ТЕМА

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ЦФО)

# ВВЕДЕНИЕ

**В эпоху становления рыночных отношений в России становится актуальным анализ финансового состояния фирмы**, поскольку это расчет, интерпретация и оценка комплекса финансовых показателей, характеризующих различные стороны деятельности организации.

**Цель такого анализа** - получение информации, необходимой для принятия управленческих решений:

**- внутренними пользователями информации** (администрация фирмы), с целью корректировки финансовой политики предприятия;

**- внешними пользователями** - о реализации конкретных планов в отношении к данному предприятию (приобретение, инвестирование, заключение контрактов и др.).

Как правило, задачи, направленные на корректировку финансовой политики предприятия, ставятся руководством (менеджерами, собственниками). В этом случае можно сказать, что результаты финансового анализа предназначены для внутренних пользователей; они должны помочь определить наиболее эффективные пути улучшения (стабилизации) финансового положения организации.

Результатом проведения анализа для внутреннего пользователя является комплекс управленческих решений - сочетание различных мер, направленных на оптимизацию состояния предприятия, который пересматривается под влиянием изменений макро- и микроэкономической среды.

Каждое предприятие (организация) является субъектом рыночных отношений и входит в круг интересов других фирм, предприятий, организаций. К числу последних относятся поставщики, кредиторы и инвесторы. Исследование предприятия сторонними фирмами касается, в основном, реализации конкретных планов в отношении данного предприятия: приобретения, кредитования, заключения контрактов. В этом случае говорят, что информация финансового анализа предназначена для внешних пользователей.

Задача внешнего пользователя при анализе предприятия, как правило, достаточно конкретна - сказать «да» или «нет» предприятию: предоставить или не предоставить кредит, стать деловым партнером или отказаться от сотрудничества, приобрести пакет акций или инвестировать средства в другое предприятие.

С различиями в постановке задач анализа связаны различия в выборе показателей, определяющих управленческие решения внутренних и внешних пользователей информации. Безусловно, можно выделить показатели, в равной степени важные как для внешних, так и для внутренних аналитиков (например, ликвидность). Тем не менее, для каждой из указанных групп существует особый набор показателей, которые являются определяющими (основными) при принятии решения относительно рассматриваемой организации.

Таким образом, основные задачи, решаемые при проведении финансового анализа:

- определение («фиксация») финансового состояния предприятия на момент исследования;

- выявление тенденций и закономерностей в развитии предприятия за исследуемый период;

- определение **«узких» мест**, отрицательно влияющих на финансовое состояние предприятия;

- выявление резервов, которые предприятие может использовать для улучшения финансового состояния.

В зависимости от поставленной задачи анализ может иметь разную степень детализации по отдельным направлениям, но в кратком виде необходимо проводить анализ по всем направлениям. Это объясняется взаимосвязанностью показателей: изменение одних показателей может быть следствием изменения других. Например, снижение рентабельности часто связано с ухудшением оборачиваемости активов.

В зависимости от поставленных целей финансовый анализ состояния предприятия может быть дополнен другими исследованиями (маркетинговыми, технологическими).

Именно на основании данных финансового анализа руководство предприятия принимает комплекс решений по стабилизации или улучшению финансовых показателей.

В настоящей работе финансовый анализ проводится с целью углубленного анализа финансового состояния ООО «Альпина» в исследуемый период, сопоставления изменений (на основании баланса) в перспективе. Необходимость такого исследования обусловлена потребностью реструктуризации предприятия путем выделения ЦФО, в этой связи необходимо получить представление о том, что было и что будет в результате реструктуризации ЦФО.

Таким образом, исходя из темы работы и актуальности ее цель исследование финансового состояния ООО «Альпина», внесение предложение по стабилизации и улучшению финансовых показателей путем создания центров финансовой ответственности (ЦФО).

Предметом исследования выступают процессы в финансовой сфере предприятий, объект исследования влияние создания центров финансовой ответственности на финансовую деятельность компании.

Цель предусматривает решение задач:

-Рассмотрены общие положения и методика создания центров финансовой ответственности компаний.

-Проведен анализ основных направления и показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альпина» в период 2004 - 2006 гг.

-Внесены предложения по реструктуризации предприятия ООО «Альпина» путем создания центра финансовой ответственности.

-Разработано Положение о деятельности ЦФО ООО «Альпина».

-Проведено экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

В первой главе работы рассмотрена методика создания центров финансовой ответственности компаний, при этом особое внимание уделено определению сущностного содержания центров финансовой ответственности (ЦФО), проанализированы процессы в финансовой и бюджетной структуре предприятий, выделены типы центров финансовой ответственности, а так же принципы и критерии выделения центров финансовой ответственности.

Во второй главе работы проведен анализ финансовой деятельности ООО «Альпина», дана характеристика объекта исследования, определены основные направления и показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в период февраль 2004 г. - январь 2006 г., рассмотрена организационная структура, функциональные связи и процедуры в ООО «Альпина».

В третьей главе работы, на основании анализа проведенного во второй главе внесены предложения по реструктуризации предприятия ООО «Альпина» путем создания центра финансовой ответственности, особое внимание при этом уделено вопросам разработки финансовой структуры и сбору информации о производственно-хозяйственной и управленческой деятельности предприятия, описанию бизнес-процессов и анализу организационной структуры предприятия, методологии проектирования финансовой структуры. Внесены практические предложения по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «Альпина» на основе создания ЦФО, разработано Положение о ЦФО. Проведен анализ вероятности банкротства ООО «Альпина» после предложенных мероприятий по созданию ЦФО.

Методологической основой настоящей работы являются труды российских и зарубежных ученных М.И. Шеремет, Н.Д. Ильенковой, О.М.л Свириденко, В.В.Ковалева, О.С. Виханского, А.И. Наумова, Г.В. Савицкой, Е.Н. Станиславчик, Р.С. Сайфулина, В.Я. Горфинкеля, Е.В. Негашева, а так же нормативные акты по проблеме, Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса (утверждены Распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. №31-р, Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций (утверждены Приказом ФСФО России от 23 января 2001 г. № 16) и т.д.

финансовый ответственность оздоровление банкротство бюджетный

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИЙ

## 1.1 Центры финансовой ответственности (ЦФО)

Говоря о сущности и природе центров финансовой ответственности предприятий необходимо осветить круг основополагающих моментов.

Рассматривая функции финансов предприятий, необходимо отметить, что они реализуются на микроэкономическом уровне и непосредственно связаны с формированием и использование капитала и денежных фондов предприятий в условия их экономического обособления и удовлетворением частных благ на возмездной эквивалентной основе.

На сегодня нет единства мнений в количестве и содержании функций финансов предприятия. Однако в большинстве своем экономисты выделяют следующие из них:

Обеспечивающую - заключается в систематическом формировании в необходимом объеме денежных средств из различных альтернативных источников для обеспечения текущей хозяйственной деятельности фирмы и реализации стратегических целей ее развития. Здесь следует отметить, что именно финансы в определенном смысле позволяют и заставляют предприятие в своей деятельности пользоваться средствами из разных источников, в том числе кредитами банков, займами, привлеченными средствами в целях формирования необходимого для ведения предпринимательской деятельности объема ресурсов.

Распределительную - тесно связана с обеспечивающей функцией, проявляется через распределение и перераспределение общей суммы сформированных финансовых ресурсов предприятия, через формирование фондов денежных средств, определение основных стоимостных пропорций в процессе распределения доходов и финансовых ресурсов, через обеспечение оптимального сочетания интересов отдельных товаропроизводителей, предприятий и государства в целом.

Контрольную - предполагает осуществление финансового контроля за результатами производственно-хозяйственной деятельности организаций, а также за процессом формирования, распределения и использования их финансовых ресурсов. С помощью ее осуществляется контроль за формированием собственного капитала предприятия, формированием и целевым использованием денежных фондов, за изменениями финансовых показателей. Реализация этой функции на практике связана с применением различного рода стимулов и санкций, а также соответствующих финансовых показателей, на основе которых разрабатывать необходимые меры для повышения эффективности всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Исходя из приведенных функций финансов, можно выделить классификацию. Финансы организаций можно классифицировать по различным признакам.

По организационно-правовым формам различают финансы: открытых акционерных обществ, закрытых акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью, обществ с дополнительной ответственностью, полных товариществ, товариществ на вере, производственных кооперативов, государственных и муниципальных предприятий, некоммерческих организаций. В практической деятельности очень важно учитывать особенности финансов предприятий различных организационно-правовых форм, ибо игнорирование данного обстоятельства может привести к конфликтам между собственниками, управляющими и работниками.

По отраслевой принадлежности различают финансы: промышленных предприятий, сельскохозяйственных предприятий, транспортных организаций, торговых организаций, научно-исследовательских, конструкторских, проектных организаций, строительных, монтажных, строительно-монтажных организаций и др. При этом финансы промышленных предприятий занимают ведущее место в общей системе финансов предприятий. Это определяется тем, что они обслуживают такую отрасль народного хозяйства, в которой создается большая часть совокупного общественного продукта, национального дохода и денежных накоплений. Однако финансы промышленных предприятий и организаций тесно связаны с финансами других отраслей экономики. Специфика организации финансов предприятий различной ведомственной и отраслевой принадлежности обусловлена технико-экономическими особенностями той или иной отрасли, сочетанием операций производственного и непроизводственного характера, использованием земли в качестве главного фактора производства, географией и природно-климатическими особенностями тех или иных отраслей экономики, характером продукции, работ, услуг, производимых в той или иной отрасли, и др.

В зависимости от субъектов права собственности различают финансы коммерческих организаций, имущество которых находится в собственности граждан и юридических лиц РФ, Российской Федерации, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных граждан и в совместной собственности.

В зависимости от размеров предприятий различают финансы: малых предприятий, средних предприятий и крупных предприятий.

Все направления классификации оказывают влияние на организацию финансов предприятий, так как по-разному формируют затраты на производство и реализацию продукции, структуру активов и капитала, прибыль, длительность операционного и денежного циклов и другие аспекты деятельности предприятий.

Таким образом, приведенные аспекты позволяют определить общие принципы организации финансов предприятий. При этом необходимо отметить, что основой организации финансов предприятий всех форм собственности является наличие финансовых ресурсов в размерах, необходимых для осуществления организуемой хозяйственной и коммерческой деятельности собственника.

Формирование денежных средств предприятия производит в момент его организации путем создания уставного капитала, состоящего из основных и оборотных средств. Источниками формирования уставного капитала могут является вложения паев, долей, выпуск и последующая продажа акций, бюджетные средства и т.д.

Принципы организации финансов предприятий должны обеспечивать принятие эффективных стратегических и тактических финансовых решений. На их основе разрабатывается финансовая политика предприятия, т.е. формирование собственного и заемного капитала, вложений в активы, способов увеличения имущества и объемов продаж, формирования и использования прибыли, оптимизации денежных потоков.

Современная организация финансов предприятия строится на соблюдении следующих принципов:

Принцип хозяйственной самостоятельности предполагает, что независимо от организационно-правовой формы хозяйствования предприятие самостоятельно определяет свою экономическую деятельность, направления вложений денежных средств в целях извлечения прибыли. Права организаций в современных условиях в области коммерческой и инвестиционной деятельности существенно расширены. Так, предприятия самостоятельно осуществляют планирование своей деятельности, определяют объемы производства, номенклатуру выпускаемой продукции, направления вложения денежных средств в целях извлечения прибыли, самостоятельно устанавливают цены реализуемой продукции, определяют размер и структуру активов и пассивов и др.

Между тем в условиях рыночной экономики значительная часть финансовых отношений предприятий регулируется государством. Это величина и порядок формирования уставного и резервного капитала для предприятий различных организационно-правовых форм, порядок размещения и выкупа акций, приватизация, ликвидация, банкротство, некоторые нормативы формирования и распределения финансовых ресурсов, варианты учетной политики и др.

Принцип самоокупаемости предполагает, что средства, обеспечивающие функционирование предприятия, должны окупиться, т.е. покрыть понесенные затраты и обеспечить доход, соответствующий минимальному уровню рентабельности.

Принцип самофинансирования означает полную окупаемость затрат на производство и реализацию продукции, а также осуществление воспроизводства основных фондов и оборотных средств. При этом инвестирование средств в развитие производства может осуществляться как за счет собственных средств, так и за счет банковских и коммерческих кредитов.

Принцип материальной ответственности означает наличие определенной системы ответственности предприятий за ведение и результаты хозяйственной деятельности. Финансовые методы реализации этого принципа различны для отдельных предприятий, их руководителей и работников в зависимости от организационно-правовой формы. Сами же формы организации материальной ответственности могут быть различными, но основными являются индивидуальная и коллективная.

Индивидуальная материальная ответственность предполагает заключение договора конкретного материально ответственного лица с руководством предприятия, согласно которому это лицо несет ответственность за любую недостачу ценностей. Перечень материально ответственных лиц определяется самим предприятием.

Коллективная материальная ответственность предполагает ответственность не конкретного лица, а коллектива.

Так, предприятие несет материальную ответственность в форме уплаты пеней, штрафов, неустоек за нарушение договоров на поставку продукции, нарушение расчетной дисциплины, несвоевременную уплату платежей в бюджет и взносов в государственные внебюджетные фонды, нарушение кредитных договоров и др.

Принцип заинтересованности в результатах деятельности (финансового стимулирования), реализуется через установление мер поощрения и наказания с целью повышения эффективности работы как предприятия в целом, так и его подразделений, отдельных работников.

Само предприятие, его работники, государство, акционеры заинтересованы в получении прибыли. Для этого работники должны быть обеспечены достойной оплатой труда за счет фонда оплаты труда и части прибыли, направляемой на потребление в виде премий, вознаграждений по итогам работы за год, вознаграждений за выслугу лет, материальной помощи и других стимулирующих выплат, а акционеры получать дивиденды, держатели облигаций - проценты.

Для предприятия это принцип реализуется через стимулирование его инвестиционной деятельности, через проведение государственной оптимальной налоговой политики. Интересы государства при этом обеспечиваются путем увеличения поступлений в бюджеты всех уровней соответствующих сумм налоговых платежей.

Принцип плановости предполагает необходимость формирования системы финансового планирования, встраивание ее в общую систему управления предприятием. Необходимость финансового планирования обусловлена тем, что в условиях рынка предприятие может существовать только при стабильном получении прибыли, что, в свою очередь, предполагает планирование самой возможности ее получения и подтверждение этой возможности с помощью различных плановых ориентиров и показателей.

Наиболее полно данный принцип реализуется при внедрении современных методов внутрифирменного финансового планирования (бюджетирования) и контроля.

Принцип обеспечения финансовых резервов связан с необходимостью их формирования для обеспечения непрерывности предпринимательской деятельности, которая всегда сопряжена с риском вследствие возможных колебаний рыночной конъюнктуры.

Финансовые резервы могут формироваться предприятиями всех организационно-правовых форм собственности из чистой прибыли. Следует отметить: денежные средства, направляемые в резервные фонды, целесообразно хранить в ликвидной форме, чтобы они приносили доход и при необходимости легко могли быть превращены в наличный капитал.

Принцип финансового контроля означает необходимость периодически контролировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия. В зависимости от субъектов, осуществляющих финансовый контроль, различают следующие его виды:

Общегосударственный контроль проводят органы государственной власти и управления.

Ведомственный контроль проводят контрольно-ревизионные отделы министерств и ведомств. Эти органы осуществляют проверки финансово-хозяйственной деятельности подведомственных предприятий.

Внутрихозяйственный финансовый контроль проводят финансовые службы организаций: финансовый отдели или департамент, бухгалтерия, ревизионная комиссия. В их функции входят проверка производственной и хозяйственной деятельности самого предприятия и его структурных подразделений. Основная задача данного вида - это внутренний аудит, проверки по поручению руководства предприятия. Внутренний аудит должен проводится непрерывно, и охватывать все участки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, носить предметный характер и быть результативным.

Кроме того, внутрифирменный контроль реализуется через создание так называемых центров ответственности. Под центром ответственности понимается структурное подразделение предприятия, которое контролирует отдельные аспекты финансово-хозяйственной деятельности, а его руководство наделено соответствующими ресурсами и полномочиями для выполнения доведенных плановых финансовых показателей. В рамках предприятия можно выделить несколько типов центров ответственности: центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций.

Рассмотрим принципы функционирования центров финансовой ответственности (ЦФО) более подробно. Прежде всего, это структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов или доходов.

Управление центрами ответственности предприятие осуществляет через финансовую структуру. В финансовой структуре структурными единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО), см. Приложение 2.

Финансовая структура создается на базе организационной структуры. Все подразделения классифицируются по видам доходов/расходов, которые они несут в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО.

Такая логика построения финансовой структуры позволяет избежать возможного двоевластия, когда функциональное управление будет осуществляться через организационную структуру, а финансовой управление через финансовую структуру. Это достигается путём совмещения функциональной и финансовой ответственности в лице руководителя ЦФО образованного из подразделения (группы подразделений).

Однако такой подход может не принести желаемого результата, поскольку источником прибыли является не организационная структура предприятия, а определённое направление деятельности, которое можно определить как бизнес.

Основной критерий выделения бизнеса (бизнес - направления, бизнес-процесса) - продукт (удовлетворяемая потребность), обязательное требование к выделяемому бизнес-процессу - наличие законченного производственного цикла (начиная с взаимоотношения с внешней средой по поводу инициирования производства продукта до отношений по поводу его передачи клиенту).

В этой связи более подходящим для постановки системы бюджетного управления представляется процессный подход к структуризации деятельности предприятия, поскольку основная идея такого подхода - описать взаимодействие процессов и потоков для формирования конечного результата. Так например в настоящей работе рассматривается реструктуризация центра финансовой ответственности ООО «Альпина», имеющем структурные подразделения, которые интегрированы как в производственный процесс, так и торгово-закупочную деятельность.

## 1.2 Процессы в финансовой и бюджетной структуре

Рассматривая процессы в финансовой и бюджетной структуре, необходимо обратить внимание на ряд обстоятельств. Так, например, финансовые отношения возникают в процессе формирования и движения (распределения, перераспределения и использования) капитала, доходов, фондов, резервов и других денежных источников средств предприятия, т.е. его финансовых ресурсов. Именно денежные потоки и финансовые ресурсы являются непосредственными объектами управления финансами предприятия.

Финансовые ресурсы предприятий - это денежные средства и поступления, которые находятся в распоряжении предприятий, предназначены для осуществления ими своих финансовых обязательств и осуществления затрат по расширенному воспроизводству и экономическому стимулированию.

