менеджера по продажам, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Расходы на сырье и материалы, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Переменные расходы,руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Полная себестоимость, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Себестоимость единицы продукции, руб | | | | | | | | |  | | | | | |  | | | |
| Таблица 3. Данные о прямых затратах на единицу продукции | | | | | | | | | | | | | | | |  | | |  | |  |  | | | |
|  |  | | | |  | | | | |  | | | | | |  | | |  | |  |  | | | |
| Показатели | Объем  производства,  шт | | | | Заработная плата  на единицу  продукции,  руб | | | | | Прямые материал  затраты на единицу продукции, руб | | | | | | Всего прямые  затраты на единицу продукции , руб  ( ст 2 + ст.3 табл.3) | | |  | |  |  | | | |
|  |  | |  |  | | | |
| А | 1 | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | | 4 | | |  | |  |  | | | |
| Грузовые стеллажи | 140 | | | | 16171 | | | | | 34706 | | | | | |  | | |  | |  |  | | | |
| Архивные стеллажи | 30 | | | | 3900 | | | | | 22547 | | | | | |  | | |  | |  |  | | | |
| Универсальные стеллажи | 181 | | | | 3985 | | | | | 6115 | | | | | |  | | |  | |  |  | | | |
|  |  | | | |  | | | | |  | | | | | |  | | |  | |  |  | | | |
| Таблица 4. Расчет единицы носителя затрат по видам деятельности   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Вид деятельности | Носитель затрат | Значение  носителя  затрат | Затраты,  руб | Стоимость единицу  носителя затрат  (ст3/ ст.2) | | А | 1 | 2 | 3 | 4 | | Потребление рабочей силы | человеко-часы | 26904 | 288000 |  | | Эксплуатация основного оборудования | машино-часы | 150789 | 756000 |  | | Оформление заказов | количество заказов | 351 | 162000 |  | | Переналадка оборудования | количество переналадок | 1000 | 576000 |  | | Доставка материалов | кол-во полученных партий | 95 | 360000 |  | | Расход обрабатывающего инструмента | кол-во инструмента | 175 | 126000 |  | | Контроль качество продукции | кол-во операций контроля | 1053 | 612000 |  | | Эксплуатация вспомогательного оборудования | машино-часы | 110020 | 720000 |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | |  |  | | | |
|  | |  | | | | | | | | |  | |  | | | | | |  | |  |  | | | |  | | | | | |
| Таблица 5. Распределение косвенных расходов по видам продукции | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |  | | | |
|  |  | |  | | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | |  | | | |  | | |  | |
| Вид деятельности | Значение носителя  затрат  (табл.4) | | Распределение носителя затрат по видам продукции | | | | | | | | | По видам продукции, руб  (ст.3/ст4/ст5 табл.5\* ст.4 табл.4) | | | | | | | |
| Грузовые стеллажи | | | Архивные стеллажи | Универс стеллажи | | | | | Грузовые стеллажи | | Архивные стеллажи | | | Универс стеллажи | | |
|  |  | |  | | |  |  | | | | |  | |  | | |  | | |
| А | 2 | | 3 | | | 4 | 5 | | | | | 3 | | 4 | | | 5 | | |
| Потребление рабочей силы | 26904 | | 20160 | | | 2400 | 4344 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Эксплуатация основного оборудования | 150789 | | 78250 | | | 35890 | 36649 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Оформление заказов | 351 | | 140 | | | 30 | 181 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Переналадка оборудования | 1000 | | 750 | | | 150 | 100 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Доставка материалов | 95 | | 58 | | | 13 | 24 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Расход обрабатывающего инструмента | 175 | | 100 | | | 33 | 42 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Контроль качество продукции | 1053 | | 420 | | | 90 | 543 | | | | |  | |  | | |  | | |
| Эксплуатация вспомогательногооборудования | 110020 | | 69000 | | | 24500 | 16520 | | | | |  | |  | | |  | | |
| **Итого** | - | | - | | | - | - | | | | |  | |  | | |  | | |
| **Косвенные расходы на единицу продукции** | - | | - | | | - | - | | | | |  | |  | | |  | | |
| Таблица 6. Расчет полной себестоимость единицы продукции по видам | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Показатели | Объем  произв-ва, шт  (табл.3 ст.1) | | | Прямые затраты  на ед продукции, руб  (табл.3 ст.4) | | | | | Косвенные расходы  на ед прод,  руб  (табл.5) | | | | | **Полная себестоимость**  **единицы продукции, руб.**  **( табл.6 ст.2+ст.3 )** | | | | | |
|  |
| А | 1 | | | 2 | | | | | 3 | | | | | **4** | | | | | |
| Грузовые стеллажи |  | | |  | | | | |  | | | | |  | | | | | |
| Архивные стеллажи |  | | |  | | | | |  | | | | |  | | | | | |
| Универсальные стеллажи |  | | |  | | | | |  | | | | |  | | | | | |

Таблица 7. Виды баз распределения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Косвенные расходы** | **База распределения** | **Ед. изм.** |
| Транспортные расходы |  |  |
| Расходы на амортизацию оборудования, обслуживающего производство |  |  |
| Амортизация выставочного оборудования |  |  |
| Аренда помещений |  |  |
| Расходы на оплату труда административного персонала |  |  |
| Реклама |  |  |
| Расходы на хранение, сортировку и упаковку товаров |  |  |
| Расходы на оплату труда начальника склада |  |  |

**АВС - анализ расходов**

Целью АВС-анализа расходов является оценить значимость разных видов затрат в себестоимости продукции и их группировка в соответствующие группы. Данный метод анализа предполагает разделение издержек на три вида:

* группа А – затраты, занимающие около 80 % в общем объеме затрат;
* группа В – затраты, занимающие около 15 % в общем объеме затрат;
* группа С- затраты, занимающие менее 5% в общем объеме затрат.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 8. Исходные данные о расходах бизнеса | | | | | | |
| № | Показатели | | тыс. руб. | | % | |
| 1 | Расходы, в том числе: | |  | |  | |
| 2 | материалы | | 12564 | |  | |
| 3 | электроэнергия | | 2546 | |  | |
| 4 | оплата труда | | 15678 | |  | |
| 5 | РСЭО | | 2597 | |  | |
| 6 | амортизация | | 5698 | |  | |
| 7 | аренда | | 2035 | |  | |
| 8 | реклама | | 587 | |  | |
| 9 | транспортные | | 785 | |  | |
| 10 | прочие | | 23 | |  | |
| Таблица 9. АВС- анализ расходов бизнеса | | | | | | | |
| % расходов по убыванию | | Расходы | | Общим итогом | | Категория | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |

Таблица 10. Отчет об исполнении сметы центров затрат, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Затраты | | Отклонения | |
| Контролируемые затраты | | план | факт | за месяц | с начала года |
| Отчет мастера отделения № 1 | | | | | |
| 1. Материалы | | 100 | 98 | -2 | -1 |
| 2. Заработная плата прямая | | 50 | 51 | +1 | +0,5 |
| 3. Заработная плата обслуживающих рабочих | | 22 | 22,5 | +0,5 | +0,3 |
| 4. Топливо и энергия на технологические цели | | 18 | 19 | +1 | +0,7 |
|  | |  |  |  |  |
| 5. Эксплуатация и ремонт оборудования | | 20 | 19,5 | -0,5 | -0,5 |
| б. Прочие расходы | | 10 | 10,5 | +0,5 | -0,3 |
| **Итого затрат** | | **220** | **220,5** | **+0,5** | **-0,3** |
| Отчет начальника цеха № 1 | | | | | |
| 1. Содержание аппарата управления цеха | 40 | | 41 | + 1 | — |
| 2. Содержание прочего цехового персонала | 30 | | 29 | -1 | -2 |
| 3. Содержание и текущий ремонт здания, | 100 | | 102 | +2 | -1 |
| сооружений, инвентаря |  | |  |  |  |
| 4. Непроизводительные расходы | X | | 2 | +2 | +5 |
| 5. Прочие расходы цеха | 30 | | 29 | -1 | -3 |
| 6. Итого расходы цеха | 200 | | 203 | +3 | -1 |
| **Расходы отделений:**  **№ 1** | **220** | | **220,5** | **+0,5** | **-0,3** |
| **№2** | **200** | | **205** | **+5** | **+7** |
| **№3** | **280** | | **278** | **-2** | **-3** |
| **Итого расходы отделений** | **700** | | **703,5** | **+3,5** | **+3,7** |
| 8. Всего расходы по цеху | 900 | | 906,5 | +6,5 | +2,7 |
| Отчет заместителя директора по экономике | | | | | |
| 1. Расходы на управление организацией | 200 | | 206 | +6 | +10 |
| 2. Общехозяйственные расходы | 200 | | 195 | -5 | -7 |
| 3. Налоги, сборы и отчисления | 100 | | 100 | — | +1 |
| 4. Непроизводительные расходы | X | | 50 | +50 | +100 |
| 5. Итого — общие расходы по организации | 500 | | 551 | +51 | +104 |
| **Расходы цехов:**  **№1**  **№2**  **№3** | **900** | | **906,5** | **+6,5** | **+2,7** |
| **800** | | **790,5** | **-9,5** | **-2,7** |
| **1000** | | **1005** | **+5** | **+ 10** |
|  |  | |  |  |  |
| **Итого** | **2700** | | **2702** | **+2** | **+10** |
| **Всего затраты организации** | **3200** | | **3253** | **+53** | **+114** |

Для оценки эффективности используемых ресурсов применяются следующие показатели – затратоотдача и затратоемкость доходов и произведенной продукции (формулы 2.3.10 -2.3.13):

(2.3.10)

где ЗО – затратоотдача доходов организации

ЗО произ (2.3.11)

где ЗО п - затратоотдача производства

(2.3.12)

где ЗЕ – затроемкость доходов организации

(2.3.13)

где ЗЕ – затроемкость производства

Таблица 9. Оценка эффективности затрат бизнеса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Расчет | Год 1 | Год |
| 1 | Объем произведенной продукции, тыс. руб. | дан | 65022 | 68512 |
| 2 | Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | дан | 61458 | 65327 |
| 3 | Производственная себестоимость, тыс.руб. | дан | 53248 | 55245 |
| 4 | Полная себестоимость, тыс. руб. | дан | 58776 | 58649 |
| 5 | Коммерческие расходы (в том числе управленческие),  тыс. руб. | дан | 5528 | 7584 |
| 6 | Валовая прибыль, тыс. руб. | стр2 - стр3 | 8210 | 10082 |
| 7 | Прибыль от реализации, тыс.руб. | стр 6 - стр5 | 2682 | 2498 |
| 8 | Затратоотдача общая | стр 2/ стр4 | 1,05 | 1,11 |
| 9 | Затратоемкость общая | стр 4/стр 2 | 0,96 | 0,90 |
| 11 | Затратоотдача производства | стр 1/стр 3 | 1,22 | 1,24 |
| 12 | Затратоемкость производства | стр3/ стр1 | 0,82 | 0,81 |
| 14 | Затратоотдача реализации | стр 2/стр5 | 11,12 | 8,61 |
| 15 | Затратоемкость реализации | стр5/стр2 | 0,09 | 0,12 |