Потенциально финансовые ресурсы формируются на стадии производства, когда создается новая стоимость и осуществляется перенос старой на готовый продукт. Но именно потенциально, поскольку работники материальной сферы производят не финансовые ресурсы, а продукты труда в натуральной форме.

Реальное формирование финансовых ресурсов начинается только на стадии распределения, когда стоимость реализована и из выручки от продажи товаров выделяются отдельные элементы стоимости (фонды возмещения, оплаты труда и прибыль). Не случайно прибыль, хотя и создается на стадии производства, но количественно формируется в процессе стоимостного распределения.

Финансовые ресурсы являются источником образования целевых денежных фондов предприятий (потребления, накопления и резервного).

По источникам формирования финансовые ресурсы подразделяются на три группы:

Финансовые ресурсы, образованные за счет собственных средств (прибыль от основной деятельности, от реализации выбывшего имущества, от внереализационных операций, амортизации, устойчивых пассивов, дополнительных паевых и иных взносов, эмиссионного дохода, резервных фондов и др.).

Финансовые ресурсы, мобилизованные на финансовом рынке (средства от выпуска и продажи собственных ценных бумаг, дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов, кредиты банков и займы юридических и физических лиц, доходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами и др.)

Финансовые ресурсы, поступающие в порядке перераспределения (страховые возмещения, средства, поступающие от концернов, ассоциаций, бюджетные субсидии и т.п.).

Использование финансовых ресурсов предприятий осуществляется по следующим основным направлениям:

-Финансирование затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг);

-Финансирование инвестиционной деятельности предприятия (реальные и финансовые инвестиции);

-Платежи в бюджет и внебюджетные фонды;

-Погашение кредитов и займов;

-Финансирование благотворительной деятельности и др.

Наличие финансовых ресурсов в необходимых размерах и эффективное их использование во многом предопределяет финансовое благополучие предприятия, финансовую устойчивость, платежеспособности и ликвидность баланса. Размер этих ресурсов и эффективность их использования в текущем периоде и на перспективу определяется в процессе финансового планирования.

Формирование и использование финансовых ресурсов опосредуется денежными потоками (разница между всеми поступившими и выплаченными предприятием денежными средствами за конкретный период) по трем видам деятельности предприятия: текущей, инвестиционной, финансовой.

Текущая деятельность - это деятельность организации, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели либо не имеющая извлечение прибыли в качестве такой цели в соответствии с предметом и целями деятельности. Предполагает движение денежных средств, связанных с получением выручки от продажи продукции (товаров, работ, услуг) и запасов производственно-материальных ресурсов, получением авансов, арендной платы, уплатой по счетам поставщиков, выплатой заработной платы, дивидендов, расчетами по налогам и сборам, оплатой и получением неустоек, залогов.

Инвестиционная деятельность - это деятельности организации, связанная с приобретением земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов, а также их продажей; осуществлением собственного строительства, расходов на НИОКР; с осуществлением финансовых вложений, приобретением ценных бумаг других организаций, предоставлением другим организациям займов и др. Предполагает движение денежных средств, связанных с капиталовложениями, осуществлением финансовых вложений, с приобретением дочерних организаций, а также с продажей объектов основных средств и иных внеоборотных активов, с продажей ценных бумаг и иных финансовых вложений, получением дивидендов и др.

Финансовая деятельность - движение денежных средств, связанных с поступлением от эмиссии акций и иных долевых бумаг; с поступлениями от займов и кредитов, предоставленных другими организациями, а также с погашением займов и кредитов (не включая проценты), погашением обязательств по финансовой аренде и др.

Финансовые ресурсы являются источником для образования денежных фондов предприятий.

Денежный фонд - обособившаяся часть денежных средств хозяйствующего субъекта, получившая целевое назначение и относительно самостоятельное функционирование.

Через формирование денежных доходов и фондов предприятия осуществляется не только обеспечение хозяйственной деятельности предприятия необходимыми денежными средствами, но и финансируется расширенное воспроизводство, научно-технический прогресс, освоение и внедрение новой техники, экономическое стимулирование.

Денежные фонды предприятий условно можно разбить на пять групп.

Фонды собственных средств. Представлены такими источниками денежных средств, имеющих характер фондов, как уставный, добавочный и резервный капитал, нераспределенная прибыль, прочие источники. Эта группа средств играет решающую роль в деятельности предприятий. Требования по объему этих средств и их организации достаточно однозначны.

Фонды заемных средств. Представлены такими источниками денежных средств, как кредиты банков, займы юридических и физических лиц, коммерческий кредит, факторинг, лизинг, кредиторская задолженность и прочие источники. В условиях рынка ни одно предприятие не может обойтись без заемных средств, которые условиях правильного подхода к формированию заемных источников и структуры капитала в целом только способствуют повышению эффективности производства без дополнительных вложений собственного капитала.

Фоны привлеченных средств. Представлены фондами потребления, расчетами по дивидендам, доходам будущих периодов, резервами предстоящих расходов и платежей. Эти фонды носят двойственный характер, поскольку, с одной стороны, вовлечены в оборот предприятия и отражаются в составе краткосрочных обязательств, с другой - порядок и источники их формирования позволяют отнести их к собственными источникам финансирования.

Фонды смешанных источников. Представлены денежными фондами, образованными из источников смешанного характера. Это инвестиционный и валютный фонды, фонд оборотных средств и др. Инвестиционный фонд предназначен для развития производства (формируется из амортизационный отчислений (фонда), фонда накопления, заемных и привлеченных источников); валютный - формируется на предприятиях, получающих валютную выручку от экспортных операций и покупающих валюту для осуществления импортных операций. Самостоятельного целевого значения в отличие от инвестиционного фонда не имеет.

Оперативные денежные фонды. Представлены денежными фондами предприятия, создающимися им периодически. Это фонды для выплаты заработной платы и дивидендов, для платежей в бюджет и внебюджетные фонды, для погашения кредитов и займов и др.

Таким образом, освещая процессы в финансовой и бюджетной структуре, отметим, что в соответствии с идеологией процессного подхода, деятельность предприятия представляет собой сеть взаимосвязанных процессов, входы и выходы которых представлены финансовыми, материальными, информационными и человеческими потоками. Процессы подлежат управлению и потребляют материальные и человеческие ресурсы.

Результаты процессов подлежат планированию и контролю. Ответственность за получение и передачу результата (ответственность «на границах процессов») должна быть четко персонализирована.

Процессы могут декомпозироваться на подпроцессы, что соответствует принципу декомпозиции бюджетов. В дальнейшем, при глубокой детализации процессов возможен выход на уровень статей бюджетов, то есть элементарных операций, оказывающих влияние на финансовые результаты предприятия.

Таким образом, финансовая и бюджетная структура будут максимально соответствовать логике бизнес-процессов предприятия.

При наличии у предприятия более чем одного направления деятельности, которое можно определить как отдельный бизнес, возможна ситуация, когда организационная структура не поддерживает такое разделение. Т.е. одно структурное подразделение работает на все бизнесы компании, или подразделения одного бизнес-процесса (в рамках законченного производственного цикла) принадлежат разным вертикалям управленческой структуры и сгруппированы по функциональной принадлежности (все производства, все продажи и т.д.).

Необходимо еще раз отметить, что необходимо стараться не допускать принципиальных отличий между организационной и финансовой структурами предприятия. И если организационная структура предприятия не соответствует бизнес-процессам, то и финансовая, и бюджетная структура не будут им соответствовать.

Поэтому на первом этапе необходимо определить модель бизнесов предприятия, после чего провести анализ организационной структуры на предмет её соответствия модели бизнесов.

Если по результатам анализа несоответствия организационной структуры и бизнесов не выявлены, то последовательность действий будет следующей:

Проектирование «оптимальной» финансовой структуры, на основе выделяемых бизнес-процессов.

Разработка бюджетной структуры на основе анализа подпроцессов элементов финансовой структуры.

Если существуют отклонения, например, имеются общие для разных бизнесов подразделения, то последовательность действий будет следующей:

Выработка рекомендаций по поэтапному приведению организационной структуры в соответствие с бизнес-процессами.

Проектирование финансовой структуры «как есть», на основе организационной структуры.

Разработка бюджетной структуры на основе анализа подпроцессов элементов финансовой структуры.

В обоих случаях процесс постановки бюджетного управления включает два крупных блока работ:

-Разработка финансовой структуры.

-Разработка бюджетной структуры.

Представленные ниже положения рассматриваются на примере производственной компании, специализирующейся на производстве и продаже строительных материалов.

## 1.3 Типы центров финансовой ответственности

Говоря о типах центров финансовой ответственности, рассмотрим организацию управления финансами на предприятии.

Организация управления финансами на конкретных предприятиях и в организациях зависит от форм собственности, организационно-правового статуса, отраслевых и технологических особенностей, характера производимой продукции (оказываемых работ, услуг), размеров (масштабов) бизнеса и др.

Финансовая служба организации может быть представлена финансовым управлением - на крупных предприятиях, финансовым отделом на средних предприятиях либо только финансовым директором или главным бухгалтером, который занимается не только вопросами бухгалтерского учета, но и формированием финансовой стратегии на небольших организациях.

На крупных предприятиях структура финансовой службы более сложная. В наиболее общем виде в ней выделяют два подразделения: планово-аналитическое и учетно-контрольное. Первое отвечает за вопросы прогнозирования, планирования и организации и финансовых потоков; второе - за учет, финансовый контроль и информационное обеспечение различных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия.

Для работы в финансовой службе крупной организации привлекаются как финансовые менеджеры широкого профиля (для общего руководства финансовой деятельностью), так и функциональные финансовые менеджеры (для осуществления специализированных функций управления в одной из сфер финансовой деятельности, например: менеджер по управлению инвестициями, антикризисный менеджер, риск-менеджер и т.п.).

В крупных организациях структура финансовой службы может быть представлена финансовым департаментом со следующими структурными подразделениям: бухгалтерией, аналитическим отделом, отделом финансового планирования, отделом оперативного управления, инвестиционным отделом.

При такой организации финансовой службы каждый отдел выполняет определенные функции, а общее руководство финансовым менеджментом осуществляет финансовый директор, который не только определяет политику и общее направление развития организации в области финансов, но и обеспечивает соблюдение законодательства, регулирующего финансовую деятельность организации, разрабатывает принципы, методологию и формы управления финансами организации, обеспечивает общее руководство финансовым планированием, занимаемся подготовкой аналитических отчетов руководству предприятия для принятия стратегических решений в области финансов и др.

Финансовая бухгалтерия занимается ведением бухгалтерского учета и формированием публичной финансовой отчетности в соответствии с установленными стандартами и требованиями.

Аналитический отдел занимается анализом и оценкой финансового состояний организации, выявляет резервы повышения эффективности производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и разрабатывает мероприятия по улучшению финансового состояния предприятия. В его задачи может входить также прогнозирование финансовых показателей исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий-конкурентов и контрагентов и др.

Отдел финансового планирования осуществляет планирование финансовой деятельности организации на предстоящий период, разрабатывает финансовую стратегию финансирования организации, составляет отчеты о выполнении планов. Финансовой деятельности организации, осуществляет налоговое планирование и др.

Отдел оперативного управления производит сбор накладных, счетов, отслеживает их оплату, а также своевременности и полноту получения причитающихся организации средств от предприятий-контрагентов, страховых организаций и т.п., осуществляет контроль за полной и своевременностью уплаты налогов и сборов в бюджет и внебюджетные фонды, обеспечивает взаимоотношения с банками по расчетно-кассовому обслуживанию, участвует в решении споров между контрагентами предприятия, государством по уплате штрафов, неустоек, начисления пени и других мер экономического воздействия на организацию, вытекающих из условий договоров и законодательства, регулирующего деятельность хозяйствующих субъектов.

Отдел по работе с инвестициями занимается разработкой общей инвестиционной политики организации, осуществляет анализ и отбор инвестиционных предложений, проводит анализ эффективности инвестиционных проектов, организует разработку инвестиционных и инновационных проектов, готовит предложения об эмиссии ценных бумаг, о покупке ценных бумаг других эмитентов, осуществляет управление инвестиционным портфелем организации, принимает участие в работе валютных и фондовых бирж с целью обеспечения нужд организации в рублевых и валютных средствах и др.

Исходя из приведенных подразделений, отвечающих за организацию управления финансами на предприятии можно выделить и провести классификацию Центров финансовой ответственности, которая основана на их разделении по видам доходов и затрат, которые, в свою очередь, вытекают из их функционального предназначения.

Традиционно выделяют пять основных типов ЦФО:

-Центр инвестиций

-Центр прибыли

-Центр маржинального дохода

-Центр дохода

-Центр затрат

В дополнение к основным видам ЦФО имеет смысл рассмотреть:

-Венчурный центр

-Центр финансового учета (маржинальной прибыли, доходов или затрат).

Рассмотрим подробнее их назначение.

Центр инвестиций - структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами предприятия (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций).

Пример. Управляющая компания в группе компаний, или собрание учредителей предприятия не входящего в группу компаний имеют права, как осуществлять инвестиции в различные направления деятельности, так и осуществлять дезинвестиции, т.е. ликвидацию имеющихся направлений деятельности.

Центр прибыли - структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами).

Пример. Предприятие, входящее в группу компаний или совет директоров независимого предприятия имеют права осуществлять текущую деятельность, развивать в пределах установленных лимитов имеющиеся направлений деятельности, но не имеют прав осуществлять значительные инвестиции и дезинвестиции.

Центр маржинального дохода - структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности.

Пример. Департамент или отдел продаж предприятия, розничная сеть и т.п., в чьи задачи входит реализация продукции предприятия, а в полномочия возможность влияния на ценовую политику, рекламные акции и т.д., а также возможность влиять на уровень затрат, связанных с реализацией продукции.

Центр дохода - структурное подразделение, отвечающее за доход, которое оно приносит предприятию за счет своей деятельности.

Пример. Департамент или отдел продаж предприятия, розничная сеть, фирменный магазин и т.п., в чьи задачи входит реализация продукции предприятия по установленным «сверху» ценам и отсутствует возможность влияния на затраты по реализации продукции.

Центр затрат - структурное подразделение, отвечающее только за понесенные затраты.

Пример. Большинство функциональных подразделений предприятия, чья деятельность связана с осуществлением затрат, и имеющих полномочия по определению уровня затрат, связанных с их деятельностью - цеха, вспомогательные производства и службы, административный аппарат.

Венчурный центр - структурное подразделение, которое до достижения заданного уровня доходов (рентабельности) является центром затрат, а после достижения - центром инвестиций или прибыли.

Пример. Подразделение предприятия (Департамент новых продуктов, например), осуществляющее развитие нового направления деятельности, имеющее целевое финансирование на эти цели и полномочия по определению уровня затрат, связанных с этой деятельностью.

Центр финансового учета (ЦФУ) - структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

Пример. Функциональные подразделения (бухгалтерия, конструкторы, технологи и т.д.) предприятия не имеющие полномочий по определению уровня затрат, связанных с их деятельностью.

## 1.4 Принципы и критерии выделения центров финансовой ответственности

Рассмотрев основополагающие принципы природы и сущности организации центров финансовой ответственности (ЦФО), назначение процессов в финансовой и бюджетной структуре, а так же выделив типы центров финансовой ответственности можно сформулировать основные критерии выделения центров финансовой ответственности.

Для выделения ЦФО используются следующие критерии:

-организационный - в соответствии с внутренней организационной иерархией предприятия (цех, бригада, участок, управление, отдел и т.п.);

-направление бизнеса - в соответствии с категорией производимых продуктов;

-региональный - в соответствии с территориальной обособленностью;

-функциональный - в соответствии с участием в бизнес-процессах предприятия (сферы снабжения, основного производства, сбыта, НИОКР и т.п.);

-технологический - в соответствии с технологическими особенностями производства.

Данные критерии могут комбинироваться исходя из особенностей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и потребностей руководства (Рис. 1.1).

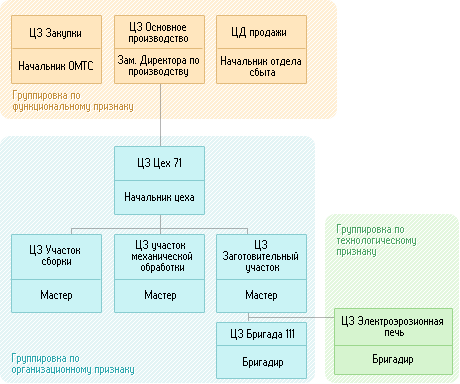


Рис. 1.1 Комбинирование критериев группировки ЦФО

Можно сформулировать три основных метода выделения ЦФО на основе организационной структуры:

- «Один к одному» - когда ЦФО образуется из одного подразделения.

- «Один ко многим» - когда ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений в один ЦФО.

- «Многие к одному» - когда ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения нескольких ЦФО.

При выделении ЦФО необходимо придерживаться следующих принципов:

-Одно структурное подразделение может включать несколько ЦФО, но одно ЦФО не должно содержать в себе несколько разноподчиненных структурных подразделений.

-Центр инвестиций является ЦФО самого верхнего уровня, поэтому он должен присутствовать в единственном экземпляре (хотя он может быть совмещен с центром прибыли), и иметь как минимум один подчиненный Центр прибыли.

-Центр прибыли и Центр маржинального дохода в обязательном порядке должны содержать на более низком уровне не менее одного центра дохода и не менее одного центра затрат.

-Центров маржинального дохода в финансовой структуре должно быть не менее двух.

-ЦФО необходимо формировать таким образом, чтобы было возможно выделить единственное ответственное лицо, т.е. персонифицировать ответственность.

Таким образом, подведем итог, в первой главе работы нами рассмотрены основополагающие вопросы сущностного содержания процессов выделения Центров финансовой ответственности (ЦФО) на основе выделения процессов в финансовой и бюджетной структуре, а так же выделены типы центров финансовой ответственности и основные принципы и критерии используемые при выделения центов финансовой ответственности.

# 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬПИНА»

## 2.1. Характеристика объекта исследования

Общество с ограниченной ответственностью ООО Альпина, существует на территории г. Н.Тагил с 1999 г., Таблица 2.1, 2.2.

Таблица 2.1 Реквизиты ООО «Альпина»

|  |  |
| --- | --- |
| Полное наименование: | Общество с ограниченной ответственностью Альпина, ООО «Альпина» |
| Сокращенное наименование: | ООО «Альпина» |
| ИНН: | 6607000027 |
| Место нахождения: | город Нижний Тагил, Свердловской области |
| Сведения о гос. регистрации: | 04.09.2002, 2026600784241, Межрайонная инспекция МНС России Свердловской области |

Таблица 2.2 Выпуски ценных бумаг

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номинал | Количество бумаг | Гос. регистрация | Способ размещения | Период/дата размещения | Текущее состояние | Фактически размещено | Дата регистрации отчета |
| 1. Акции обыкновенные именные бездокументарные | | | | | | | |
| 1 | 356 013 | 20.12.1994  62-1-976 | распределение среди акционеров | 20.12.1994 | размещение завершено | 356 013 | 20.12.1994 |

Основными направлениями финансово-хозяйственной деятельности предприятия в 2004 году явились:

1. Снижение затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг.

2. Увеличение объема выпуска и продаж.

Основным видом продукции ООО «Альпина» в 2004 году являлись металлоизделия для производства двигателей и тормозных систем автомобильной промышленности.

Предпосылки для финансового оздоровления предприятия в 2005 году.

Разработан бизнес-план на 2005 год с целью обеспечения текущих затрат и частичного погашения кредиторской задолженности (согласно соглашений с кредиторами).

Бизнес-план предусматривает:

1. Увлечение объема выпуска товарной продукции.

2. Повышение средней цены за тонну товарной продукции.

3. Снижение себестоимости продукции за счет:

- экономии энергетических затрат;

- организационно-технических мероприятий;

- снижения уровня брака;

- экономия трудовых затрат.

## 2.2. Основные направления и показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в период 2004 - 2006 гг

Исходные данные. Основой для проведения финансового анализа ООО «Альпина» стала бухгалтерская информация представленная в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Источники для анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п.п. | Наименование документа | Расположение |
|  | Актив баланса | Приложение 1 |
|  | Пассив баланса | Приложение 2 |
|  | Отчет о прибылях и убытках | Приложение 3 |
|  | Дополнительные данные об основных средствах и затратах на производство | Приложение 4 |

Количество рассматриваемых при проведении анализа периодов - 3

Данные по первому рассматриваемому периоду приведены на январь 2004 года, по последнему рассматриваемому периоду на январь 2006 года.

В качестве базового интервала для анализа выбран январь 2004 года.

В качестве отчетного периода для анализа выбран январь 2006 года.

Рассмотрим Структуру баланса. Бухгалтерский баланс представляет собой перечень имущества предприятия и источников его приобретения на конкретную дату.

Имущество предприятия, отраженное в активе баланса (см. приложение 1) делится на внеоборотные (долгосрочного пользования) активы (I раздел актива баланса) и оборотные (краткосрочного пользования) активы (II раздел актива баланса).

К внеоборотным активам относятся основные средства, оборудование предприятия, нематериальные активы, а также долгосрочные финансовые вложения сроком использования обычно более одного года.

К оборотным активам относятся ресурсы предприятия, использующиеся в процессе производственного цикла, то есть производственные запасы, товары, хранящиеся на складе, текущая дебиторская задолженность и т.д.

Источники формирования имущества находящегося в активе, отражены в пассиве баланса, который в свою очередь состоит из трех разделов:

- капитал и резервы

- долгосрочные обязательства

- краткосрочные обязательства

Ликвидность и эффективность использования текущих активов определяются величиной чистого оборотного капитала, который является разницей между текущими оборотными активами и краткосрочной задолженностью предприятия.

Так как величина чистого оборотного капитала напрямую зависит от структуры баланса, рассмотрим четыре основные модели построения структуры капитала, и определим - к какой из них относится структура ООО «Альпина»:

- идеальная модель;

- агрессивная модель;

- консервативная модель;

- компромиссная модель.

Представленные модели рассматриваются с учетом того, что в финансовом менеджменте понятие оборотных средств делится на постоянный оборотный капитал, который является минимумом, необходимым для осуществления производственной деятельности предприятия, и переменный оборотный капитал, который отображает величину дополнительных оборотных активов. Переменный оборотный капитал необходим в качестве страховых запасов, либо в пиковые периоды деятельности предприятия.

1. Идеальная модель - основывается на предположении, что текущие активы в статическом представлении совпадают по своей величине с краткосрочными обязательствами.

Такая ситуация в реальной жизни практически не встречается, так как при неблагоприятных условиях, например, при необходимости срочного погашения кредиторской задолженности, предприятие будет вынуждено реализовывать внеоборотные активы (основные средства и т.д.), что еще больше ухудшит его положение.

2. Агрессивная модель - эта модель основывается на предположении, что краткосрочная кредиторская задолженность служит лишь для покрытия переменной части текущих активов, необходимой как страховой запас. Постоянная часть текущих активов в этом случае покрывается за счет долгосрочной кредиторской задолженности и части собственного капитала.

Эту ситуацию, также как и идеальную модель, следует рассматривать как достаточной рискованную, так как на практике ограничиться минимумом текущих активов невозможно.

3. Консервативная модель - модель предполагает отсутствие краткосрочных обязательств и финансирование текущих активов за счет долгосрочных обязательств и части собственного капитала.

Однако в долгосрочной перспективе эта модель нецелесообразна.

4. Компромиссная модель - является наиболее реальной моделью. В случае этой модели чистый оборотный капитал равен по величине сумме постоянных текущих активов и половине их переменной части.

Прежде всего следует отметить, что величина чистого оборотного капитала ООО «Альпина» на конец анализируемого периода (янв. 2006 года) составила 48972,0 тыс.руб. что говорит о том, что предприятие имеет чистый оборотный капитал для поддержания своей деятельности и на отчетную дату положение предприятия можно назвать достаточно стабильным. Однако все же необходимо более подробно изучить структуру имущества ООО «Альпина».

Структуру имущества организации на конец отчетного периода можно отнести к чему - то среднему между агрессивной и идеальной моделями, что характерно для большинства Российских предприятий.

В графическом виде структура имущества ООО «Альпина» на протяжении всех рассматриваемых периодов представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Структура имущества ООО «Альпина»

Рассмотрим актив баланса, см. Приложение 1. Структура актива баланса и изменения в анализируемом периоде представлены в таблицах 2.4, 2.5.

Таблица 2.4 Структура актива баланса ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СТАТЬЯ БАЛАНСА | Код строки | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| АКТИВ |  |  |  |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 | 1,1% | 1,1% | 1,5% |
| Основные средства | 120 | 32,8% | 34,4% | 32,7% |
| Незавершенное строительство | 130 | 4,7% | 4,7% | 5,4% |
| Доходные вложения в материальные ценности | 135 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Отложенные финансовые активы | 145 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу I | 190 | 38,7% | 40,4% | 39,7% |
| II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Запасы, в том числе: | 210 | 33,1% | 38,9% | 33,5% |
| - сырье, материалы и другие аналогичные ценности |  | 1,2% | 1,6% | 1,8% |
| - животные на выращивании и откорме |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| - затраты в незавершенном производстве |  | 25,7% | 37,2% | 31,5% |
| - готовая продукция и товары для перепродажи |  | 6,0% | 0,0% | 0,1% |
| - товары отгруженные |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| - расходы будущих периодов |  | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| - прочие запасы и затраты |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 2,8% | 2,5% | 2,1% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| - в том числе покупатели и заказчики |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 13,2% | 12,7% | 13,3% |
| - в том числе покупатели и заказчики |  | 6,0% | 7,9% | 10,9% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 2,3% | 1,0% | 3,7% |
| Денежные средства | 260 | 9,8% | 4,1% | 6,9% |
| Прочие оборотные активы | 270 | 0,0% | 0,4% | 0,9% |
| Итого по разделу П | 290 | 61,3% | 59,6% | 60,3% |
| БАЛАНС (сумма строк 190+290) | 300 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым незначительно уменьшилась. По сравнению с янв. 2004 года активы и валюта баланса снизились на -5,9%, что в абсолютном выражении составило -52185,0 тыс.руб. Таким образом в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса стали находится на уровне 825821,0 тыс.руб.

Таблица 2.5 Изменения в активе баланса ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Дата начала | Дата окончания | Изменения |  |  |
| АКТИВ | 1 | 3 | В абс. выражении | Темп прироста | Удельного веса |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 10 000,0 | 12 400,0 | 2 400,0 | 24,0% | 0,4% |
| Основные средства | 288 232,0 | 270 435,0 | -17 797,0 | -6,2% | -0,1% |
| Незавершенное строительство | 40 985,0 | 44 290,0 | 3 305,0 | 8,1% | 0,7% |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Долгосрочные финансовые вложения | 644,0 | 540,0 | -104,0 | -16,1% | -0,0% |
| Отложенные налоговые активы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Прочие внеоборотные активы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу I | 339 861,0 | 327 665,0 | -12 196,0 | -3,6% | 1,0% |
| II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |  |
| Запасы, в том числе: | 290 543,0 | 276 894,0 | -13 649,0 | -4,7% | 0,4% |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 10 880,0 | 14 994,0 | 4 114,0 | 37,8% | 0,6% |
| животные на выращивании и откорме | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| затраты в незавершенном производстве | 225 741,0 | 260 000,0 | 34 259,0 | 15,2% | 5,8% |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 52 985,0 | 700,0 | -52 285,0 | -98,7% | -5,9% |
| товары отгруженные | 74,0 | 0,0 | -74,0 | -100,0% | -0,0% |
| расходы будущих периодов | 863,0 | 1 200,0 | 337,0 | 39,0% | 0,0% |
| прочие запасы и затраты | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 24 851,0 | 17 145,0 | -7 706,0 | -31,0% | -0,8% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| - в том числе покупатели и заказчики | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 116 033,0 | 109 652,0 | -6 381,0 | -5,5% | 0,1% |
| - в том числе покупатели и заказчики | 52 938,0 | 90 123,0 | 37 185,0 | 70,2% | 4,9% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 20 475,0 | 30 654,0 | 10 179,0 | 49,7% | 1,4% |
| Денежные средства | 86 082,0 | 56 722,0 | -29 360,0 | -34,1% | -2,9% |
| Прочие оборотные активы | 161,0 | 7 089,0 | 6 928,0 | 4 303,1% | 0,8% |
| Итого по разделу II | 538 145,0 | 498 156,0 | -39 989,0 | -7,4% | -1,0% |
| БАЛАНС (сумма строк 190+290) | 878 006,0 | 825 821,0 | -52 185,0 | -5,9% | 0,0% |

В наиболее значительной степени это произошло за счет снижения статьи «готовая продукция и товары для перепродажи». За прошедший период снижение значения этой статьи составило -52285,0 тыс.руб. (в процентном соотношении снижение этой статьи составило -98,7%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи «готовая продукция и товары для перепродажи « установилось на уровне 700,0 тыс.руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы ООО «Альпина», величина которых на янв. 2004 года составляла 339861,0 тыс.руб., снизились на -12196,0 тыс.руб. (темп уменьшения внеоборотных активов составил -3,6%), и на конец янв. 2006 года величина внеоборотных активов составляла уже 327665,0 тыс.руб. (39,7% от общей структуры имущества).

Величина оборотных активов, составлявшая на янв. 2004 года 538145,0 тыс.руб. также снизилась на -39989,0 тыс.руб. (темп уменьшения оборотных активов составил -7,4%), и на конец янв. 2006 их величина составила 498156,0 тыс.руб. (60,3% от общей структуры имущества).

Доля основных средств в общей структуре активов на конец янв. 2006 составила 32,7%, что говорит о том, что предприятие имеет «легкую» структуру активов и свидетельствует о мобильности имущества ООО «Альпина».

Как видно из. Таблицы 2.4, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (60,3%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. Однако наблюдается отрицательная тенденция: по сравнению с базовым анализируемым периодом, в отчетном периоде удельный вес оборотных активов в общей структуре баланса снизился на -1,0%, что в динамике может привести к снижению оборачиваемости.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано уменьшением статьи «Основные средства» на -17797,0 тыс.руб. по сравнению с базовым периодом. В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано уменьшением статьи «готовая продукция и товары для перепродажи» на -52285,0 тыс. руб.

В структуре оборотных активов ООО «Альпина» на конец отчетного периода следует отметить высокую долю дебиторской задолженности. Величина долгосрочной и краткосрочной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков на конец янв. 2006 года составила 0,1тыс.руб., в том числе - 0,0 - долгосрочная (более 12 месяцев) дебиторская задолженность покупателей и заказчиков, и 0,1 - краткосрочная дебиторская задолженность покупателей и заказчиков. Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 37185,0 тыс.руб. , что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Кроме того, рассматривая дебиторскую задолженность «ООО «Альпина» следует отметить что предприятие на конец янв. 2006 имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской), таким образом предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 301452,0

Таким образом, динамику изменения актива баланса ООО «Альпина» нельзя назвать положительной, в первую очередь за счет уменьшения валюты баланса за рассматриваемый период.

Рассмотрим пассив баланса, см. Приложение 2. Структура пассива баланса и изменения в анализируемом периоде представлены в таблицах 2.6, 2.7, структура агрегированного баланса представлена в таблице 2.8 .

Как видно из таблиц, со стороны пассивов, снижение валюты баланса ООО «Альпина» произошло за счет уменьшения статьи «прочие кредиторы». За прошедший период снижение значения этой статьи составило -41077,0 тыс.руб., что в процентном соотношении составило -10,4% и уже на конец анализируемого периода значение статьи «прочие кредиторы» установилось на уровне 355569,0 тыс.руб.

Рассматривая изменение собственного капитала ООО «Альпина» отметим, что его значение за анализируемый период незначительно увеличилось. На конец янв. 2006 величина собственного капитала предприятия составила 374465,0 тыс.руб. (45,3% от общей величины пассивов. ).

Таблица 2.6 Структура пассива баланса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ПАССИВ | Код строки | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |  |
| Уставной капитал | 410 | 13,7% | 14,5% | 14,5% |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Добавочный капитал | 420 | 20,6% | 21,8% | 21,9% |
| Резервный капитал, в том числе: | 430 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| - резервы, образованные в соответствии с законодательством |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| - резервы, образованные в соответствии с учредительными документами |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 7,8% | 7,6% | 8,4% |
| Итого по разделу III | 490 | 42,1% | 43,9% | 44,8% |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Займы и кредиты | 510 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 0,2% | 0,3% | 0,3% |
| Прочие долгосрочные пассивы | 520 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу IV | 590 | 0,2% | 0,3% | 0,3% |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 7,9% | 3,3% | 4,5% |
| Кредиторская задолженность, в том числе: | 620 | 50,6% | 53,6% | 49,8% |
| - поставщики и подрядчики |  | 2,7% | 3,9% | 4,1% |
| - задолженность перед персоналом организации |  | 1,3% | 1,3% | 1,2% |
| - задолженность перед государственными внебюджетными фондами |  | 0,5% | 0,5% | 0,6% |
| - задолженность по налогам и сборам |  | 1,0% | 0,9% | 0,8% |
| - прочие кредиторы |  | 45,2% | 46,9% | 43,1% |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов (75) | 630 | 0,2% | 0,0% | 0,1% |
| Доходы будущих периодов (98) | 640 | 0,0% | 0,3% | 0,5% |
| Резервы предстоящих расходов и платежей (96) | 650 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Прочие краткосрочные пассивы | 660 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу V | 690 | 58,8% | 57,1% | 54,9% |
| БАЛАНС (сумма строк 490+590+690) | 700 | 101,1% | 101,3% | 100,0% |

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период снизилась. На конец янв. 2006 величина совокупных заемных средств предприятия составила 451356,0 тыс.руб. (54,7% от общей величины пассивов). Снижение заемных средств предприятия ведет к снижению степени его финансовых рисков и положительно влияет на его финансовую устойчивость, повышая степень независимости от заемных средств.

Таблица 2.7 Изменения пассива баланса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПАССИВ |  |  | Изменения |  |  |
|  |  |  | В абс. выражении | Темп прироста | Удельного веса |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |  |  |
| Уставной капитал | 120 000,0 | 120 000,0 | 0,0 | 0,0% | 0,9% |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Добавочный капитал | 180 835,0 | 180 835,0 | 0,0 | 0,0% | 1,3% |
| Резервный капитал | 46,0 | 189,0 | 143,0 | 310,9% | 0,0% |
| - в том числе резервы, образованные в соответствии с законодательством | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| - в том числе резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 46,0 | 189,0 | 143,0 | 310,9% | 0,0% |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 68 854,0 | 69 234,0 | 380,0 | 0,6% | 0,5% |
| Итого по разделу III | 369 735,0 | 370 258,0 | 523,0 | 0,1% | 2,7% |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Отложенные налоговые обязательства | 2 172,0 | 2 172,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Прочие долгосрочные пассивы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу IV | 2 172,0 | 2 172,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 69 709,0 | 37 540,0 | -32 169,0 | -46,1% | -3,4% |
| Кредиторская задолженность, в том числе: | 444 309,0 | 411 104,0 | -33 205,0 | -7,5% | -0,8% |
| поставщики и подрядчики | 23 418,0 | 34 000,0 | 10 582,0 | 45,2% | 1,4% |
| задолженность перед персоналом организации | 11 559,0 | 10 147,0 | -1 412,0 | -12,2% | -0,1% |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 4 073,0 | 4 959,0 | 886,0 | 21,8% | 0,1% |
| задолженность по налогам и сборам | 8 613,0 | 6 429,0 | -2 184,0 | -25,4% | -0,2% |
| прочие кредиторы | 396 646,0 | 355 569,0 | -41 077,0 | -10,4% | -2,1% |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов (75) | 1 980,0 | 540,0 | -1 440,0 | -72,7% | -0,2% |
| Доходы будущих периодов (98) | 78,0 | 4 186,0 | 4 108,0 | 5 266,7% | 0,5% |
| Резервы предстоящих расходов и платежей (96) | 23,0 | 21,0 | -2,0 | -8,7% | -0,0% |
| Прочие краткосрочные пассивы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу V | 516 099,0 | 453 391,0 | -62 708,0 | -12,2% | -3,9% |
| БАЛАНС (сумма строк 490+590+690) | 888 006,0 | 825 821,0 | -62 185,0 | -7,0% | -1,1% |

Таблица 2.8 Агрегированный баланс ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Агрегированный баланс |  |  | Изменения |  |  |
| АКТИВ | Январь, 2004 | Январь, 2006 | в абс. выражении | темп прироста | Удельного веса |
| Внеоборотные активы | 339 861,0 | 327 665,0 | -12 196,0 | -3,6% | 1,0% |
| Оборотные активы | 538 145,0 | 498 156,0 | -39 989,0 | -7,4% | -1,0% |
| Запасы и затраты | 315 320,0 | 294 039,0 | -21 281,0 | -6,7% | -0,3% |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 116 107,0 | 109 652,0 | -6 455,0 | -5,6% | 0,1% |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 106 557,0 | 87 376,0 | -19 181,0 | -18,0% | -1,6% |
| Прочие оборотные активы. | 161,0 | 7 089,0 | 6 928,0 | 4 303,1% | 0,8% |
| Баланс | 878 006,0 | 825 821,0 | -52 185,0 | -5,9% | 0,0% |
| ПАССИВ |  |  |  |  | 0,0% |
| Собственный капитал | 369 836,0 | 374 465,0 | 4 629,0 | 1,3% | 3,2% |
| Долгосрочные пассивы | 2 172,0 | 2 172,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Займы и кредиты | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Прочие долгосрочные пассивы | 2 172,0 | 2 172,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Краткосрочные пассивы | 515 998,0 | 449 184,0 | -66 814,0 | -12,9% | -4,4% |
| Займы и кредиты | 69 709,0 | 37 540,0 | -32 169,0 | -46,1% | -3,4% |
| Кредиторская задолженность | 444 309,0 | 411 104,0 | -33 205,0 | -7,5% | -0,8% |
| Прочие краткосрочные пассивы | 1 980,0 | 540,0 | -1 440,0 | -72,7% | -0,2% |
| Баланс | 888 006,0 | 825 821,0 | -62 185,0 | -7,0% | -1,1% |

Обращая внимание на совокупное изменение резервов ООО «Альпина» и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 523,0 тыс.руб. и составила 523,0 тыс.руб. Изменение резервов составило 143,0 тыс.руб., а нераспределенной прибыли 380,0 тыс.руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала ООО «Альпина», которая на янв. 2004 года составляла 369735,0 тыс.руб., возросла на 523,0 тыс.руб. (темп прироста составил 0,1%), и на конец янв. 2006 его величина составила 370258,0 тыс.руб. (44,8% от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) - на 380 тыс.руб.