* 1. **Расчет прибыли и оценка экономической эффективности бизнес-решений**

Таблица 2.4.1 – Система показателей эффективности организации (предприятия)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера,  ресурс | Показатель | Ед.  изм | Формула | Содержание | Диапозон  значений |
| Общие | Затратоотдача | - | О реал/З общ |  |  |
| Затратоемкость | - | З общ/О реал |  |  |
| Рентабельность доходов организации | % | Пр/Д реал\*100 |  |  |
| Рентабельность затрат организации | % | Пр/З общ\*100 |  |  |
| Рентабельность  организации | % | Пр/(ОС+СО+ФОТ) \*100 |  |  |
| Основные средства | Фондоотдача  основных средств | - | Д реал/ ОС |  |  |
| Фондоемкость  основных средств | - | ОС/Д реал |  |  |
| Фондорентабельность | % | Пр/ОС\*100 |  |  |
| Материальные ресурсы | Материалоотдача | - | Д реал/ МЗ |  |  |
| Материалоемкость | - | МЗ/Д реал |  |  |
| Материало-рентабельность | % | Пр/МЗ |  |  |
| Персонал | Выработка | руб/чел  руб /час | Д реал/ Ч  Д реал/ ФРВ |  |  |
| Трудоемкость | час | ФРВ / Д реал |  |  |
| Зарплатоотдача | - | Д реал/ ФОТ |  |  |
| Рентабельность  труда | % | Пр / ФОТ |  |  |
| **Оборотный капитал** | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  (К об ок) | - | Д реал /СО ок |  |  |
| Оборачиваемость оборотных средств | дни | О/К об ок |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов (Коб пз) | - | Д реал/ СО пз |  |  |
| Оборачиваемость запасов | дни | О/К об пз |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства  (К об нзп) | - | Д реал/ СО нзп |  |  |
| Оборачиваемость незавершенного производства | дни | О/ К об нзп |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости готовой продукции  (К об гп) | - | Д реал/ СО гп |  |  |
| Оборачиваемость готовой продукции | дни | О/ К об гп |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  ( Коб дз) | - | Д реал /СО дз |  |  |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | дни | О/ К об дз |  |  |
| Рентабельность  оборотного капитала | % | Пр/СО ок |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **АВС - анализ прибыли**  Основной задачей ассортиментного АВС- анализа прибыли является выявление наиболее прибыльных ассортиментных позиций. Исходя из полученных данных выделяет три категории товарных групп/позиций:   * группа А – товарные группы или позиции, приносящие до 80 % прибыли от продаж * группа В – товарные группы или позиции, приносящие около 15 % прибыли от продаж * группа С – товарные группы или позиции, приносящие около 5% прибыли от продаж   Таблица 1. Исходные данные о прибыли от продаж | | | |
| Товарные группы | тыс. руб. | Структура.% |  | |
| А | 1 | 2 |  | |
| Прибыль от продаж (в том числе): |  |  |  | |
| стиральные порошки | 373,0 |  |  | |
| моющие средства | 25,4 |  |  | |
| шампуни | 96,1 |  |  | |
| мыло | 228,0 |  |  | |
| кремы | 23,5 |  |  | |
| лосьоны | 93,5 |  |  | |
| зубные пасты | 271,8 |  |  | |
| дезодоранты | 164,9 |  |  | |
| прочие | 233,2 |  |  | |
| Таблица 2. АВС- анализ прибыли от продаж   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | % прибыли по убыванию  (по убыванию  табл. 1 ст. 2) | Товарные группы  (согласно значениям табл 2 ст А переносятся товарные группы  из табл. 1 ст А) | Сумма общим итогом | Категория  (согласно лекциям) | | А | 1 | 2 | 3 | | 24,7 | стиральные порошки | 24,7 | А | | 18,0 | зубные пасты | 42,7 | А | | 15,5 | прочие | 58,2 | А | | 15,1 | мыло | 73,3 | А | | 10,9 | дезодоранты | 10,9 | В | | 6,4 | шампуни | 17,3 | В | | 6,2 | лосьоны | 23,5 | В | | 1,7 | моющие средства | 1,7 | С | | 1,6 | кремы | 3,2 | С |   **Совмещение АВС-анализа дохода и прибыли**  Таблица 3. АВС - анализ дохода от продаж (тыс. руб.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | % дохода по убыванию  (по убыванию табл. 3 ст. 2) | Товарные группы  (согласно значениям ст А табл 4 ст. А переносятся товарные группы  из табл. 3 ст А) | Общим итогом  (сумма чисел ст. А) | Категория  (согласно лекциям) | | А | 1 | 2 | 3 | | 28,7 | стиральные порошки | 28,7 | А | | 23,4 | мыло | 52,2 | А | | 16,7 | зубные пасты | 68,9 | А | | 12,1 | дезодоранты | 81,0 | А | | 8,2 | шампуни | 8,2 | В | | 3,9 | моющие средства | 12,1 | В | | 3,6 | кремы | 15,8 | В | | 2,9 | лосьоны | 2,9 | С | | 0,4 | прочие | 3,2 | С |   Таблица 4. АВС- анализ дохода и прибыли от продаж   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Результаты АВС-анализа прибыли | | АВС-анализ дохода  ( табл. 3 ст. 3) | | Товарные группы  ( табл.2 ст.1) | Категория  (табл.2 ст.3) | | 1 | 3 | 5 | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | | | | | |

Выручка от реализации товаров

АА – много денег, много прибыли

«ЗВЕЗДА»

АВ – много денег, есть прибыль

* анализ конкурентов
* оценка эластичности для повышения цены

АС - много денег, нет прибыли

ГЕНЕРАТОР ПОТОКА

А

ВА – средний оборот, много прибыли

* стимулирование объема продаж

ВС – средний оборот, нет прибыли

* оценка эластичности с целью повышения цены

ВВ - средний оборот, есть прибыль

В

Прибыль

СА - мало денег, много прибыли

* стимулирование объема продаж

СВ – мало денег, есть прибыль

* оценка эластичности с целью роста цены и/ или продаж

СС – нет денег, нет прибыли

«АУТСАЙДЕР»

С

Прибыль

А

В

С

Рисунок 1. Совмещение АВС- анализа выручки от реализации и прибыли

*Доход от реализации товаров*

АА –

«ЗВЕЗДА»

АВ –

* анализ конкурентов
* оценка эластичности для повышения цены

А

ВВ -

ВС –

* оценка эластичности с целью повышения цены

В

*Прибыль*

СА -

* стимулирование объема продаж

СВ –

* оценка эластичности с целью роста цены и/ или продаж

С

С В А Прибыль

Рисунок 2. Совмещение АВС- анализа выручки от реализации и прибыли

(данные из табл. 4)

**Совмещение АСВ - анализа прибыли и XYZ –анализа продаж**

Прибыль

АY- *значительный вклад в*

*результат, продажи колеблются*

* запас с небольшим

избытком

* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

AZ - *значительный вклад в результат, продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* постоянный контроль остатков
* самый опытный менеджер по закупкам

АХ - *значительный вклад в результат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