В общей структуре задолженности долгосрочные пассивы на конец янв. 2006 превышают краткосрочные на -447012,0 тыс.руб. что говорит о неплохой финансовой устойчивости предприятия и, возможно, о будущем увеличении оборотов предприятия, в случае если долгосрочные пассивы направлены на расширение парка оборудования и объемов производства. Следует сопоставить вышеописанные факторы и провести более углубленный анализ.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на янв. 2004 года составляла 2172,0 тыс.руб., осталась на прежнем уровне. (0,3% от общей структуры имущества).

Величина краткосрочной дебиторской задолженности, которая на янв. 2004 года составляла 516099,0 тыс.руб. напротив снизилась на -62708,0 тыс.руб. (темп снижения дебиторской задолженности составил -12,2%), и на конец янв. 2006 ее величина установилась на уровне 453391,0 тыс.руб. (54,9% от общей структуры имущества).

Наибольшее влияние на снижение краткосрочной дебиторской задолженности ООО «Альпина» оказало уменьшение статьи «прочие кредиторы». За прошедший период снижение значения этой статьи составило 41077,0 тыс.руб. (в процентном соотношении снижение составило -10,4%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи «прочие кредиторы» установилось на уровне 355569,0 тыс.руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности ООО «Альпина» на янв. 2006 составляет статья «прочие кредиторы». На конец анализируемого величина задолженности по данной статье составляет 355569 тыс.руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 78,4%) За анализируемый период снижение по этой статье задолженности составило -10,4%, что в абсолютном выражении составило -41077,0 тыс.руб.

Таким образом, можно сделать вывод изменение за анализируемый период структуры пассивов ООО «Альпина» следует признать в подавляющей части позитивным.

Проведем анализ финансовых результатов деятельности ООО «Альпина». Изменение отчета о прибылях и убытках в отчетном периоде, по сравнению с базовым, представлено в таблице 2.9. Изменение показателей финансово - хозяйственной деятельности в отчетном периоде по сравнению с базовым представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.9 Изменение отчета о прибылях и убытках ООО «Альпина» в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФОРМА №2 |  |  | Изменения |  |  |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста | Удельного веса |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 641 300,0 | 288 020,0 | -353 280,0 | -55,1% | 0,0% |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 613 569,0 | 259 000,0 | -354 569,0 | -57,8% | -5,8% |
| Валовая прибыль | 27 731,0 | 29 020,0 | 1 289,0 | 4,6% | 5,8% |
| Коммерческие расходы | 1 170,0 | 1 900,0 | 730,0 | 62,4% | 0,5% |
| Управленческие расходы | 300,0 | 300,0 | 0,0 | 0,0% | 0,1% |
| Прибыль (убыток) от продаж | 26 261,0 | 26 820,0 | 559,0 | 2,1% | 5,2% |
| Прочие доходы и расходы |  |  |  |  |  |
| Проценты к получению | 832,0 | 67,0 | -765,0 | -91,9% | -0,1% |
| Проценты к уплате | (15 452,0) | (3 261,0) | 12 191,0 | -78,9% | 1,3% |
| Доходы от участия в других организациях | 12,0 | 14,0 | 2,0 | 16,7% | 0,0% |
| Прочие операционные доходы | 108 631,0 | 85 230,0 | -23 401,0 | -21,5% | 12,7% |
| Прочие операционные расходы | (111 759,0) | (82 450,0) | 29 309,0 | -26,2% | -11,2% |
| Внереализационные доходы | 32 203,0 | 8 849,0 | -23 354,0 | -72,5% | -1,9% |
| Внереализационные расходы | (32 743,0) | (19 420,0) | 13 323,0 | -40,7% | -1,6% |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 7 985,0 | 15 849,0 |  |  |  |
| Отложенные налоговые активы | 9 995,0 | 0,0 | -9 995,0 | -100,0% | -1,6% |
| Отложенные налоговые обязательства | (10 257,0) | 0,0 | 10 257,0 | -100,0% | 1,6% |
| Текущий налог на прибыль | (5 177,0) | (106,0) | 5 071,0 | -98,0% | 0,8% |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 2 546,0 | 15 743,0 | 13 197,0 | 518,3% | 5,1% |
| Справочно |  |  |  |  |  |
| Постоянные налоговые обязательства (активы) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% | 0,0% |

Таблица 2.10 Изменение показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Альпина» в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка показателей финансово - хозяйственной деятельности |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс .выражении | Темп прироста |
| 1. Объем продаж | 641 300,0 | 288 020,0 | -353 280,0 | -55,1% |
| 2. Прибыль от продаж | 26 261,0 | 26 820,0 | 559,0 | 2,1% |
| 3. Чистая прибыль | 2 546,0 | 15 743,0 | 13 197,0 | 518,3% |
| 4. Рентабельность продаж, % | 4,1% | 9,3% | 5,2% | 127,4% |
| 5. Чистые активы | 359 813,0 | 374 444,0 | 14 631,0 | 4,1% |
| 6. Оборачиваемость чистых активов, % | 178,23% | 76,92% | -101,3% | -56,8% |
| 7. Рентабельность чистых активов, % | 7,30% | 7,16% | -0,1% | -1,9% |
| 8. Собственный капитал | 369 836,0 | 374 465,0 | 4 629,0 | 1,3% |
| 9. Рентабельность собственного капитала, % | 7,10% | 7,16% | 0,1% | 0,9% |
| 10. Кредиты и займы | 69 709,0 | 37 540,0 | -32 169,0 | -46,1% |
| 11. Финансовый рычаг | 1,4 | 1,2 | -0,2 | -14,0% |
| 12. Реинвестированная прибыль | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 13. Коэффициент реинвестирования | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 14. Экономический рост предприятия | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 15. Сумма процентов за кредиты | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 16. Средневзвешенная стоимость капитала | 11,9% | 11,9% | 0,0% | 0,3% |

Из таблицы 2.9 видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно уменьшился (с 641300,0 тыс.руб. на конец янв. 2004 до 288020,0 тыс.руб. на конец янв. 2006). За анализируемый период изменение объема продаж составило -353280,0 тыс.руб. Тем прироста составил -55,1%

Валовая прибыль на конец янв. 2004 составляла 27731,0 тыс.руб. За анализируемый период она и за анализируемый период осталась на прежнем уровне что в условиях инфляции следует рассматривать скорее как негативный момент.

Чистая прибыль на конец янв. 2004 составляла 26261,0 тыс.руб. За анализируемый период она и за анализируемый период, также как и валовая прибыль осталась на прежнем уровне.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий темп снижения себестоимости по отношению к снижению выручки, который составил -57,8% по сравнению со снижением выручки (-55,1%).

Отрицательным моментом являются убытки по внерелизационным и операционным доходам и расходам - на конец янв. 2004 сальдо по внерелизационным и операционным доходам установилось на уровне -10971,0 тыс.руб., однако наблюдается положительная тенденция - за период с янв. 2004 по янв. 2006 сальдо по ним увеличилось на 7305,0 тыс.руб.

Как видно из таблицы 2.9 чистая прибыль за анализируемый период выросла на 13197,0 тыс.руб., и наконец янв. 2006 установилась на уровне 15743,0 тыс.руб. (темп прироста составил 518,3%).

Рассматривая динамику показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Альпина» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

В рассматриваемом в таблице 2.10 случае, на конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала равна 7,16%, что ниже показателя средневзвешенной стоимости капитала, значение которого составило в соответствующем периоде 11,95%. Это говорит о том, что у предприятия могут возникнуть сложности с привлечением нового капитала.

Таким образом, рассматривая динамику доходов и расходов ООО «Альпина», в целом за анализируемый период ее можно назвать негативной.

Рассмотрим Показатели рентабельности. Рентабельность - показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде рентабельность определяется отношением прибыли к единовременным или текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль.

Динамика показателей рентабельности ООО «Альпина» за янв. 2004 - янв. 2006 представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 Динамика показателей рентабельности ООО «Альпина» за янв. 2004 - янв. 2006

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Общая рентабельность, % | 1,2% | 5,5% | 4,3% | 341,9% |
| Рентабельность собственного капитала, % |  | 4,3% |  |  |
| Рентабельность акционерного капитала, % | 2,1% | 13,1% | 11,0% | 518,3% |
| Рентабельность оборотных активов, % | 0,5% | 3,2% | 2,7% | 568,0% |
| Общая рентабельность производственных фондов, % |  | 2,6% |  |  |
| Рентабельность всех активов, % | 0,3% | 1,9% | 1,6% | 557,4% |
| Рентабельность финансовых вложений, % | 4,0% | 0,3% | -3,7% | -93,5% |
| Рентабельность основной деятельности | 4,3% | 10,1% | 5,8% | 133,0% |
| Рентабельность производства, % | 4,5% | 11,2% | 6,7% | 147,9% |

Показатели рентабельности ООО «Альпина» за весь рассматриваемый период представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 Показатели рентабельности ООО «Альпина» за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности |  |  |  |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Общая рентабельность, % | 1,25% | 0,46% | 5,50% |
| Рентабельность собственного капитала, % |  | 0,40% | 4,25% |
| Рентабельность акционерного капитала, % | 2,12% | 1,23% | 13,12% |
| Рентабельность оборотных активов, % | 0,47% | 0,30% | 3,16% |
| Общая рентабельность производственных фондов, % |  | 0,25% | 2,61% |
| Рентабельность всех активов, % | 0,29% | 0,18% | 1,91% |
| Рентабельность финансовых вложений, % | 4,00% | 0,90% | 0,26% |
| Рентабельность основной деятельности | 4,32% | 6,73% | 10,08% |
| Рентабельность производства, % | 4,52% | 7,21% | 11,20% |

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего, находясь в условиях рыночной экономики, следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода величина прибыли до налогообложения, деленная на выручку от реализации (показатель общей рентабельности) находится у ООО «Альпина» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10,0%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 1,2%, а на конец периода 5,5% (изменение в абсолютном выражении за период - (4,3%)). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Как видно из таблицы 2.11, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию, см. рисунок 2.2.



Рис. 2.2 Показатели рентабельности ООО «Альпина»

Проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Альпина». Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» в абсолютном выражении за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.13.

Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.14.

Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» в относительном выражении за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.13 Изменения показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» в абсолютном выражении за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям |  |  | Изменения |  |
| показатели |  |  |  |  |
|  | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| 1. Источники собственных средств | 369836,0 | 374465,0 | 4 629,0 | 1,3% |
| 2. Внеоборотные активы | 339861,0 | 327665,0 | -12 196,0 | -3,6% |
| 3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат | 29975,0 | 46800,0 | 16 825,0 | 56,1% |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | 2172,0 | 2172,0 | 0,0 | 0,0% |
| 5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств | 32147,0 | 48972,0 | 16 825,0 | 52,3% |
| 6. Краткосрочные кредитные и заемные средства | 69709,0 | 37540,0 | -32 169,0 | -46,1% |
| 7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств | 101856,0 | 86512,0 | -15 344,0 | -15,1% |
| 8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса | 315320,0 | 294039,0 | -21 281,0 | -6,7% |
| 9. Излишек источников собственных оборотных средств | -285345,0 | -247239,0 | 38 106,0 | -13,4% |
| 10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников | -283173,0 | -245067,0 | 38 106,0 | -13,5% |
| 11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат | -213464,0 | -207527,0 | 5 937,0 | -2,8% |
| 12.1. З-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации | 0 | 0 | 0,0 | 0,0% |
| 12.2. | 0 | 0 | 0,0 | 0,0% |
| 12.3. | 0 | 0 | 0,0 | 0,0% |
| финансовая устойчивость предприятия |  |  |  |  |
|  | Кризисно неустойчивое состояние предприятия | Кризисно неустойчивое состояние предприятия | | |

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, заметно улучшение финансовой устойчивости предприятия.

Как видно из таблицы 2.13, на конец янв. 2004, и на конец янв. 2006 финансовую устойчивость ООО «Альпина» по 3-х комплексному показателю финансовой устойчивости, можно охарактеризовать как «Кризисно неустойчивое состояние предприятия», так как у предприятия не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности.

Таблица 2.14 Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям |  |  |  |
| показатели |  |  |  |
|  | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| 1. Источники собственных средств | 369836,0 | 366210,0 | 374465,0 |
| 2. Внеоборотные активы | 339861,0 | 334464,0 | 327665,0 |
| 3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат | 29975,0 | 31746,0 | 46800,0 |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | 2172,0 | 2172,0 | 2172,0 |
| 5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств | | 33918,0 | 48972,0 |
| 6. Краткосрочные кредитные и заемные средства | 69709,0 | 27025,0 | 37540,0 |
| 7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств | | 60943,0 | 86512,0 |
| 8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса | 315320,0 | 343064,0 | 294039,0 |
| 9. Излишек источников собственных оборотных средств | -285345,0 | -311318,0 | -247239,0 |
| 10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников | -283173,0 | -309146,0 | -245067,0 |
| 11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат | -213464,0 | -282121,0 | -207527,0 |
| 12.1. З-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации | 0 | 0 | 0 |
| 12.2. | 0 | 0 | 0 |
| 12.3. | 0 | 0 | 0 |
| финансовая устойчивость предприятия |  |  |  |
|  | Кризисно неустойчивое состояние предприятия | Кризисно неустойчивое состояние предприятия |

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 2.14 говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (янв. 2004) ситуация на ООО «Альпина» в целом улучшилась.

Показатель «Коэффициент автономии», за анализируемый период увеличился на 0,04 и на конец янв. 2006 составил 0,45. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Таблица 2.15 Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» в относительном выражении за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям |  |  | Изменения |  |
| Наименование финансового коэффициента |  |  |  |  |
|  | Январь2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Коэффициент автономии | 0,42 | 0,45 | 0,04 | 8,9% |
| Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) | 1,40 | 1,21 | -0,20 | -14,0% |
| Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств. | 1,58 | 1,52 | -0,06 | -4,0% |
| Коэффициент отношения собственных и заемных средств | 0,71 | 0,83 | 0,12 | 16,2% |
| Коэффициент маневренности | 0,08 | 0,12 | 0,04 | 54,2% |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | 0,10 | 0,17 | 0,06 | 63,4% |
| Коэффициент имущества производственного назначения | 0,75 | 0,75 | 0,01 | 0,9% |
| Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств | 0,01 | 0,01 | -0,00 | -1,2% |
| Коэффициент краткосрочной задолженности | 13,5% | 8,3% | -5,1% | -38,2% |
| Коэффициент кредиторской задолженности | 86,1% | 91,2% | 5,1% | 5,9% |

Таблица 2.16 Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Альпина» за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям |  |  |  |
| Наименование финансового коэффициента |  |  |  |
|  | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Коэффициент автономии | 0,42 | 0,44 | 0,45 |
| Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) | 1,40 | 1,29 | 1,21 |
| Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств. | 1,58 | 1,48 | 1,52 |
| Коэффициент отношения собственных и заемных средств | 0,71 | 0,77 | 0,83 |
| Коэффициент маневренности | 0,08 | 0,09 | 0,12 |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | 0,10 | 0,10 | 0,17 |
| Коэффициент имущества производственного назначения | 0,75 | 0,82 | 0,75 |
| Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| Коэффициент краткосрочной задолженности | 13,45% | 5,71% | 8,32% |
| Коэффициент кредиторской задолженности | 86,13% | 93,83% | 91,20% |

Показатель «Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)», за анализируемый период увеличился на -0,20 и на конец янв. 2006 составил 1,21. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. Поэтому дополнительно необходимо определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге - увеличение собственных средств. Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Показатель «Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.», за анализируемый период снизился на -0,06 и на конец янв. 2006 составил 1,52. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности) к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Показатель «Коэффициент отношения собственных и заемных средств», за анализируемый период увеличился на 0,12 и на конец янв. 2006 составил 0,83. Это выше нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода ООО «Альпина» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40,0%. Таким образом предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Показатель «Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами», за анализируемый период увеличился на 0,06 и на конец янв. 2006 составил 0,17. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8). Предприятие испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Проведем анализ ликвидности. Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации. Основные моменты банковской ликвидности находили свое отражение в экономической литературе, начиная со второй половины ХХ в., в связи с убыточной деятельностью государственных банков, а также с процессов образования коммерческих банков. Например, о важности соблюдения соответствия между сроками активных и пассивных операций с позиций ликвидности экономисты писали еще в конце ХIХ в.

Ликвидность - легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств.

Ликвидность - способность активов превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Анализ ликвидности предприятия - анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент ликвидности - показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за анализируемый период представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 Анализ ликвидности баланса ООО «Альпина» по относительным показателям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ ликвидности баланса по относительным показателям |  |  | Изменения |  |
| Наименование коэффициента |  |  |  |  |
|  | Январь2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,21 | 0,19 | -0,01 | -5,8% |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 0,43 | 0,44 | 0,01 | 1,6% |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,04 | 1,11 | 0,07 | 6,3% |
| Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования | 0,06 | 0,10 | 0,04 | 64,6% |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности |  | 0,57 | - | - |

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 Анализ ликвидности баланса ООО «Альпина» по относительным показателям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Анализ ликвидности баланса по относительным показателям |  |  |  |
| Наименование коэффициента | Значение коэффициента | |  |
|  | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,21 | 0,09 | 0,19 |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 0,43 | 0,31 | 0,44 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,04 | 1,05 | 1,11 |
| Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования | 0,06 | 0,07 | 0,10 |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности |  | 0,53 | 0,57 |

Как видно из представленных таблиц, на начало анализируемого периода - на конец янв. 2004 значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,21. На конец янв. 2006 значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию и составило 0,19. На конец анализируемого периода показатель находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода - на конец янв. 2004 значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,43. На конец янв. 2006 значение показателя возрасло, что можно рассматривать как положительную тенденцию и составило 0,44.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (янв. 2004-янв. 2006) находится ниже нормативного значения (2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода - на конец янв. 2004 значение показателя текущей ликвидности составило 1,04. На конец анализируемого периода значение показателя возрасло, и составило 1,11.

Так как на конец анализируемого периода и Коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения (2), и Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования ниже своего (0,1), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0,57, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Анализ деловой активности. В общем случае оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота - средний срок, за который совершается один оборот средств.

Чем быстрее оборачиваются средства, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Таким образом, основным эффектом ускорения оборачиваемости является увеличение продаж без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, так как после завершения оборота капитал возвращается с приращением в виде прибыли, ускорение оборачиваемости приводит к увеличению прибыли. С другой стороны, чем ниже скорость оборота активов, прежде всего, текущих (оборотных), тем больше потребность в финансировании. Внешнее финансирование является дорогостоящим и имеет определенные ограничительные условия. Собственные источники увеличения капитала ограничены, в первую очередь, возможностью получения необходимой прибыли. Таким образом, управляя оборачиваемостью активов, организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность.

Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период представлен в таблице 2.19.

Анализ показателей деловой активности (в днях) за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.20.

Анализ показателей деловой активности ООО «Альпина» (в оборотах) за анализируемый период представлен в таблице 2.21.

Анализ показателей деловой активности (в оборотах) за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.19

Анализ показателей деловой активности ООО «Альпина» (в днях)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности (в днях) |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс .выражении | Темп прироста |
| Отдача активов, дней |  | 1034,1 |  |  |
| Отдача основных средств (фондоотдача), дней |  | 360,9 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости незавршенного производства |  | 394,8 |  |  |
| Оборачиваемость оборотных активов, дней |  | 620,3 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней |  | 442,8 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней |  | 620,3 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней |  | 134,3 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дней |  | 534,3 |  |  |
| Отдача собственного капитала, дней |  | 534,3 |  |  |

Таблица 2.20

Анализ показателей деловой активности ООО «Альпина» (в днях)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности (в днях) |  |  |  |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Отдача активов, дней |  | 893,04 | 1034,08 |
| Отдача основных средств (фондоотдача), дней |  | 310,23 | 360,94 |
| Коэффициент оборачиваемости незавршенного производства |  | 299,44 | 394,78 |
| Оборачиваемость оборотных активов, дней |  | 540,22 | 620,28 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней |  | 369,37 | 442,77 |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней |  | 540,22 | 620,28 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней |  | 115,82 | 134,31 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дней |  | 464,73 | 534,35 |
| Отдача собственного капитала, дней |  | 385,11 | 462,89 |

Таблица 2.21

Анализ показателей деловой активности ООО «Альпина» (в оборотах)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности (в оборотах за период) |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Отдача активов, об |  | 0,3 |  |  |
| Отдача основных средств (фондоотдача), об |  | 1,0 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства, об |  | 0,9 |  |  |
| Оборачиваемость оборотных активов, об |  | 0,6 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об |  | 0,8 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об |  | 0,6 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об |  | 2,7 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об |  | 0,7 |  |  |
| Отдача собственного капитала, об |  | 0,8 |  |  |

Таблица 2.22

Анализ показателей деловой активности ООО «Альпина» (в оборотах)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности (в оборотах за период) |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Отдача активов, об |  | 0,3 |  |  |
| Отдача основных средств (фондоотдача), об |  | 1,0 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства, об |  | 0,9 |  |  |
| Оборачиваемость оборотных активов, об |  | 0,6 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об |  | 0,8 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об |  | 0,6 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об |  | 2,7 |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об |  | 0,7 |  |  |
| Отдача собственного капитала, об |  | 0,8 |  |  |

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в таблице 2.19, показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации. В общем случае для расчета используется формула отношения выручки или себестоимости к активу.

Показатели деловой активности (в днях) за весь рассматриваемый период представлены рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Показатели деловой активности ООО «Альпина» в днях

Продолжая наше исследование, отметим, что при изучении сравнительной динамики абсолютных показателей деловой активности оценивается соответствие следующему оптимальному соотношению, получившему название «золотого правила экономики организации»:

ТРчп > ТРв > ТРа > 0% (2.1)

где:

ТРчп - темп роста чистой прибыли;

ТРв - темп роста выручки от продаж;

ТРа - темп роста средней величины активов.

Выполнение первого соотношения (чистая прибыль растет опережающим темпом по сравнению с выручкой) означает повышение рентабельности деятельности (Рд):

Рд = ЧП / В \*100 (2.2)

Выполнение второго соотношения (выручка растет опережающим темпом по сравнению с активами) означает ускорение оборачиваемости активов (Оа):

Оа = В / А \* 100 (2.3)

Опережающие темпы увеличения чистой прибыли по сравнению с увеличением активов (ТРчп > ТРа) означают повышение чистой рентабельности активов (ЧРа):

ЧРа = ЧП / А \* 100 (2.4)

Выполнение последнего неравенства (увеличение средней величины активов в динамике) означает расширение имущественного потенциала. Однако его исполнение необходимо обеспечить лишь в долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе (в пределах года) допустимо отклонение от этого соотношения, если, например, оно вызвано уменьшением дебиторской задолженности или оптимизацией внеоборотных активов и запасов.

Для ООО «Альпина» формула «золотого правила экономики» за анализируемый период выглядит следующим образом:

518,34% > -55,09% > -5,94% > 0%

Таким образом на ООО «Альпина» «золотое правило экономики» не выполняется.

Проведем анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов. Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов проводится в соответствии с приказом Минфина РФ и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 29 января 2003 г. N 10н, 03-6/пз «Об утверждении Порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ»

1. Под стоимостью чистых активов понимается величина, определяемая путем вычитания из суммы активов, принимаемых к расчету, суммы его пассивов, принимаемых к расчету.

2. Оценка имущества, средств в расчетах и других активов и пассивов производится с учетом требований положений по бухгалтерскому учету и других нормативных правовых актов по бухгалтерскому учету. Для оценки стоимости чистых активов составляется расчет по данным бухгалтерской отчетности.

3. В состав активов, принимаемых к расчету, включаются:

- внеоборотные активы, отражаемые в первом разделе бухгалтерского баланса (нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство, доходные вложения в материальные ценности, долгосрочные финансовые вложения, прочие внеоборотные активы);

- оборотные активы, отражаемые во втором разделе бухгалтерского баланса (запасы, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, прочие оборотные активы), за исключением стоимости в сумме фактических затрат на выкуп собственных акций, выкупленных у акционеров для их последующей перепродажи или аннулирования, и задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал.

4. В состав пассивов, принимаемых к расчету, включаются:

- долгосрочные обязательства по займам и кредитам и прочие долгосрочные обязательства;

- краткосрочные обязательства по займам и кредитам;

- кредиторская задолженность (за исключением задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов);

- резервы предстоящих расходов;

- прочие краткосрочные обязательства.

Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов за анализируемый период представлен в таблице 2.23.

Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.24.

Таблица 2.23 Анализ платежеспособности ООО «Альпина» на базе расчета чистых активов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов |  |  | Изменения |  |
|  | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Активы, принимающие участие в расчете |  |  |  |  |
| 1. Нематериальные активы | 10000,0 | 12400,0 | 2 400,0 | 24,0% |
| 2. Основные средства | 288232,0 | 270435,0 | -17 797,0 | -6,2% |
| 3. Незавершенное строительство | 40985,0 | 44290,0 | 3 305,0 | 8,1% |
| 4. Доходные вложения в материальные ценности | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 5. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения | 21119,0 | 31194,0 | 10 075,0 | 47,7% |
| 6. Прочие внеоборотные активы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 7. Запасы. | 290543,0 | 276894,0 | -13 649,0 | -4,7% |
| 8. НДС по приобретенным ценностям | 24851,0 | 17145,0 | -7 706,0 | -31,0% |
| 9. Дебиторская задолженность | 116033,0 | 109652,0 | -6 381,0 | -5,5% |
| 10. Денежные средства | 86082,0 | 56722,0 | -29 360,0 | -34,1% |
| 11. Прочие оборотные активы | 161,0 | 7089,0 | 6 928,0 | 4 303,1% |
| 12. Итого активов (1-11) | 878006,0 | 825821,0 | -52 185,0 | -5,9% |
| Пассивы, принимающие участие в расчете |  |  |  |  |
| 13. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 14. Прочие долгосрочные обязательства | 2172,0 | 2172,0 | 0,0 | 0,0% |
| 15. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам | 69709,0 | 37540,0 | -32 169,0 | -46,1% |
| 16. Кредиторская задолженность | 444309,0 | 411104,0 | -33 205,0 | -7,5% |
| 17. Задолженность участникам по выплате доходов | 1980,0 | 540,0 | -1 440,0 | -72,7% |
| 18. Резервы предстоящих расходов и платежей | 23,0 | 21,0 | -2,0 | -8,7% |
| 19. Прочие краткосрочные пассивы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| 20. Итого пассивов (13-19) | 518193,0 | 451377,0 | -66 816,0 | -12,9% |
| 21. Стоимость чистых активов (12-20) | 359813,0 | 374444,0 | 14 631,0 | 4,1% |

Исходя из приведенных данных можно сделать вывод, за анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на янв. 2004 года 359813,0 тыс.руб. возросла на 14631,0 тыс.руб. (темп прироста составил 4,1%), и на конец янв. 2006 года их величина составила 374444,0 тыс.руб.

Проведем расчет точки безубыточности. Точка безубыточности - это уровень производства или другого вида экономической деятельности, при котором величина выручки от реализации произведенного продукта, работ, либо услуг равна постоянным издержкам производства и обращения этого продукта (постоянные издержки - издержки предприятия, не зависящие от объёма производимой продукции). Чтобы получать прибыль, собственник должен производить количество продукта, иметь объем деятельности, превышающие величину постоянных издержек, соответствующую точке безубыточности. Если же объем ниже соответствующего этой точке, деятельность становится убыточной.

Анализ точки безубыточности и динамика ее изменения, а также изменения ее составляющих за анализируемый период представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.24 Анализ платежеспособности ООО «Альпина» на базе расчета чистых активов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов |  |  |  |
|  | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Активы, принимающие участие в расчете |  |  |  |
| 1. Нематериальные активы | 10000,0 | 9500,0 | 12400,0 |
| 2. Основные средства | 288232,0 | 285202,0 | 270435,0 |
| 3. Незавершенное строительство | 40985,0 | 39082,0 | 44290,0 |
| 4. Доходные вложения в материальные ценности | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 5. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения | 21119,0 | 8964,0 | 31194,0 |
| 6. Прочие внеоборотные активы | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 7. Запасы. | 290543,0 | 322066,0 | 276894,0 |
| 8. НДС по приобретенным ценностям | 24851,0 | 20998,0 | 17145,0 |
| 9. Дебиторская задолженность | 116033,0 | 105256,0 | 109652,0 |
| 10. Денежные средства | 86082,0 | 34127,0 | 56722,0 |
| 11. Прочие оборотные активы | 161,0 | 3625,0 | 7089,0 |
| 12. Итого активов (1-11) | 878006,0 | 828820,0 | 825821,0 |
| Пассивы, принимающие участие в расчете |  |  |  |
| 13. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 14. Прочие долгосрочные обязательства | 2172,0 | 2172,0 | 2172,0 |
| 15. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам | 69709,0 | 27025,0 | 37540,0 |
| 16. Кредиторская задолженность | 444309,0 | 443911,0 | 411104,0 |
| 17. Задолженность участникам по выплате доходов | 1980,0 | 0,0 | 540,0 |
| 18. Резервы предстоящих расходов и платежей | 23,0 | 34,0 | 21,0 |
| 19. Прочие краткосрочные пассивы | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 20. Итого пассивов (13-19) | 518193,0 | 473142,0 | 451377,0 |
| 21. Стоимость чистых активов (12-20) | 359813,0 | 355678,0 | 374444,0 |

Таблица 2.22 Анализ точки безубыточности ООО «Альпина» и динамика ее изменения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Точка безубыточности |  |  | Изменения | |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2006 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Выручка | 641300,0 | 288020,0 | -353 280,0 | -55,1% |
| Переменные затраты | 123007,8 | 65300,0 | -57 707,8 | -46,9% |
| Постоянные затраты | 492031,2 | 195900,0 | -296 131,2 | -60,2% |
| Точка безубыточности | 608806,4 | 253336,6 | -355 469,8 | -58,4% |
| Валовая маржа | 518292,2 | 222720,0 | -295 572,2 | -57,0% |
| Отклонение от точки безубыточности в абсолютном выражении | 32493,6 | 34683,4 | 2 189,8 | 6,7% |
| Запас прочности по точке безубыточности | 5,1% | 12,0% | 7,0% | 137,7% |

Анализ точки безубыточности за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.26.

Таблица 2.26 Анализ точки безубыточности ООО «Альпина»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Точка безубыточности |  |  |  |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Выручка | 641300,0 | 344026,0 | 288020,0 |
| Переменные затраты | 123007,8 | 80419,5 | 65300,0 |
| Постоянные затраты | 492031,2 | 241258,5 | 195900,0 |
| Точка безубыточности | 608806,4 | 314860,2 | 253336,6 |
| Валовая маржа | 518292,2 | 263606,5 | 222720,0 |
| Отклонение от точки безубыточности в абсолютном выражении | 32493,6 | 29165,8 | 34683,4 |
| Запас прочности по точке безубыточности | 5,1% | 8,5% | 12,0% |

Как видно из таблицы 2.25 на конец анализируемого периода (конец янв. 2006), точка безубыточности снизилась на -355469,84 тыс.руб., и составила 253336,56 тыс.руб., что говорит о том, что предприятию для безубыточной работы необходимо поддерживать уровень выручки не ниже 253336,56 тыс.руб. Снижение показателя точки безубыточности в абсолютном выражении было связано прежде всего со снижением выручки , а также с превышением темпа снижения выручки над темпами снижения затрат

Отклонение от точки безубыточности в абсолютном выражении показывает при снижении выручки, на какую величину предприятие перестанет получать прибыль. Значение показателя, на начало анализируемого периода составлявшее 32493,60 тыс.руб. увеличилось на 2189,84 тыс.руб. , что следует рассматривать как положительную тенденцию, и составило на конец анализируемого периода 32493,60 тыс.руб.

Запас прочности по точке безубыточности показывающий на сколько процентов может быть снижена выручка также увеличился на 6,98%, что следует рассматривать как положительную тенденцию, и составил на конец анализируемого периода 5,07%

Точка безубыточности, за весь рассматриваемый период, а также основные показатели, влияющие на нее, представлены на рисунке 2.4.



Рис. 2.4 Точка безубыточности ООО «Альпина»

## 

## 2.3. Организационная структура, функциональные связи и процедуры в ООО «Альпина»

Проведя финансовый анализ деятельности ООО «Альпина» мы установили критические показатели его деятельности. В целях исправления сложившейся ситуации необходимо исследовать организационную структуру и штатное расписание предприятия, что бы затем предложить мероприятия по измененению и стабилизации финансовой ситуации.

В таблице 2.27, 2.28 и Приложении 5 представлена организационная структура ООО «Альпина».

Рассмотрим функциональные связи и процедуры:

1. ЗАДАЧИ. Рациональное использование ТМЦ при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности.

2. ФУНКЦИИ. Производство узлов и агрегатов повышенной категории сложности.

3. ПРАВА. В соответствии с законодательством РФ.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. В соответствии с законодательством РФ.

Таблица 2.27 Состав подразделения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Подразделение | Должность/профессия | Количество ставок |
| 1 | ООО «Альпина» | Директор | 1 |
|  |  | Главный инженер | 1 |
|  |  | Зам.директора по качеству | 1 |
|  |  | Зам.директора по экономике | 1 |
|  |  | Секретарь | 1 |
| 1.1 | ПДО | Диспетчер | 2 |
| 1.2 | Отдел сбыта | Начальник отдела сбыта | 1 |
|  |  |  |  |
|  |  | Экономист по сбыту | 1 |
|  |  | Оператор | 1 |
|  |  | Кладовщик | 1 |
| 1.3 | Бухгалтерия | Главный бухгалтер | 1 |
|  |  | Бухгалтер | 2 |
| 1.4 | Отдел снабжения | Начальник отдела снабжения | 1 |
|  |  | Экономист по снабжению | 1 |
|  |  | Кладовщик | 1 |
| 1.5 | ОТК | Контролер | 3 |
| 1.6 | Цех №1 | Начальник цеха | 1 |
|  |  | Мастер | 1 |
| 1.6.1 | Участок упаковки | Упаковщик | 1 |

Таблица 2.28 Численный состав

|  |  |
| --- | --- |
| Всего сотрудников из них: | 23,00 |
| Служащие | 3,00 |
| Специалисты | 5,00 |
| Рабочие | 7,00 |
| Руководители | 8,00 |

Перечисленные нами процедуры ООО «Альпина» можно представить в виде таблицы, см. таблицу 2.29.