А

BZ -*средний вклад в резуль­тат,*

*продажи нестабильны*

* наличие резервных поставщиков
* контроль остатков
* работа под заказ

BY - *средний вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

BX - *средний вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

В

CY- *малый вклад в резуль­тат, продажи колеблются*

* если новые товары- наблюдение
* фиксированные, но чуть более частые партии

CZ- *малый вклад в резуль­тат, продажи нестабильны*

* если новые товары-

наблюдение, старые – вывод

из ассортимента компании

* работа под заказ

CX - *малый вклад в резуль­тат, продажи стабильны*

* фиксированный заказ
* возможно увеличение интервала заказа

С

X Y Z

Стабильность продаж

Стабильность продаж

X Y Z

Рисунок 3. Совмещение XYZ-анализа продаж и АВС- прибыли

Прибыль

АY-

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

АХ –

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

А

BX -

* невысокий страховой запас – J IT
* наличие резервного поставщика

BY -

* запас с небольшим избытком
* наличие резервного поставщика
* контроль остатков

BZ -

* наличие резервных поставщиков
* контроль остатков
* организация работы под заказ

В

CZ-

* если новые товары - наблюдение, старые – вывод из ассортимента

CX -

* фиксированный заказ
* возможно увеличение интервала заказа

С

Стабильность продаж

X Y Z

Рисунок 4. Совмещение XYZ-анализа продаж и АВС- прибыли

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 5. Отчет центра прибыли   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Показатели | По смете (плану) |  | Отклонения (+, -) | | | Факт  чески | за месяц | с начала года | | Отчет по валовой прибыли | | | | | | 1. Стоимость продукции (работ, услуг) | 1000 | 1200 | +200 | +300 | | 2. Производственная себестоимость | 600 | 700 | +100 | +150 | | 3. Валовая прибыль (п. 1 - п. 2) | 400 | 500 | +100 | +150 | | Отчет по прибыли от продаж  эодаж | | | | | | 1. Выручка от продажи (нетто) | 1000 | 1200 | +200 | +300 | | 2. Производственная себестоимость- | 600 | 700 | +100 | + 150 | | 3. Расходы на продажу | 50 | 60 | +10 | +30 | | 4. Общехозяйственные расходы | 150 | 160 | +10 | +20 | | 5. Полная себестоимость проданной продукции (п. 2 + п. 3 + п. 4) | 800 | 920 | +120 | +200 | | б. Прибыль (убыток) от продаж (п. 1 -п. 5) | 200 | 280 | +80 | +100 | | Отчет по чистой прибыли | | | | | | 1. Выручка от продажи (нетто) | 1000 | 1200 | +200 | +300 | | 2. Производственная себестоимость | 600 | 700 | + 100 | +150 | | 3. Расходы на продажу | 50 | 60 | +10 | +30 | | 4. Общехозяйственные расходы | 150 | 160 | +10 | +20 | | 5. Полная себестоимость проданной продукции (п. 2 + п. З + п.4) | 800 | 920 | +120 | +200 | | 6. Прибыль от продаж (п. 1 - п. 5) | 200 | 280 | +80 | +100 | | 7. Прочие доходы | 100 | 120 | +20 | +30 | | 8. Прочие расходы | 80 | 100 | +20 | +15 | | 9. Прибыль (убыток) до налогообло­жения (п.б + п. 7-п. 8) | 220 | 300 | +80 | +115 | | 10. Налог на прибыль | 44 | 60 | + 16 | +23 | | 11. Чистая прибыль (п. 9 - п. 10) | 176 | 240 | +64 | +92 |   Таблица 6. Показатели предприятия ООО «Луч надежды»   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | № | Показатели | Расчет | Год 1 | Год 2 | Год 3 | Отк абс (+/-) | | Отк относ,% | | | Год 2/  Год 1 | Год 3/  Год2 | Год 2/  Год 1 | Год 3/  Год2 | | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 1 | Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | - | 85524 | 87052 | 86925 |  |  |  |  | | 2 | Производственная себестоимость продаж, тыс .руб | - | 72584 | 74521 | 73702 |  |  |  |  | | 3 | Управленческие расходы, тыс. руб | - | 1258 | 1524 | 1478 |  |  |  |  | | 4 | Коммерческие расходы, тыс. руб | - | 1637 | 2015 | 1953 |  |  |  |  | | 5 | Валовая прибыль, тыс. руб |  |  |  |  |  |  |  |  | | 6 | Прибыль от реализации, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |  | | 7 | Чистая прибыль, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |  | | 8 | Объем произведенной продукции, тыс. руб | - | 90025 | 92451 | 94877 |  |  |  |  | | 9 | Полная себестоимость продаж, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |  | | 10 | Ресурсоотдача, руб. |  |  |  |  |  |  |  |  | | 11 | Материальные затраты,  тыс. руб | - | 21134 | 21857 | 21597 |  |  |  |  | | 12 | Материалоотдача, руб на 1 руб |  |  |  |  |  |  |  |  | | 13 | Материалоемкость, руб на 1 руб |  |  |  |  |  |  |  |  | | 14 | Численность работников, чел | - | 41 | 42 | 42 |  |  |  |  | | 15 | Выработка, тыс. руб/чел |  |  |  |  |  |  |  |  | | 16 | ФОТ, тыс. руб. | - | 11316 | 11794 | 11819 |  |  |  |  | | 17 | Рентабельность продаж, % |  |  |  |  |  |  |  |  | | 18 | Рентабельность продукции, % |  |  |  |  |  |  |  |  | | 19 | Рентабельность труда,% |  |  |  |  |  |  |  |  |   **Формы таблиц для курсовой работы**  Табл.А. Технико-экономические показатели предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Показатели | Ед. изм. | Год 1 | Год 2 | Абс. откл. | Темп роста, % | | Объем производства | нат. ед. |  |  |  |  | | Объем продаж | нат. ед. |  |  |  |  | | Цена | тыс. руб |  |  |  |  | | Выручка от реализации | тыс. руб. |  |  |  |  | | Себестоимость произведенной продукции | тыс. руб |  |  |  |  | | Себестоимость продаж | тыс. руб. |  |  |  |  | | Прибыль от реализации | тыс. руб |  |  |  |  | | Численность | тыс. руб. |  |  |  |  | | Основные средства | тыс.руб. |  |  |  |  |   Табл. Б. Состав и структура расходов предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Расходы, тыс. руб. | Год 1 | Год 2 | Структура затрат, % | | | Год 1 | Год 2 | | Материальные расходы |  |  |  |  | | Расходы на оплату труда |  |  |  |  | | Амортизация |  |  |  |  | | ……. |  |  |  |  | | Итого |  |  | 100 | 100 |   Табл. В. Ассортиментная структура продаж предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Ассортимент | Год 1 | Год 2 | Структура продаж, % | | | Год 1 | Год 2 | | Продукт 1 |  |  |  |  | | Продукт 2 |  |  |  |  | | Продукт 3 |  |  |  |  | | Итого |  |  | 100 | 100 |   Табл. Г. Структура продаж в разрезе потребителей предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Потребитель | Год 1 | Год 2 | Структура продаж, % | | | Год 1 | Год 2 | | ООО «Тандем» |  |  |  |  | | ИП Горбунов А.В. |  |  |  |  | | ООО «Текстиль» |  |  |  |  | | …… |  |  |  |  | | Итого |  |  | 100 | 100 |   Табл. Д. Структура закупок в разрезе поставщиков предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Поставщик | Год 1 | Год 2 | Структура закупок, % | | | Год 1 | Год 2 | | ООО «Стайл» |  |  |  |  | | ИП Имаев Д.Ж. |  |  |  |  | | ООО «Мегатрон+» |  |  |  |  | | …… |  |  |  |  | | Итого |  |  | 100 | 100 |   Табл. Е. Данные о продажах на рынке \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_--   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Конкурент | Год 1 | Год 2 | Рыночная доля, % | | | Год 1 | Год 2 | | ООО «Сила» |  |  |  |  | | ООО “Форма” |  |  |  |  | | ООО «Мегастрой» |  |  |  |  | | …… |  |  |  |  | | Итого |  |  | 100 | 100 | |