Таблица 2.29 Процедуры ООО «Альпина»

| № | Наименование процедуры | Начало | Результат | Ответственный |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | A1 Анализ контрактного предложения | Поступление заявки-спецификации от потребителя. | Передача директором заявки-спецификации, листа согласования экономисту по сбыту. | Начальник отдела сбыта |
| 2 | A2 Заключение контракта | Получение экономистом по сбыту заявки-спецификации, листа согласования от директора. | Контракт у бухгалтера. | Экономист по сбыту |
| 3 | A1 Первичная оценка поставщика | Получение экономистом по снабжению лимитов и заявок на ТМЦ. | Утверждение поставщика начальником отдела снабжения. | Начальник отдела снабжения |
| 4 | A2 Заключение договора | Утверждение поставщика начальником отдела снабжения. | Получение договора, протокола разногласий от поставщика. | Начальник отдела снабжения |
| 5 | A3 Приемка ТМЦ на склад | Получение ТМЦ, договора, протокола разногласий от поставщика. | ТМЦ на складе. | Начальник отдела снабжения |
| 6 | A1 Прием продукции на склад | Получение кладовщиком готовой продукции от упаковщика. | Готовая продукция, соответствующая требованиям. | Начальник отдела сбыта |
| 7 | A2 Хранение готовой продукции | Готовая продукция, соответствующая требованиям. | Готовая продукция на складе. | Кладовщик |
| 8 | A3 Отгрузка готовой продукции | Готовая продукция на складе, получение экономистом по сбыту плана отгрузки готовой продукции. | Готовая продукция у потребителя. | Начальник отдела сбыта |

Рассматривая документооборот ООО «Альпина» можно представить его в табличной форме, таким образом, входящий документооборот подразделения см. в таблице 2.30, исходящий в таблице 2.31.

Таблица 2.30 Входящие документы

| Документ | | Категория документа | Действия | Источник | Получатель | Требования к выполнению действия | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Договор | | Бумажный документ | A2.13 Передача договора, протокола разногласий | Поставщик | Экономист по снабжению | Не более 4 часов. | |
| Заявка-спецификация | | Бумажный документ | A1.2 Регистрация заявки-спецификации в журнале регистрации | Потребитель | Экономист по сбыту | Не более 2 часов. | |
| Накладная М-11 | | Бумажный документ | A3.2 Контроль количества ТМЦ, состояния их упаковки, документов. Формирование приходного ордера (М-4). В случае выявления нарушений приемка ТМЦ осуществляется в соответствии с СТП 43.35.03-2004 | Поставщик | Кладовщик | Не более 4 часов. | |
| Опросный лист | | Бумажный документ | A1.3 Формирование справки «Выбор первичного поставщика» | Поставщик | Экономист по снабжению | Не более 2 часов. | |
| Документ | Категория документа | | Действия | Источник | Получатель | | Требования к выполнению действия |
| Паспорт качества | Бумажный документ | | A3.2 Контроль количества ТМЦ, состояния их упаковки, документов. Формирование приходного ордера (М-4). В случае выявления нарушений приемка ТМЦ осуществляется в соответствии с СТП 43.35.03-2004 | Поставщик | Кладовщик | | Не более 4 часов. |
| Проект договора | Бумажный документ | | A2.8 Оформление договора | Поставщик | Экономист по снабжению | | Не более 1 дня. |
| Протокол разногласий | Бумажный документ | | A2.13 Передача договора, протокола разногласий | Поставщик | Экономист по снабжению | | Не более 4 часов. |
| A2.8 Передача протокола разногласий | Потребитель | Экономист по сбыту | | Не более 2 часов. |
| Сертификат | Бумажный документ | | A3.2 Контроль количества ТМЦ, состояния их упаковки, документов. Формирование приходного ордера (М-4). В случае выявления нарушений приемка ТМЦ осуществляется в соответствии с СТП 43.35.03-2004 | Поставщик | Кладовщик | | Не более 4 часов. |
| Документ | Категория документа | | Действия | Источник | Получатель | | Требования к выполнению действия |
| Счет-фактура | Бумажный документ | | A3.2 Контроль количества ТМЦ, состояния их упаковки, документов. Формирование приходного ордера (М-4). В случае выявления нарушений приемка ТМЦ осуществляется в соответствии с СТП 43.35.03-2004 | Поставщик | Кладовщик | | Не более 4 часов. |

Таблица 2.31 Исходящие документы

| Документ | Категория документа | Действия | Источник | | | Получатель | | Требования к выполнению действия | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Договор | Бумажный документ | A2.11 Регистрация и отправка договора и протокола разногласий | Секретарь | | | Поставщик | | Не более 2 часов. | | |
| Заявка | Бумажный документ | A2.6 Отправка заявки поставщику | Экономист по снабжению | | | Поставщик | | Не более 4 часов. | | |
| Накладная МХ-18 | Бумажный документ | A1.3 Оформление нового комплекта документов. Разукомплектация готовой продукции в соответствии с СТП 458.15.02-2004 | Упаковщик | | |  | | Не регламентируются | | |
| Документ | Категория документа | Действия | Источник | | | Получатель | | Требования к выполнению действия | | |
|  |  | A3.7 Передача готовой продукции, накладной ТОРГ-12, комплекта документов | Кладовщик | | | Потребитель | | Не более 2 часов | | |
| Накладная ТОРГ-12 | Бумажный документ | A3.7 Передача готовой продукции, накладной ТОРГ-12, комплекта документов | Кладовщик | | | Потребитель | | Не более 2 часов | | |
| Опросный лист | Бумажный документ | A1.1 Формирование опросного листа | Экономист по снабжению | | | Поставщик | | Не более 2 часов. | | |
| Паспорт-сертификат | Бумажный документ | A1.3 Оформление нового комплекта документов. Разукомплектация готовой продукции в соответствии с СТП 458.15.02-2004 | Упаковщик | | |  | | Не регламентируются | | |
| A3.7 Передача готовой продукции, накладной ТОРГ-12, комплекта документов | Кладовщик | | | Потребитель | | Не более 2 часов | | |
| Документ | Категория документа | Действия | | Источник | | Получатель | | | Требования к выполнению действия | |
| Проект контракта | Бумажный документ | A2.6 Регистрация даты отправления контракта потребителю в журнале регистрации почтовых отправлений | | Секретарь | | Потребитель | | | Не более 2 часов. | |
| Протокол разногласий | Бумажный документ | A2.11 Регистрация и отправка договора и протокола разногласий | | Секретарь | | Поставщик | | | Не более 2 часов. | |
| A2.11 Регистрация даты отправления протокола разногласий потребителю в журнале регистрации почтовых отправлений | | Секретарь | | Потребитель | | | Не более 2 часов. | |
| Сопроводительное письмо | Бумажный документ | A2.6 Регистрация даты отправления контракта потребителю в журнале регистрации почтовых отправлений | | Секретарь | | Потребитель | | | Не более 2 часов. | |
| Документ | Категория документа | Действия | | | Источник | | Получатель | | | Требования к выполнению действия | |
| Упаковочный лист | Бумажный документ | A1.3 Оформление нового комплекта документов. Разукомплектация готовой продукции в соответствии с СТП 458.15.02-2004 | | | Упаковщик | |  | | | Не регламентируются | |
| A3.7 Передача готовой продукции, накладной ТОРГ-12, комплекта документов | | | Кладовщик | | Потребитель | | | Не более 2 часов | |

Входящие и исходящие товарно-материальные ценности (ТМЦ) ООО «Альпина» представлены в таблице 2.32 и таблице 2.33.

Таблица 2.32 Входящие товарно-материальные ценности

| № п.п. | Наименование | Откуда поступает |
| --- | --- | --- |
| 1 | ТМЦ | Поставщик |

Таблица 2.33 Исходящие товарно-материальные ценности

| № п.п. | Наименование | Куда поступает |
| --- | --- | --- |
| 1 | Готовая продукция | Потребитель |

Таким образом, по итогам исследования настоящей главы можно сделать выводы. За анализируемый период ( с янв. 2004 по янв. 2006) ключевыми стали следующие моменты:

- Динамику изменения актива баланса нельзя назвать положительной, в первую очередь за счет уменьшения валюты баланса за рассматриваемый период.

- Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «Альпина», в целом за анализируемый период ее можно назвать негативной.

Выявленные отрицательные моменты требуют реагирования, которое может выражаться в реструктуризации предприятия путем создания центров финансовой ответственности (ЦФО).

# 3. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЛЬПИНА» ПУТЕМ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

## 3.1. Разработка финансовой структуры и сбор информации о производственно-хозяйственной и управленческой деятельности предприятия

Разработка финансовой структуры ООО «Альпина» требует сбора информации о производственно-хозяйственной и управленческой деятельности предприятия. В целом процесс разработки финансовой структуры включает следующие этапы работ:

-Сбор информации о производственно-хозяйственной и управленческой деятельности.

-Выделение и описание бизнесов (основных бизнес-процессов).

-Анализ организационной структуры предприятия;

-Сопоставление бизнесов и элементов организационной структуры.

-Проектирование финансовой структуры.

-Закрепление прав, обязанностей и порядка взаимоотношений ЦФО в »Положении о финансовой структуре предприятия».

Расмотрим порядок сбора информации о производственно-хозяйственной и управленческой деятельности предприятия.

Сбор информации о деятельности предприятия предваряет работы по разработке финансовой структуры, и проводится в следующих формах:

-сбор документов;

-анкетирование;

-интервьюирование.

Использование такого подхода позволяет получить точную и максимально объективную информацию о специфике деятельности предприятия и его элементов.

Полученная информация должна отражать:

-задачи, решаемые подразделениями и должностными лицами;

-порядок документооборота и обмена прочей информацией;

-виды ТМЦ и порядок их движения;

-ответственность за управление финансово-экономическими показателями (планирование - учет - контроль - анализ);

-движение финансовых потоков;

-существующую систему бухгалтерского и (в случае наличия) управленческого учета.

## 3.2. Описание бизнес-процессов и анализ организационной структуры предприятия

Описание бизнесов производится с точки зрения отношений предприятия с внешней средой. Основной критерий выделения бизнеса - продукт (удовлетворяемая потребность).

Обязательное требование к выделяемому бизнес - процессу - наличие законченного производственного цикла (начиная с взаимоотношения с внешней средой по поводу инициирования производства продукта до отношений по поводу его передачи).

Форма описания бизнесов приведена в таблице 3.1.

Анализ организационной структуры должен производиться по трём аспектам:

-актуальность организационной структуры;

-наличие организационных несоответствий;

-выполнение финансовой функции и отношение к управлению доходами, затратами и инвестициями предприятия.

Результатом работ по уточнению актуальности организационной структуры является согласованная и утвержденная руководством организационная структура предприятия в графическом и табличном отображении.

Форма графического отображения организационной структуры приведена на Рис. 3.1.

Таблица 3.1 Основные бизнес - процессы предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес | Входящие потоки | Результат | | Управляющее воздействие | | Механизм | |
| Бизнес 1 Розничная торговля строительными материалами | Конъюнктура рынка | Удовлетворенная потребность: «Материалы для индивидуального строительства и ремонта» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Частные лица» | 1. Желаемые финансовые показатели 2. Возможность привлечения (использования) финансовых средств Нормы законодательства РФ | | Сеть фирменных магазинов розничной торговли. Завод по производству строительных материалов | |
| Бизнес 2 Оптовая торговля строительными материалами | Конъюнктура рынка | Удовлетворенная потребность: «Товары для перепродажи» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Дилеры» | 1. Желаемые финансовые показатели 2. Возможность привлечения (использования) финансовых средств Нормы законодательства РФ | | Оптовый склад. Завод по производству строительных материалов. | |
| Бизнес 3 Строительные материалы для промышленного строительства | Конъюнктура рынка Заявка заказчика | Удовлетворенная потребность: «Материалы для промышленного строительства и ремонта» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Строительные организации» | 1. Желаемые финансовые показатели 2. Возможность привлечения (использования) финансовых средств Нормы законодательства РФ | | Оптовый склад. Отдел по работе с корпоративными клиентами Завод по производству строительных материалов. | |

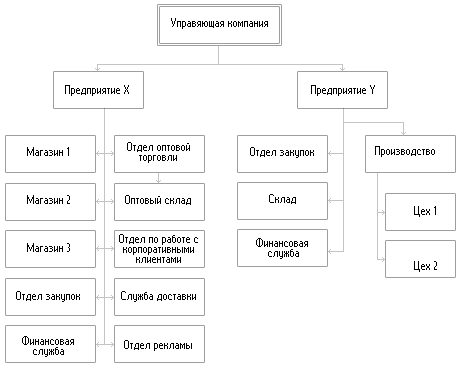


Рис. 3.1 Организационная структура предприятия

Порядок анализа организационной структуры на наличие организационных несоответствий подробно описан в Методике «Совершенствование системы управления». После проведения такого анализа необходимо представить руководству Заказчика перечень основных несоответствий с предложениями по их устранению.

Как уже отмечалось ранее, все подразделения классифицируются по видам доходов / расходов, которые они несут в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО.

Центры затрат (ЦЗ) образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы, что означает для предприятия что подразделение, с экономической точки зрения, воздействует только на затраты. Примером Центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана). Центры затрат определяют расходную часть бюджета предприятия.

Центры дохода (ЦД) отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности и определяют доходную часть бюджета. Центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода в виде выручки (Отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т.д.).

Центры маржинального дохода (ЦМД) несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода. Создаются на предприятиях, где есть подразделения осуществляющие более сложный вид деятельности - не одно производство (как центры затрат), и не одну торговлю (как центры дохода), а, например, производство и реализацию продукции определенной номенклатуры, т.е. фактически являются отдельными бизнес - процессами (бизнесами). Бизнесы отвечают за эффективность деятельности, контролируя доходную и расходную части своего направления. Мерой эффективности бизнеса будут являться не доходы и затраты направления по отдельности, а разница между ними в виде маржинального дохода. Под маржинальным доходом (прибылью) понимается разница между выручкой и прямыми (прямо прослеживаемыми до объекта возникновения) затратами.

Полученная таким образом сумма маржинального дохода идет сначала на покрытие накладных затрат направления, потом накладных предприятия и далее на формирование чистой прибыли всего предприятия. То направление, которое приносит наибольший маржинальный доход, является и наиболее выгодным для предприятия. Таким образом, предприятие обеспечивает эффективность деятельности своих отдельных направлений бизнеса, ставя им в ответственность уровень маржинального дохода.

Центры прибыли (ЦП) отвечают перед руководством суммой заработанной прибыли, т.е., они по аналогии с центрами маржинального дохода контролируют как расходную, так и доходную сторону своей деятельности. Но центры прибыли рассчитывают доходы и затраты не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает предприятие, как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

Центры инвестиций (ЦИ) являются верхним уровнем финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т.е. отвечать за объем заработанной прибыли, но и управлять необоротными активами (основными средствами), в том числе, осуществлять инвестиции (и дезинвестиции). Например, построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, а в больших масштабах - купить фирму, продать бизнес и т.д. В этом случае центр инвестиций контролирует окупаемость этих инвестиций, и, таким образом, отвечает за рентабельность всех активов фирмы. Центр инвестиций уже всегда только предприятие - либо самостоятельное, либо головная компания многоуровневой структуры.

Форма результата анализа организационной структуры приведена в Табл. 3.2

Таблица 3.2 Анализ организационной структуры предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | Функция | | Показатель деятельности | | Управление доходами | Управление затратами | Управление инвестициями | Тип ЦФО |
| Управляющая компания | Управление капиталом | Рентабельность капитала | | ДА | | ДА | ДА | ЦИ |
| Предприятие X | MAX прибыль | Прибыль | | ДА | | ДА | НЕТ | ЦП |
| Направление розничной торговли | MAX маржинальный доход | Маржинальная прибыль | | ДА | | ДА | НЕТ | ЦМД |
| - Магазин 1 | MAX доход | Выручка | | ДА | | НЕТ | НЕТ | ЦД |
| - Магазин 2 | MAX доход | Выручка | | ДА | | НЕТ | НЕТ | ЦД |
| - Магазин 3 | MAX доход | Выручка | | ДА | | НЕТ | НЕТ | ЦД |
| Отдел оптовой торговли | MAX маржинальный доход | Маржинальная прибыль | | ДА | | ДА | НЕТ | ЦМД |
| - Оптовый склад | MIN затраты | Затраты | | НЕТ | | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Подразделение | Функция | | Показатель деятельности | | Управление доходами | Управление затратами | Управление инвестициями | Тип ЦФО |
| Отдел по работе с корпоративными клиентами | MAX маржинальный доход | | Маржинальная прибыль | | ДА | ДА | НЕТ | ЦМД |
| Отдел рекламы | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Отдел закупок | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Служба доставки | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Финансовая служба | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Предприятие Y | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Отдел закупок | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Производство | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Цех 1 | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Цех 2 | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Склад | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |
| Финансовая служба | MIN затраты | | Затраты | | НЕТ | ДА | НЕТ | ЦЗ |

## 

## 3.3. Методология проектирования финансовой структуры предприятия

Проведем сопоставление бизнесов и элементов организационной структуры.

Форма результата сопоставления бизнесов и элементов организационной структуры приведена в Табл. 3.3.

Проведем проектирование финансовой структуры ООО «Альпина» на основе бизнес - процессов.

Сопоставив основные бизнес - процессы (бизнесы) предприятия с элементами организационной структуры, можно спроектировать финансовую структуру, основанную на принадлежности этих элементов.

В нашем примере финансовая структура будет иметь вид представленный на рисунке 3.2.

Однако такая структура не является оптимальной по следующим причинам:

-структура перегружена элементами, одновременно все они являются необходимыми;

-поскольку все три бизнеса реализуют одну и ту же группу товаров, производимых на единых производственных площадях, становится невозможным произвести их раздел на три бизнеса;

-не используется положительный эффект масштаба, поскольку однотипные функциональные службы работают независимо друг от друга.

Таблица 3.3 Анализ соответствия бизнесов и элементов организационной структуры предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | Бизнес 1 Розничная торговля строительными материалами | Бизнес 2 Оптовая торговля строительными материалами | | Бизнес 3 Строительные материалы для промышленного строительства | |
| Управляющая компания | + | + | + | |
| Предприятие X | + | + | + | |
| Направление розничной торговли | + |  |  | |
| - Магазин 1 | + |  |  | |
| - Магазин 2 | + |  |  | |
| - Магазин 3 | + |  |  | |
| Отдел оптовой торговли - Оптовый склад |  | + |  | |
| Отдел по работе с корпоративными клиентами |  |  | + | |
| Отдел рекламы | + | + |  | |
| Отдел закупок | + | + | + | |
| Служба доставки | + | + | + | |
| Финансовая служба | + | + | + | |
| Предприятие Y |  |  |  | |
| Отдел закупок | + | + | + | |
| Производство | + | + | + | |
| Цех 1 | + | + | + | |
| Цех 2 | + | + | + | |
| Склад | + | + | + | |
| Финансовая служба | + | + | + | |

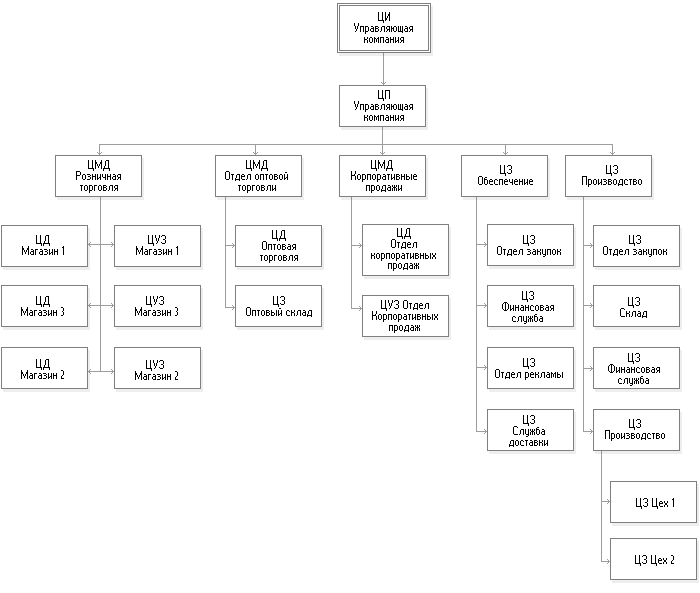


Рис. 3.2 Финансовая структура предприятия на основе бизнес - процессов

Каким же образом совместить положительные эффекты от бизнес процессной и функциональной организации бизнеса?

Первое решение. Разделение бизнеспроцессов на внешние и внутренние. При таком подходе мы выделяем в самостоятельный бизнес-процесс «общие» для внешних бизнесов функциональные службы, как-то: закупки, логистика, производство, реклама, финансы. При таком построении они будут представлять собой самостоятельные бизнес-единицы, имеющие финансовую ответственность Центра прибыли. Сгруппируем их по аналогии с внешними бизнес-процессами в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Внутренние бизнес-процессы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внутренний бизнес-процесс | Входящие потоки | Результат | Управляющее воздействие | Механизм | |
| Бизнес-процесс Производство | Информация о потребностях внешних бизнес единиц | Удовлетворяемая потребность: «Строительные материалы для перепродажи» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Внешние бизнес- единицы» | Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ | Завод по производству строительных материалов | |
| Бизнес-процесс Логистика (складирование и доставка) | Информация о потребностях внешних бизнес единиц | Удовлетворяемая потребность: «Хранение и доставка товаров, сырья и материалов» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Внешние бизнес- единицы» | Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ | Оптовый склад. Склад сырья и материалов. Служба доставки. |
| Бизнес-процесс Реклама | Информация о потребностях внешних бизнес единиц | Удовлетворяемая потребность: «Продвижение продуктов» Группа продуктов: «Рекламные акции» Группа клиентов: «Внешние бизнес единицы» | Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ | Отдел рекламы. |
| Бизнес-процесс Закупки | Информация о потребностях внешних бизнес единиц | Удовлетворяемая потребность: «Внешние товары, сырье и материалы для производства» Группа продуктов: «Сырьё, материалы, товары» Группа клиентов: «Внешние бизнес единицы» | Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ | Отдел закупок. |
| Внутренний бизнес-процесс | Входящие потоки | Результат | Управляющее воздействие | Механизм | |
| Бизнес-процесс Расчеты (финансы) | Информация о потребностях внешних бизнес-единиц | Удовлетворяемая потребность: «Управленческая и бухгалтерская отчетность» Группа продуктов: «Внешние и внутренние финансовые отчеты» Группа клиентов: «Внешние и внутренние бизнес-единицы» | Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ | Финансовая служба. | |

На основании данных таблицы 3.4 составим финансовую структуру. Она будет выглядеть следующим образом

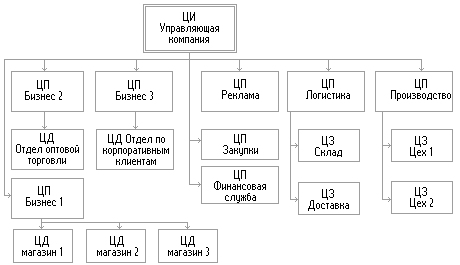


Рис. 3.3 Оптимизированная финансовая структура предприятия

Второе решение. Нормирование деятельности «общих» служб для дальнейшего расчета вклада подразделения в финансовый результат каждого бизнес-процесса.

Основой для внутренних взаиморасчетов такой структуры должны являться трансфертные цены. Трансфертные цены определяются на основе анализа внешних, рыночных цен на аналогичные товары и услуги.

В целях повышения эффективности бизнес-единиц и оптимизации затрат, внешние бизнес-единицы должны иметь возможность выбора - приобретать товары/услуги у внутренних бизнес-единиц или у внешних для предприятия поставщиков. Однако при одинаковых условиях предпочтение, несомненно, должно отдаваться внутренним поставщикам. Бизнес-единица всегда имеет альтернативу - приобрести аналогичный товар/услугу на стороне, организовать такой процесс самостоятельно, за счет своих ресурсов, или всё же приобрести товар/услугу внутренней бизнес-единицы. Поскольку при такой организации работ внутренние бизнес-единицы используют положительный эффект масштаба, их цены, при правильной организации работ, должны быть конкурентоспособны.

Но у такой структуры есть и свои недостатки. Её слабым местом, несомненно, является механизм трансфертного ценообразования. Не всегда представляется возможным корректно рассчитать цены на все внутренние товары и услуги. Кроме проблемы определения корректных внутренних цен, возникает проблема учета внутренних взаиморасчетов. При такой организации бизнеса становится необходимо, во-первых, четко формализовать и документировать все процессы взаимодействия бизнес-единиц, во-вторых, учесть их.

Таким образом, можно сделать следующий вывод:

Финансовая структура, построенная по процессному принципу, имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести:

-Высокая прозрачность бизнеса, за счет четкой локализации основных бизнес-процессов, отсутствия «общих» затрат, искажающих информацию о финансовых результатах бизнеса.

-Хорошая управляемость бизнеса, за счет высокой прозрачности, наличия понятных финансовых целей деятельности БЕ, механизмов саморегулирования и стимулирования (от результата).

-Повышенная безопасность бизнеса в целом, за счет высокой самостоятельности БЕ, »отказ» одной БЕ не приведет к выходу из строя всей системы.

К недостаткам относятся:

-Высокие требования к квалификации персонала, в первую очередь топ-менеджеров, поскольку принципы взаимодействия БЕ не тривиальны и требуют постоянного контроля.

-Сложность настройки системы, выработки механизма трансфертного ценообразования.

-Высоки требования к технологии учета его техническим механизмам, за счет большего количества объектов учета и учета внутренних операций.

Таким образом, можно сделать основной вывод: построение такой бизнес-системы оправдано её высокой эффективностью, но сопряжено с высокими рисками, связанными со сложностью построения и настройки.

Проанализировав описанные выше риски, и сочтя их высокими, предпочтение необходимо отдать проектированию финансовой структуры на основе организационной структуры.

Проведем проектирование финансовой структуры на основе организационной структуры.

Проанализировав финансовые функции организационной структуры, составим финансовую структуру. Финансовая структура представлена в Приложении 6.

Преимуществом такой финансовой структуры будут являться:

-Возможность анализа эффективности основных бизнесов предприятия, за счет их локализации в Центры маржинального дохода.

-Средние требования к квалификации персонала, за счет схожести финансовой структуры с привычной организационной структурой.

-Средняя сложность настройки системы за счет отсутствия необходимости выработки механизма трансфертного ценообразования.

-Низкие требования к технологии учета его техническим механизмам, за счет среднего количества объектов учета и отсутствия необходимости учета внутренних операций.

К недостаткам относятся:

-Наличие «общих» затрат, искажающих информацию о финансовых результатах бизнеса.

-Отсутствие механизмов саморегулирования и стимулирования бизнес-единиц (от результата).

Определение глубины декомпозиции финансовой структуры. Исходя из принципа декомпозиции финансовой ответственности, можно вести деление финансовой структуры вплоть до отдельно взятого рабочего места. Такой подход будет наиболее продуктивным для целей мотивации и оптимизации численности персонала, однако затраты на планирование, учет и анализ полученной информации превысит положительные моменты внедрения.

Таким образом, возникает задача определения оптимальной глубины декомпозиции финансовой структуры исходя из соотношения затраты на поддержание системы / результат от ее функционирования.

Факторами, влияющими на принятие решения, являются:

Размер организации. Это - принципиально важный фактор, исходя из которого принимается решение о количестве ЦФО.

Возможность выделения действительно прямых расходов. Данная возможность является в основном технической, то есть необходимо выяснить, насколько возможно учитывать, допустим, потребление энергоносителей, электроэнергии, услуг служб безопасности отдельными ЦФО.

Потребности управления. Зачастую руководству необходимо владеть детализированной информацией, касающейся основного (профильного) бизнеса, и достаточно агрегированных параметров, описывающих прочие виды деятельности. В соответствии с этим и должна выстраиваться иерархия ЦФО.

Объем информации (степень участия ЦФО в агрегированном показателе). Как показывает практика, если сумма затрат ЦЗ составляет менее 5% от показателя ЦЗ более высокого уровня, нет смысла декомпозировать его ниже. Аналогично принимается решение по отношению к центрам дохода.

Таким образом, подводя итог отметим, что закрепление прав, обязанностей и порядка взаимоотношений ЦФО производится в «Положении о финансовой структуре», которое будет в дальнейшем являться регламентным документом, определяющим порядок её создания, текущее состояние и порядок изменения.

В связи с этим возможно рекомендовать следующую структуру Положения, которая состоит из следующих разделов:

-Основные понятия

-Общие положения

-Базовые принципы

-Сфера применения

-Разработка, утверждение и изменение

-Распределение Положения

-Принципы бюджетного управления

-Этапы управленческого цикла

-Планирование (разработка бюджетов)

-Учет фактических данных и контроль отклонений

-Анализ исполнения и отчетность

-Принятие управленческих решений

-Финансовая структура

-Бизнесы предприятия

-Структура центров финансовой ответственности (ЦФО)

-Графическое представление

-Табличное представление

Разработка «Положения о финансовой структуре предприятия приводится в в отчете о производственной практике.

## 3.4. Повышение эффективности деятельности предприятия ООО «Альпина» на основе создания ЦФО

Рассмотрев практику и методические основы выделения ЦФО и выделив таковые, см. Приложение 6, необходимо разработать проект Положения для руководства ООО «Альпина», являющегося регламентирующим документом реструктуризации предприятия с целью финансового оздоровления.

Сформулируем базовые принципы:

- Настоящее «Положение о финансовой структуре» (в дальнейшем Положение) описывает систему бюджетного управления в ООО «Альпина» и определяет состав регламентирующих ее документов.

- Положение о финансовой структуре составлено на основе принципов управления по центрам ответственности, определяющих построение и функционирование финансовой структуры как основного исполнительного механизма бюджетного управления ООО «Альпина».

- Выполнение требований системы бюджетного управления, описанных в Положении и указанных в нем сопутствующих документах, обязательны для всех сотрудников предприятия.

Действие данного Положения распространяется на все подразделения ООО «Альпина», см. Приложение 7.

Положение применяется для:

-внутреннего использования при решении задач управления ООО «Альпина»;

-обеспечения документированной базы системы бюджетного управления;

- обеспечения непрерывности функционирования системы бюджетного управления и реализации ее требований в ходе меняющихся условий.

Предствим этапы управленческого цикла.

Бюджетное управление - оперативная система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Процесс бюджетного управления выполняется в следующем порядке:

-Планирование (разработка бюджетов)

ООО «Альпина» устанавливает цели своего развития, затем в соответствии с утвержденным регламентом на основе указанных целей все ЦФО формируют по статьям свои бюджеты, данные которых консолидируются на уровне предприятия, и на их основе создаются основные прогнозные бюджеты:

-Бюджет движения денежных средств (БДДС);

-Бюджет доходов/расходов (БДР);

-Бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Если руководство путем анализа убеждается, что такой результат его устраивает, то планы принимаются к исполнению, если нет, процесс составления планов повторяется, пока не будет найден оптимальный.

Подготовленный и согласованный путем итераций прогнозный план предприятия в форме бюджета после анализа на соответствия поставленным целям утверждается руководством и становится директивным документом, обязательным для исполнения всеми ЦФО предприятия.

Учет фактических данных и контроль отклонений. Все ЦФО ведут свою оперативную деятельность, учитывая фактические данные в тех же регистрах, что и планировали. Выполнение своих функциональных обязанностей каждое подразделение осуществляет в рамках бюджета своего ЦФО, отвечая, таким образом, за его соблюдение, что должно гарантировать предприятию получение запланированного финансового результата.

Для контроля соблюдения бюджетов ведется отслеживание возникающих отклонений фактических данных от запланированных, что позволяет как каждому ЦФО, так и предприятию в целом оперативно выявлять негативные тенденции с целью их предотвращения на ранней стадии развития ситуации.

Анализ исполнения и отчетность. Анализ осуществляется на всех стадиях бюджетного управления - сначала анализируются планы, потом анализируются возникающие отклонения в текущем режиме, и последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета ЦФО и всего предприятия как на промежуточных этапах (например, неделя, месяц, квартал), так и после завершения бюджетного периода (год).

Принятие управленческих решений. Данные анализа используются для принятия управленческих решений - в текущем режиме, и корректировки планов - по результатам завершения бюджетного периода и формирования нового бюджета на следующий плановый период, далее действия повторяются в описанном выше порядке.

Финансовая структура. Центр финансовой ответственности (ЦФО) - структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов.

Центр финансового учета (ЦФУ) - структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

В финансовой структуре выделяются следующие типы ЦФО:

-Центр прибыли (ЦП)

-Центр маржинального дохода (ЦМД)

-Центр дохода (ЦД)

-Центр затрат (ЦЗ)

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и/или расходов, спланированных на текущий период.

Основной задачей ЦФО является выполнение своих производственных заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Бизнесы предприятия. Источником дохода предприятия является бизнес. Бизнес представляет собой законченное направление деятельности, начиная от взаимоотношения предприятия с внешней средой по поводу инициирования производства продукции до отношений по поводу его передачи клиенту.

На предприятии с точки зрения продуктовых групп и групп потребителей продукции, выделяются следующие направления деятельности, см. Табл. 3.5.

Таблица 3.5 Основные бизнесы предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Продукт Потребность | Клиент |
| 1. Проектирование СКС | Достоверная информация, позволяющая построить требуемую СКС | Организации и частные лица. Без ограничений по типам. |
| 2. Монтаж СКС | Надежная система, поддерживающая организационно-управленческую деятельность предприятия  Надежность и безопасность работы офиса/квартиры/коттеджа | Организации и частные лица. Без ограничений по типам. |
| 3. Обслуживание СКС | Организации и частные лица. Без ограничений по типам. |

Структура центров финансовой ответственности (ЦФО). Графическое представление проекта ЦФО приведено в Приложении 6. Табличное в таблице 3.6.

Таблица 3.6 ЦФО ООО «Альпина»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование ЦФО | Наименование подразделения | Руководитель |
| ЦЗ Администрация | Директор  Секретарь  Заместитель директора по  персоналу  Заместитель директора по  производству | Директор |
| ЦЗ Снабжение | Менеджер по снабжению | Менеджер по снабжению |
| ЦЗ Качество | Заместитель директора по | Заместитель директора по |
|  | качеству  Главный инженер по  качеству  Инженер по качеству | качеству |
| ЦЗ Финансы | Главный бухгалтер | Заместитель директора по |
|  | Бухгалтерия  Заместитель директора по  финансам  Бухгалтер | финансам |

Права и обязанности руководителей ЦФО.

Руководители ЦФО имеют право:

-в пределах своих полномочий участвовать в процессах планирования, учета и анализа бюджетных показателей;

-требовать предоставления необходимой информации для составления операционных бюджетов своих ЦФО у руководителей нижестоящих ЦФО;

-получать информацию об изменениях в системе бюджетного управления Предприятия и в соответствующих регламентных документах.

Руководители ЦФО обязаны:

-соблюдать установленные для их ЦФО лимиты по статьям бюджетов;

-своевременно предоставлять плановые и фактические данные по статьям бюджетов их ЦФО руководству Предприятия и вышестоящих ЦФО.

Таким образом, подводя итог отметим, что нами предложена не только методика создания ЦФО, но и разработаны практические мероприятия по созданию ЦФО ООО «Альпина».

Рассмотрим какое влияние окажут предложенные мероприятия в перспективе планирования.

## 3.5 Анализ вероятности банкротства ООО «Альпина» на основе деятельности ЦФО

Анализ вероятности банкротства ООО «Альпина» может быть проведен несколькими методами.

Z-счет Альтмана. Этот метод предложен в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом (Edward I. Altman). Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis - MDA) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.

Коэффициент Альтмана представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным успешно действующих и обанкротившихся промышленных предприятий США. Итоговый коэффициент вероятности банкротства Z рассчитывается с помощью пяти показателей, каждый из которых был наделён определённым весом, установленным статистическими методами:

Z-счёт = 1,2 х К1 + 1,4 х К2 + 3,3 х К3 + 0,6 х К4 + К5 (3.1)

Где К1 -доля чистого оборотного капитала во всех активах организации

К2-отношение накопленной прибыли к активам

К3-рентабельность активов

К4-доля уставного капитала в общей сумме активов (валюте баланса)

К5-оборачиваемость активов

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах [-14, +22], при этом предприятия, для которых Z>2,99 попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых Z<1,81 являются предприятиями с высоким риском банкротства, а интервал [1,81-2,99] составляет зону неопределенности.

Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Альтмана) будем проводить на 2007 г (первый год деятельности ЦФО), показатели за анализируемый период отображен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 5 - и факторная модель Альтмана (Z-счет)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2007 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Значение коэффициента | Не хватает данных | 0,73 | - | - |
| Вероятность банкротства | Не хватает данных | вероятность банкротства велика | |  |

Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Альтмана) за весь рассматриваемый период представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 5 - и факторная модель Альтмана (Z-счет), за весь период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2005, январь | 2007, январь |
| Значение коэффициента | Не хватает данных | 0,73 | 0,72 |
| Вероятность банкротства | Не хватает данных | вероятность банкротства велика |

Как видно из таблиц 3.7 и 3.8, на конец анализируемого периода (янв. 2007) значение показателя Альтмана составило 0,72 что говорит о том, что на предприятии вероятность банкротства велика. Однако Z-коэффициент имеет общий серьезный недостаток - по существу его можно использовать лишь в отношении крупных кампаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала. Тем не менее мероприятия по внедрению ЦФО отразили изменение коэффициента в положительную сторону с 0,73 до 0,72.