***для студентов заочной формы обучения***

Таблица 1. Экономическое обоснование доходной и расходной части бизнес-решения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | | Описание | | |
| Формулировка проблемы, на устранение которой направлено принимаемое бизнес-решение | | *Исключение перебоев в поставке товаров \**  \*в настоящее время доставка осуществляется силами поставщиков, потери прибыли составляют порядка 100 тыс.руб. в месяц, частота поездок 9 раз в месяц, км общий 800 км, дополнительно можно получить скидку на товар в размере 15 тыс руб., если - самовывоз | | |
| Оцениваемые альтернативы | | 1) введение дополнительных рейсов с помощью аутсорсинга доставки | 2) введение дополнительных рейсов за счет приобретения собственного транспорта | 3) замена поставщика  (другой поставщик расположен ближе, но продукция дороже), доставляет поставщик |
| Этап 1. оценка результатов и ресурсов | Результаты | * рост доходов из-за наличия в ассортименте позиций; * рост дохода из-за получения скидки | * рост доходов из-за наличия в ассортименте позиций; * рост дохода из-за получения скидки | * рост дохода из-за наличия его в ассортименте; * потери дохода из-за более высоких цен |
| Ресурсы | * надбавка сотруднику, занимающемуся поиском транспортной компании, координацией поставок – дополнительная оплата труда, включая страховые взносы; * плата за каждый рейс нанимаемой транспортной компании; * оплата ГСМ транспортной компании | * приобретение дополнительного транспорта * ремонт и обслуживание   транспорта   * водитель транспорта * сотрудник, занимающийся   координацией поставок | * не требуется |
| Этап 2. формирование доходной и расходной частей | Доход | * 100 тыс. руб. * 15 тыс. руб. | * 100 тыс. руб. * 15 тыс. руб. | * 100 тыс. руб * - (81\*153-75\*159) = 468 тыс. руб. в год |
| Расход | 1. 5000 + 30% \* 5000 = 6500 в месяц 2. 4500 за рейс \*9 рейсов = 40,5 тыс руб. в месяц 3. бензин - 3584 руб. в месяц | 1. амортизация приобретенного транспорта 816 тыс руб/5 лет = 163,2 в год 2. ремонт, обслуживание, страхование = 6416 руб в месяц 3. оплата труда водителя - 18 000 руб страховые взносы = 18000\*30% = 5400 в месяц 4. дополнительная плата труд сотруднику, координирующего водителя- 2000 руб., страховые взносы 30% \* 2000 руб = 600 руб. в месяц | - |

Таблица 2. Расчет прибыли и экономической эффективности оцениваемых альтернатив

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Показатели** | До бизнес-решения | **Альтернативные показатели** | | |
|  | **1 вариант** | **2 вариант** | **3 вариант** |
| **1** | **Объем реализации товаров, тыс. шт** | **81,0** | **90,0** | **90,0** | **75,0** |
|  | 1 вариант | - | 9,0 | 0 | 0 |
|  | 2 вариант | - | 0 | 9,0 | 0 |
|  | 3 вариант | - | 0 | 0 | -6,0 |
| **2** | **Цена за единицу товара, руб.** | **153** | **153** | **153** | **159** |
|  | 1 вариант | - | 0 | 0 | 0 |
|  | 2 вариант | - | 0 | 0 | 0 |
|  | 3 вариант | - | 0 | 0 | **6** |
| 3 | **Выручка от реализации продукции, тыс руб.** | **12393** | **13773** | **13773** | **13125** |
|  | **1 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **1380** | **0** | **0** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 1200 | 0 | 0 |
|  | 2) рост доход от самовывоза | - | 180 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **0** | **1380** | **0** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 0 | 1200 | 0 |
|  | 2) рост доход от самовывоза | - | 0 | 180 | 0 |
|  | **3 вариант** *(доход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **0** | **0** | **732** |
|  | 1) рост дохода из-за наличия в ассортименте | - | 0 | 0 | 1200 |
|  | 2) потери дохода из-за высоких цен (81\*153-75\*159) |  | 0 | 0 | -468 |
| 4 | **Расходы предприятия**  **(себестоимость продукции), тыс. руб** | **9854** | **10461,0** | **10406,2** | **9854** |
|  | **1 вариант** *(расход из табл. 2.1\*12)* | **-** | **607,0** | **0** | **0** |
|  | 1) дополнительная оплата труда за координацию, в том числе страховые взносы | - | 78,0 | 0 | 0 |
|  | 2) оплата услуг доставки транспортной компании | - | 486,0 | 0 | 0 |
|  | 3) расходы на бензин | - | 43,0 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** *(расход из табл. 2.1 \*12)* | **-** | **0** | **552,2** | **0** |
|  | 1) амортизация приобретенного транспорта | **-** | 0 | 163,2 | 0 |
|  | 2) техническое обслуживание, бензин, страхование | - | 0 | 77 | 0 |
|  | 3) оплата труда водителя | - | 0 | 280,8 | 0 |
|  | 1. дополнительная оплата труда за координацию | - | 0 | 31,2 | 0 |
|  | **3 вариант** | **-** | **0** | **0** | **0** |
| **5** | **Среднегодовая стоимость основных средств \*** | **8600** | **8600** | **9416** | **8600** |
|  | **1 вариант** | - | 0 | 0 | 0 |
|  | **2 вариант** | - | 0 | 816 | 0 |
|  | **3 вариант** | - | 0 | 0 | 0 |
| **6** | Прибыль от реализации (стр 3 - стр 4) | 2539 | 3312,0 | 3366,8 | 3271 |
| **7** | Рентабельность продаж (стр 6 /стр 3 \*100), % | 20,5 | 24,0 | 24,4 | 24,9 |
| **8** | Рентабельность продукции (затрат), (стр 6 /стр 4 \*100),% | 25,8 | 31,7 | 32,4 | 33,2 |
| **9** | Рентабельность основных средств (стр 6 /стр 5 \*100),% \*\* | 29,5 | 38,5 | 35,8 | 38,0 |

\* *в данной строке отражается результат или показатель, на изменение которого направлено бизнес-решение (например, если целью бизнес-решения является снижение себестоимости единицы продукции, то в данной строке рассчитывается изменение данной величины; если бизнес-решение направлено на улучшение логистики, то – среднегодовые остатки оборотных средств и т.д.)*

\*\* *в данной строке производится оценка эффективности организации по объекту, соответствующему стр.5 табл. 2.2*.

**АВС- анализ продаж**

Суть АВС-анализа продаж заключается в проведение ранжирования товарных групп или позиций по степени их значимости для бизнеса по доходу или объему продаж.

Исходя из полученных значений, ассортимент компании делится на три группы:

* группа А – товарные группы или позиции, приносящие до 80 % дохода или объема продаж;
* группа В – товарные группы или позиции, приносящие около 15 % дохода или объема продаж
* группа С – товарные группы или позиции, приносящие около 5% дохода или объема продаж.

Таблица 3. Исходные данные о доходе от продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | тыс. руб. | Стр- ра, % | шт | Стр-ра, % |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Доход от продаж (в том числе): | 6490 |  | 179982 |  |
| стиральные порошки | 1865 |  | 62167 |  |
| моющие средства | 254 |  | 3629 |  |
| шампуни | 534 |  | 7417 |  |
| мыло | 1520 |  | 72381 |  |
| кремы | 235 |  | 1351 |  |
| лосьоны | 187 |  | 1626 |  |
| зубные пасты | 1087 |  | 19411 |  |
| дезодоранты | 785 |  | 10467 |  |
| прочие | 23 |  | 1533 |  |

Таблица 4. АВС - анализ дохода от продаж (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| % дохода по убыванию  (по убыванию табл. 3 ст. 2) | Товарные группы  (согласно значениям ст А табл 4 ст. А переносятся товарные группы  из табл. 3 ст А) | Общим итогом  (сумма чисел ст. А) | Категория  (согласно лекциям) |
| А | 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Обоснование расходной части бизнес-решений**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (2.3.7)  где Кр.з. – коэффициент реагирования затрат  Тпр.з. – темп прироста продаж, %  Тпр.прод. – темп прироста затрат, %  Значения:   * если Крз = 0 – затраты постоянные * если Крз ≠ 0 - затраты переменные * если 0 < Крз< 1 – затраты дегрессивные * если Крз=1 – затраты пропорциональные * если Крз > 1 – затраты прогрессивные   Для расчета планового уровня переменных расходов используется формула 2.3.8.  (2.3.8)  где Тпр.пр.баз –плановый темп прироста продаж (к базовому значению)  Пер.з.баз – переменные расходы базового уровня  Опр пл (2.3.9)  где Опр пл – плановый объем продаж  Опр баз – базовый объем продаж  Таблица 5. Постоянные и переменные затраты предприятия   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Показатели | Базовый  период  Май | Июнь | Темп прироста,  % | Коэфф-нт реаг затрат | Вид затрат | | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Объем продаж,шт | 10 | 12 |  | - | - | | Арендная плата,руб | 100000 | 100000 |  |  |  | | Расходы на оплату труда директора, руб | 62000 | 62000 |  |  |  | | Расходы на оплату труда менеджера по продажам, руб. | 20000 | 22000 |  |  |  | | Расходы на сырье и материалы, руб | 500000 | 600000 |  |  |  | | Переменные расходы, руб |  |  |  |  |  | | Постоянные расходы, руб |  |  |  |  |  | | Полная себестоимость |  |  |  |  |  | | Себестоимость единицы продукции |  |  |  | - | - | | | | | | |
|  | | | | | |  |  |  |  |  |
| Таблица 6. Планирование затрат |  | |  | |
|  |  | |  | |
| Показатели | | Июль | | Август |
| Объем продаж, шт | | 15 | | 8 |
| Арендная плата, руб | |  | |  |
| Расходы на оплату труда директора, руб | |  | |  |
| Постоянные расходы, руб | |  | |  |
| Расходы на оплату труда менеджера по продажам, руб | |  | |  |
| Расходы на сырье и материалы, руб | |  | |  |
| Переменные расходы,руб | |  | |  |
| Полная себестоимость, руб | |  | |  |
| Себестоимость единицы продукции, руб | |  | |  |

Таблица 7 – Система показателей эффективности организации (предприятия)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера,  ресурс | Показатель | Ед.  изм | Формула | Содержание | Диапозон  значений |
| Общие | Затратоотдача | - | О реал/З общ |  |  |
| Затратоемкость | - | З общ/О реал |  |  |
| Рентабельность доходов организации | % | Пр/Д реал\*100 |  |  |
| Рентабельность затрат организации | % | Пр/З общ\*100 |  |  |
| Рентабельность  организации | % | Пр/(ОС+СО+ФОТ) \*100 |  |  |
| Основные средства | Фондоотдача  основных средств | - | Д реал/ ОС |  |  |
| Фондоемкость  основных средств | - | ОС/Д реал |  |  |
| Фондорентабельность | % | Пр/ОС\*100 |  |  |
| Материальные ресурсы | Материалоотдача | - | Д реал/ МЗ |  |  |
| Материалоемкость | - | МЗ/Д реал |  |  |
| Материало-рентабельность | % | Пр/МЗ |  |  |
| Персонал | Выработка | руб/чел  руб /час | Д реал/ Ч  Д реал/ ФРВ |  |  |
| Трудоемкость | час | ФРВ / Д реал |  |  |
| Зарплатоотдача | - | Д реал/ ФОТ |  |  |
| Рентабельность  труда | % | Пр / ФОТ |  |  |
| **Оборотный капитал** | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  (К об ок) | - | Д реал /СО ок |  |  |
| Оборачиваемость оборотных средств | дни | О/К об ок |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов (Коб пз) | - | Д реал/ СО пз |  |  |
| Оборачиваемость запасов | дни | О/К об пз |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства  (К об нзп) | - | Д реал/ СО нзп |  |  |
| Оборачиваемость незавершенного производства | дни | О/ К об нзп |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости готовой продукции  (К об гп) | - | Д реал/ СО гп |  |  |
| Оборачиваемость готовой продукции | дни | О/ К об гп |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  ( Коб дз) | - | Д реал /СО дз |  |  |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | дни | О/ К об дз |  |  |
| Рентабельность  оборотного капитала | % | Пр/СО ок |  |  |

**Формы таблиц для курсовой работы**

Табл.А. Технико-экономические показатели предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Год 1 | Год 2 | Абс. откл. | Темп роста, % |
| Объем производства | нат. ед. |  |  |  |  |
| Объем продаж | нат. ед. |  |  |  |  |
| Цена | тыс. руб |  |  |  |  |
| Выручка от реализации | тыс. руб. |  |  |  |  |
| Себестоимость произведенной продукции | тыс. руб |  |  |  |  |
| Себестоимость продаж | тыс. руб. |  |  |  |  |
| Прибыль от реализации | тыс. руб |  |  |  |  |
| Численность | тыс. руб. |  |  |  |  |
| Основные средства | тыс.руб. |  |  |  |  |

Табл. Б. Состав и структура расходов предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Расходы, тыс. руб. | Год 1 | Год 2 | Структура затрат, % | |
| Год 1 | Год 2 |
| Материальные расходы |  |  |  |  |
| Расходы на оплату труда |  |  |  |  |
| Амортизация |  |  |  |  |
| ……. |  |  |  |  |
| Итого |  |  | 100 | 100 |

Табл. В. Ассортиментная структура продаж предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ассортимент | Год 1 | Год 2 | Структура продаж, % | |
| Год 1 | Год 2 |
| Продукт 1 |  |  |  |  |
| Продукт 2 |  |  |  |  |
| Продукт 3 |  |  |  |  |
| Итого |  |  | 100 | 100 |

Табл. Г. Структура продаж в разрезе потребителей предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребитель | Год 1 | Год 2 | Структура продаж, % | |
| Год 1 | Год 2 |
| ООО «Тандем» |  |  |  |  |
| ИП Горбунов А.В. |  |  |  |  |
| ООО «Текстиль» |  |  |  |  |
| …… |  |  |  |  |
| Итого |  |  | 100 | 100 |

Табл. Д. Структура закупок в разрезе поставщиков предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Поставщик | Год 1 | Год 2 | Структура закупок, % | |
| Год 1 | Год 2 |
| ООО «Стайл» |  |  |  |  |
| ИП Имаев Д.Ж. |  |  |  |  |
| ООО «Мегатрон+» |  |  |  |  |
| …… |  |  |  |  |
| Итого |  |  | 100 | 100 |

Табл. Е. Данные о продажах на рынке \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_--

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурент | Год 1 | Год 2 | Рыночная доля, % | |
| Год 1 | Год 2 |
| ООО «Сила» |  |  |  |  |
| ООО “Форма” |  |  |  |  |
| ООО «Мегастрой» |  |  |  |  |
| …… |  |  |  |  |
| Итого |  |  | 100 | 100 |

1. **Контрольное тестирование**
2. Каких видов бизнес-решений не существует:

А) однотипных;

Б) групповых;

В) бинарных;

Г) индивидуальных

1. Организационная сущность бизнес-решений состоит:

А) в обеспечении работоспособного коллектива, разработке инструкций и по- ложения, полномочий, прав, обязанностей и ответственностью;

Б) в обеспечении работоспособного коллектива;

В) в обеспечении максимизации прибыли предприятия;

Г) в обеспечении применения на предприятии высокотехнологического оборудования и современных форм организации производства

1. Какими тремя этапами характеризуется бизнес-решение как процесс: А) подготовка, разработка, оценка;

Б) подготовка, разработка, реализация;

В) разработка, реализация, подведение итогов

1. Экономическое обоснование бизнес-решений включает в себя следующие этапы:

А) формирование проблемы, разработка основных альтернатив, выявление результатов, оценка приростных показателей, выбор альтернативы;

Б) формирование проблемы, разработка основных альтернатив, выявление результатов, оценка приростных показателей;

В) разработка основных альтернатив, выявление результатов, оценка приростных показателей, выбор альтернативы

1. Какой показатель не относятся к показателям эффективности предприятия?

А) рентабельность;

Б) материолоемкость;

В) затратоотдача;

Г) прибыль

1. Какие расходы относятся к постоянным затратам?

А) затраты на заработную плату административно-управленческого персонала;

Б) расходы на сырье и материалы;

В) заработная плата рабочих на сдельной форме оплаты труда

1. Опишите сущность АВС- анализа расходов предприятия?

А) позволяет определить значимость расходов;

Б) определяет стабильность расходов

1. Какие расходы признают дегрессивными затратами? А) если коэффициент реагирования затрат равен 1;

Б) если коэффициент реагирования затрат меньше 0;

В) если коэффициент реагирования затрат колеблется от 0 до 1; Г) если коэффициент реагирования затрат больше 1

1. Затратоотдача находится как отношение:

А) прибыли к затратам;

Б) затрат к выручке от реализации продукции;

В) выручки от реализации продукции к затратам

1. Рентабельность продаж рассчитывается как отношение:

А) выручки от реализации к прибыли;

Б) прибыли к выручке от реализации продукции;

В) прибыли к себестоимости продукции;

1. Каким образом косвенные расходы учитываются в себестоимости продукции?

А) посредством норм расхода;

Б) согласно базе распределения;

В) не учитываются в себестоимости продукции

1. К категории А относятся расходы:

А) занимающие в расходах предприятия не более 15%;

Б) занимающие в расходах около 80% ;

В) занимающие менее 5% в общем объеме затрат

1. Какая основная функция управления реализуется посредством центров ответственности в организациях?

А) мотивация;

Б) планирование;

В) контроль

1. Каких центров ответственности не существует?

А) центры ответственности по прибыли;

Б) центры ответственности по затратам;

В) центры ответственности по нормам расходов материалов; Г) центры ответственности по инвестициям

1. Центры ответственности формируются в следующем порядке:

А) от нижестоящего звена организации к вышестоящему;

Б) от вышестоящему звену нижестоящему

1. Центры ответственности формируются в организациях:

А) произвольно, исходя из целей предприятия;

Б) согласно налогового кодекса

В) опираясь на другие нормативно-правовые акты

1. Существуют следующие показатели ассортимента (выберите несколько вариантов ответа):

А) широта;

Б) глубина;

В) новизна;

Г) устойчивость;

Д) гибкость

1. АВС-анализ продаж проводится в отношении следующих показателей:

А) прибыли от продаж, выручки от продаж, объема продаж;

Б) прибыли от продаж, дебиторской задолженности;

В) прибыли от продаж, выручки от продаж

1. К категории С относятся товары:

А) занимающие в продажах предприятия не более 15%;

Б) занимающие в продажах около 80% ;

В) занимающие менее 5% в общем объеме продаж

1. К категории А относятся товары:

А) занимающие в прибыли от продаж предприятия не более 15%;

Б) занимающие в прибыли от продаж около 80% ;

В) занимающие менее 5% в общем объеме прибыли от продаж

1. XYZ – анализ продаж позволяет оценить:

А) значимость товарной позиции в продажах предприятия;

Б) стабильность продаж;

В) ритмичность продаж

1. XYZ – анализ покупок клиентов позволяет оценить:

А) значимость товарной позиции в продажах предприятия;

Б) стабильность продаж;

В) ритмичность продаж

1. Совмещение XYZ – АВС- анализов позволяет повысить эффективность:

А) сбытовой сферы предприятия;

Б) управления затратами организации;

В) управления дебиторской задолженностью

1. Установление цены предприятием, ориентируясь на существующий рыночный уровень цен, характеризует:

А) параметрические методы ценообразования;

Б) затратные методы ценообразования;

В) методы стимулирования сбыта;

Г) метод конкурентных торгов

1. Установление цены предприятием, ориентируясь на уровень затрат, характеризует:

А) параметрические методы ценообразования;

Б) затратные методы ценообразования;

В) методы стимулирования сбыта;

Г) метод конкурентных торгов

1. Установление цены предприятием, ориентируясь на качество продукции, характеризует:

А) параметрические методы ценообразования;

Б) затратные методы ценообразования;

В) методы стимулирования сбыта;

Г) метод конкурентных торгов

1. Установление цены предприятием, ориентируясь на ценность товаров для потребителя, характеризует:

А) параметрические методы ценообразования;

Б) затратные методы ценообразования;

В) методы стимулирования сбыта;

Г) метод конкурентных торгов

1. Тематика курсовых работ по дисциплине
2. ЭОБР в организационном проектировании предприятия.
3. ЭОБР в управлении затратами предприятия.
4. ЭОБР с целью снижения себестоимости продукции предприятия.
5. ЭОБР с целью снижения издержек обращения торгового предприятия.
6. ЭОБР с целью снижения транспортных расходов предприятия.
7. ЭОБР с целью снижения трудовых затрат предприятия.
8. ЭОБР с целью снижения материальных затрат предприятия.
9. ЭОБР с целью повышения эффективности предприятия
10. ЭОБР в области формирования центров ответственности предприятий
11. ЭОБР в области экономической безопасности предприятия
12. ЭОБР в области технологической безопасности предприятия.
13. ЭОБР с целью повышения рентабельности предприятия.
14. ЭОБР с целью повышения прибыли предприятия.
15. ЭОБР в управлении качеством продукции.
16. ЭОБР в системе менеджмента качества предприятий.
17. ЭОБР в управлении качеством услуг.
18. ЭОБР в области стимулирования сбыта.
19. ЭОБР с целью повышения эффективности рекламной деятельности
20. ЭОБР с целью роста производительности труда.
21. ЭОБР в управлении персоналом предприятия.
22. ЭОБР в области организации и нормирования труда.
23. ЭОБР с целью повышения эффективности использования оборотных средств
24. ЭОБР в управлении оборотными средствами предприятия.
25. ЭОБР в управлении логистикой предприятия.
26. ЭОБР в управлении доходами предприятия.
27. ЭОБР в области ценообразования предприятия.
28. ЭОБР в области инвестиционного проектирования.
29. ЭОБР в управлении основными средствами предприятия.
30. ЭОБР с целью повышения эффективности использования основных средств
31. ЭОБР в управлении запасами предприятия.
32. ЭОБР в управлении дебиторской задолженностью предприятия.
33. ЭОБР в планировании на предприятии.
34. ЭОБР в финансовом планировании на предприятии.
35. ЭОБР в управлении транспортным хозяйством предприятия.
36. ЭОБР в управлении складским хозяйством предприятия.
37. ЭОБР при оптимизации налогообложения предприятия.
38. ЭОБР в области закупок предприятия.

38. ЭОБР с целью улучшения использования производственной мощности.