Z-счет Таффлера. Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Таффлера) за анализируемый период отображен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 4-х факторная модель Таффлера

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | Январь, 2004 | Январь, 2007 | В абс. выражении | Темп прироста |
| Значение коэффициента | 0,37 | 0,52 | 0,14 | 38,70% |
| Вероятность банкротства | вероятность банкротства мала | вероятность банкротства мала | |  |

Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Таффлера) за весь рассматриваемый период представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 4-х факторная модель Таффлера за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |  |
| Значение коэффициента | 0,37 | 0,33 | 0,52 |  |
| Вероятность банкротства | вероятность банкротства мала | вероятность банкротства мала | вероятность банкротства мала | |

На конец анализируемого периода, первый год работы ЦФО (янв. 2007) значение показателя Таффлера составило 0,52 что говорит о том, что на предприятии вероятность банкротства мала.

Z-счет Лиса. Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Лиса) за анализируемый период отображен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 4-х факторная модель Лиса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Изменения |  |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2007, январь | В абс .выражении | Темп прироста |
| Значение коэффициента | 0,042 | 0,043 | 0,00 | 2,71% |
| Вероятность банкротства | положение предприятия устойчиво | положение предприятия устойчиво | |  |

Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Лиса) за весь рассматриваемый период представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 4-х факторная модель Лиса. Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Лиса) за весь рассматриваемый период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2004, январь | 2006, январь | 2007, январь |
| Значение коэффициента | 0,042 | 0,040 | 0,043 |
| Вероятность банкротства | положение предприятия устойчиво | положение предприятия устойчиво |

Как видно из приведенного анализа, на конец анализируемого периода (янв. 2007) значение показателя Лиса составило 0,04 что говорит о том, что на предприятии положение предприятия устойчиво.

Таким образом подводя окончательный итог можно отметитьь, что рассмотрев все три методики, представленные в разделе «Анализ вероятности банкротства» можно сказать, что за анализируемый период ситуация на предприятии осталась примерно на том же уровне. В общем, на начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить как низкую. А по целому ряду показателей, предложения по реструктуризации путем создания центров финансовой ответственности обозначали рост. Что является положительным моментом.

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проведенного исследования нами установлено, что за анализируемый период (с янв. 2004 по янв. 2006) ключевыми стали следующие моменты:

- Динамику изменения актива баланса нельзя назвать положительной, в первую очередь за счет уменьшения валюты баланса за рассматриваемый период.

- Изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части позитивным.

- Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «Альпина», в целом за анализируемый период ее можно назвать негативной.

- За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

- Анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает улучшение финансовой устойчивости предприятия.

- Так как на конец анализируемого периода и Коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения (2), и Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования ниже своего (0,1), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0,57, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

- И на конец янв. 2004, и на конец янв. 2006 финансовую устойчивость ООО «Альпина» по 3-х комплексному показателю финансовой устойчивости, можно охарактеризовать как «Кризисно неустойчивое состояние предприятия», так как у предприятия не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности.

- «Золотое правило экономики» для ООО «Альпина» не выполняется.

- За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на янв. 2004 года 359813,0 тыс.руб. возросла на 14631,0 тыс.руб. (темп прироста составил 4,1%), и на конец янв. 2006 года их величина составила 374444,0 тыс.руб.

Указанные проблемы обозначали необходимость проведения на предприятии реструктуризации путем выделения центров финансовой ответственности (ЦФО). В этой связи в работе предложено:

Первое решение. Разделение бизнес-процессов на внешние и внутренние. При таком подходе мы выделяем в самостоятельный бизнес-процесс «общие» для внешних бизнесов функциональные службы, как-то: закупки, логистика, производство, реклама, финансы.

Второе решение. Нормирование деятельности «общих» служб для дальнейшего расчета вклада подразделения в финансовый результат каждого бизнес-процесса.

Таким образом, см. Приложение 5, Приложение 6 нами разработана структура ЦФО.

Преимуществом такой финансовой структуры будут являться:

-Возможность анализа эффективности основных бизнесов предприятия, за счет их локализации в Центры маржинального дохода.

-Средние требования к квалификации персонала, за счет схожести финансовой структуры с привычной организационной структурой.

-Средняя сложность настройки системы за счет отсутствия необходимости выработки механизма трансфертного ценообразования.

-Низкие требования к технологии учета его техническим механизмам, за счет среднего количества объектов учета и отсутствия необходимости учета внутренних операций.

К недостаткам относятся:

-Наличие «общих» затрат, искажающих информацию о финансовых результатах бизнеса.

-Отсутствие механизмов саморегулирования и стимулирования бизнес-единиц (от результата).

На основании предложенной структуры разработано Положение о деятельности ЦФО «Альпина», которое состоит из следующих разделов:

-Основные понятия

-Общие положения

-Базовые принципы

-Сфера применения

-Разработка, утверждение и изменение

-Распределение Положения

-Принципы бюджетного управления

-Этапы управленческого цикла

-Планирование (разработка бюджетов)

-Учет фактических данных и контроль отклонений

-Анализ исполнения и отчетность

-Принятие управленческих решений

-Финансовая структура

-Бизнесы предприятия

-Структура центров финансовой ответственности (ЦФО)

-Графическое представление

-Табличное представление

Рассмотрев все аспекты, как организационно-технические, так и финансовые в работе проведена оценка эффективности такого внедрения.

Рассмотрев все три методики, представленные в разделе «Анализ вероятности банкротства» можно сказать, что за анализируемый период (рассмотрен и сравнен период 2004, начала 2006 г., и период сроком один год после внедрения ЦФО) ситуация на предприятии осталась примерно на том же уровне. В общем, на начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить как низкую. К достоинствам внесенных предложений можно отнести наметившуюся тенденцию изменения показателей в лучшую сторону.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса (утверждены Распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. №31-р).

Методические рекомендации по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства (Распоряжение ФСФО РФ от 8 октября 1999 г. № 33-р).

Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций (утверждены Приказом ФСФО России от 23 января 2001 г. № 16).

Порядок оценки стоимости чистых активов акционерных обществ (утвержден Приказом Минфина от 2 января 2003 г. № 10-н).

Порядок расчетов системы критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных организаций (письмо Федерального управления по делам о банкротстве от 13 мая 1997 г. №ВК-03/724).

Литература

Абрютина М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности Методическое пособие. -М., ДИС. -2003. -256 с.

Акабердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. -М.: ГАУ. -2002. -360 с.

Амириди Ю.В., Анненская Н.Е., Башелеишвили М.Э., Евтюшкин А.В. Современные IT-решения для финансовой индустрии Современные IT-решения для финансовой индустрии (Серия «t-solutions»). -М., БДЦ-Пресс. -2004. -560 с.

Андреев С.В. Кадровый потенциал: сохранение, использование развитие.//Автореферат дисс.на соиск.ученой степени доктора экономических наук. -М.: 1997. -44с.

Антикризисное управление: Учеб./ Под ред. Э.М.Короткова. -М.: ИНФРА-М, 2004. -431 с.

Барти Э.М. Об индивидуальной подготовке стратегического управляющего.//Реф.сб.: Кадры в системе управления (по зарубежным материалам). - М.: Ин-т науч.информ.по общ.наукам АН СССР, Акад.народ.хоз-ва СССР, 1979. -С. 194-198.

Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. -Киев: Ника-Центр, 2003. -651 с.

Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия (Серия «Библиотека финансового менеджера») Вып. 10. -М., Эльга, Ника-Центр. -2004. -784 с.

Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия (Серия «Энциклопедия финансового менеджера») Вып. 4. -М., Эльга, Ника-Центр. -2003. -496 с.

Боумен К. Основы стратегического менеджмента. -М.: ЮНИТИ, 1997. -175с.

Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент / Пер. с англ. под ред. В.В.Ковалева. - СПб.: Экономическая школа, 2005. Т.2, -1165 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. -М.: Экономист, 2004. -528 с.

Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала, в 2-х томах. -М.: МНИИПУ, 2002, т.1. -752с.

Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия Учебно-практическое пособие (Серия «Библиотека журнала «Финансовый менеджмент»). -М., Финпресс. -2002. -208 с.

Грейсон Дж.К. мл., О’Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. -М.: 2004.

Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер с англ. М.Котельниковой. -М.:ФАИР-ПРЕСС, 1998. -288 с.

Ильенкова С.Д. Резервы производства. -М.: Статистика, 2001.

Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента. -М.: МЭСИ, 2004. -230с.;

Касаткин И.А. Особенности управленческого труда.//Проблемы менеджмента и статистики фирм. Сборник научных трудов. -М.:Диалог-МГУ, 2003.

Киселев Ю.Н. Банк идей для частного бизнеса Путь к финансовой независимости. Как заработать первый миллион. -М., А.С.К. -2004. -352 с.

Кожевников Н.Н., Борисов Е.И. Основы антикризисного управления предприятиями. -М., Академия. -2005.

Кувшинникова Е.В. Финансовая отчетность и финансовый анализ в зарубежной фирме. Конспект лекций. -М.: «ИВАКО Аналитик», 1997. -89с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 2004.- 701с.

Найман Э.Л. Путь к финансовой свободе Профессиональный подход к трейдингу и инвестициям. -М., Альпина Бизнес Букс. -2005. -478 с.

Пушкарева В.М. История мировой и русской финансовой науки и политики Монография. -М., ФиС. -2003. -272 с.

Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления.// Управление персоналом, 1997. -№10 -С.14-20.

Рафиков Н.С. Финансы для нефинансовых менеджеров. -М., ФАИР-ПРЕСС. -2005. -304 с.

Садовская Т.Г., Дадонов В.А., Дроговоз П.А. Анализ бизнеса Бизнес и международные стандарты финансовой отчетности 1. -М., Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана. -2004. -144 с.

Сейлс Л.Р., Штраусс Дж. Организационное развитие и подготовка управляющих.// Реф.сб.: Кадры в системе управления (по зарубежным материалами). -М.: Ин-т науч.информ.по общ.наукам АН СССР, Акад.народ.хоз-ва СССР, 1979. -С.205-215.

Сергиенко Я.В. Формирование финансовой системы в рыночной и переходной экономике. -М., Финстатинформ. -2002. -168 с.

Станиславчик Е.Н. Анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий. --М.: Ось, 2004. 176 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. -М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», -2002.

Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер с нем./ Под ред. А.Г.Поршнева. -М.: Финансы и статистика, 1996. -512 с.

Экономика предприятия: Учеб./ Семенов В.М., Баев И.А., Терехов С.А., Чернов А.В. и др.; Под ред. В.М.Семенова. -М.: Центр Экономики и маркетинга, 2005. -360 с.

Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. -430 с.

Эшотн Д., Тейлор П. Практика и проблемы оценки управляющих.// Кадры в системе управления (по зарубежным материалам).- М.: Ин-т науч. информ.по общ. наукам АН СССР, Акад. народ. хоз-ва СССР, 1979.

Яновский А. Информационное обеспечение управленческой деятельности.// Вопросы управления: дайджест руководителя, 2004. -№2. -67 с.

Приложение 1

Актив баланса ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| БАЛАНС, Ф№1 |  |  |  |  |
| Статья баланса | Код строки | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| АКТИВ |  |  |  |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 | 10 000,0 | 9 500,0 | 12 400,0 |
| Основные средства | 120 | 288 232,0 | 285 202,0 | 270 435,0 |
| Незавершенное строительство | 130 | 40 985,0 | 39 082,0 | 44 290,0 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 135 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 644,0 | 680,0 | 540,0 |
| Отложенные налоговые активы | 145 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Итого по разделу I | 190 | 339 861,0 | 334 464,0 | 327 665,0 |
| II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Запасы, в том числе: | 210 | 290 543,0 | 322 066,0 | 276 894,0 |
| - сырье, материалы и другие аналогичные ценности |  | 10 880,0 | 12 937,0 | 14 994,0 |
| - животные на выращивании и откорме |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| - затраты в незавершенном производстве |  | 225 741,0 | 308 046,0 | 260 000,0 |
| - готовая продукция и товары для перепродажи |  | 52 985,0 | 111,0 | 700,0 |
| - товары отгруженные |  | 74,0 | 0,0 | 0,0 |
| - расходы будущих периодов |  | 863,0 | 972,0 | 1 200,0 |
| - прочие запасы и затраты |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 24 851,0 | 20 998,0 | 17 145,0 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| - в том числе покупатели и заказчики |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 116 033,0 | 105 256,0 | 109 652,0 |
| - в том числе покупатели и заказчики |  | 52 938,0 | 65 308,0 | 90 123,0 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 20 475,0 | 8 284,0 | 30 654,0 |
| Денежные средства | 260 | 86 082,0 | 34 127,0 | 56 722,0 |
| Прочие оборотные активы | 270 | 161,0 | 3 625,0 | 7 089,0 |
| Итого по разделу II | 290 | 538 145,0 | 494 356,0 | 498 156,0 |
| БАЛАНС (сумма строк 190+290) | 300 | 878 006,0 | 828 820,0 | 825 821,0 |

Приложение 2

Пассив баланса ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ПАССИВ |  | Январь 2004 | Январь 2005 | Январь 2006 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |  |
| Уставной капитал | 410 | 120 000,0 | 120 000,0 | 120 000,0 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Добавочный капитал | 420 | 180 835,0 | 180 835,0 | 180 835,0 |
| Резервный капитал, в том числе: | 430 | 46,0 | 189,0 | 189,0 |
| - резервы, образованные в соответствии с законодательством |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| - резервы, образованные в соответствии с учредительными документами |  | 46,0 | 189,0 | 189,0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 68 854,0 | 63 020,0 | 69 234,0 |
| Итого по разделу III | 490 | 369 735,0 | 364 044,0 | 370 258,0 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 510 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 2 172,0 | 2 172,0 | 2 172,0 |
| Прочие долгосрочные пассивы | 520 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Итого по разделу IV | 590 | 2 172,0 | 2 172,0 | 2 172,0 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 69 709,0 | 27 025,0 | 37 540,0 |
| Кредиторская задолженность, в том числе: | 620 | 444 309,0 | 443 911,0 | 411 104,0 |
| - поставщики и подрядчики |  | 23 418,0 | 32 171,0 | 34 000,0 |
| - задолженность перед персоналом организации |  | 11 559,0 | 10 853,0 | 10 147,0 |
| - задолженность перед государственными внебюджетными фондами |  | 4 073,0 | 4 516,0 | 4 959,0 |
| - задолженность по налогам и сборам |  | 8 613,0 | 7 521,0 | 6 429,0 |
| - прочие кредиторы |  | 396 646,0 | 388 850,0 | 355 569,0 |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов (75) | 630 | 1 980,0 | 0,0 | 540,0 |
| Доходы будущих периодов (98) | 640 | 78,0 | 2 132,0 | 4 186,0 |
| Резервы предстоящих расходов и платежей (96) | 650 | 23,0 | 34,0 | 21,0 |
| Прочие краткосрочные пассивы | 660 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Итого по разделу V | 690 | 516 099,0 | 473 102,0 | 453 391,0 |
| БАЛАНС (сумма строк 490+590+690) | 700 | 888 006,0 | 839 318,0 | 825 821,0 |

Приложение 3

Отчет о прибылях и убытках ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ФОРМА №2 |  |  |  |  |
| Наименование показателя | Код строки | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | | 641 300,0 | 344 026,0 | 288 020,0 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг |  | 613 569,0 | 320 875,0 | 259 000,0 |
| Валовая прибыль |  | 27 731,0 | 23 151,0 | 29 020,0 |
| Коммерческие расходы |  | 1 170,0 | 503,0 | 1 900,0 |
| Управленческие расходы |  | 300,0 | 300,0 | 300,0 |
| Прибыль (убыток) от продаж |  | 26 261,0 | 22 348,0 | 26 820,0 |
| Прочие доходы и расходы |  |  |  |  |
| Проценты к получению |  | 832,0 | 67,0 | 67,0 |
| Проценты к уплате |  | (15 452,0) | (2 800,0) | (3 261,0) |
| Доходы от участия в других организациях |  | 12,0 | 14,0 | 14,0 |
| Прочие операционные доходы |  | 108 631,0 | 74 000,0 | 85 230,0 |
| Прочие операционные расходы |  | (111 759,0) | (82 000,0) | (82 450,0) |
| Внереализационные доходы |  | 32 203,0 | 8 450,0 | 8 849,0 |
| Внереализационные расходы |  | (32 743,0) | (18 500,0) | (19 420,0) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения |  | 7 985,0 | 1 579,0 | 15 849,0 |
| Отложенные налоговые активы |  | 9 995,0 | 0,0 | 0,0 |
| Отложенные налоговые обязательства |  | (10 257,0) | 0,0 | 0,0 |
| Текущий налог на прибыль |  | (5 177,0) | (106,0) | (106,0) |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода |  | 2 546,0 | 1 473,0 | 15 743,0 |
| Справочно |  |  |  |  |
| Постоянные налоговые обязательства (активы) |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Приложение 4

Дополнительные данные ООО «Альпина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ |  |  |  |  |
| АМОРТИЗИРУЕМОЕ ИМУЩЕСТВО |  |  |  |  |
| Наименование показателя |  | 2004, январь | 2005, январь | 2006, январь |
| Первоначальная стоимость основных средств |  | 300 000,0 | 320 000,0 | 340 000,0 |
| из них первоначальная стоимость ОПФ |  | 195 000,0 | 210 000,0 | 210 000,0 |
| Первоначальная стоимость нематериальных активов |  | 12 000,0 | 12 300,0 | 12 400,0 |
| Поступило основных средств |  | 22 000,0 | 22 000,0 | 22 000,0 |
| Выбыло основных средств |  | 1 000,0 | 1 000,0 | 1 000,0 |
| КРЕДИТЫ И НАЛОГИ |  |  |  |  |
| Ставка налога на прибыль |  | 24,0% | 24,0% | 24,0% |
| Кредитная ставка банка |  | 15,0% | 15,0% | 15,0% |
| Процент дивидендов |  | 12,0% | 12,0% | 12,0% |
| Сумма процентов по кредитам, включаемые в себестоимость |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Проценты по кредитам, не включаемы в себестоимость |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Реинвестированная прибыль |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| ЗАДОЛЖЕННОСТЬ |  |  |  |  |
| Объем просроченной дебиторской задолженности |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Объем просроченной кредиторской задолженности |  | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| ЗАТРАТЫ |  |  |  |  |
| Доля постоянных затрат в производстве, % |  | 80% | 75% | 75% |
|  |  |  |  |  |
| Величина постоянной доли оборотного капитала в, % |  | 80% | 80% | 80% |

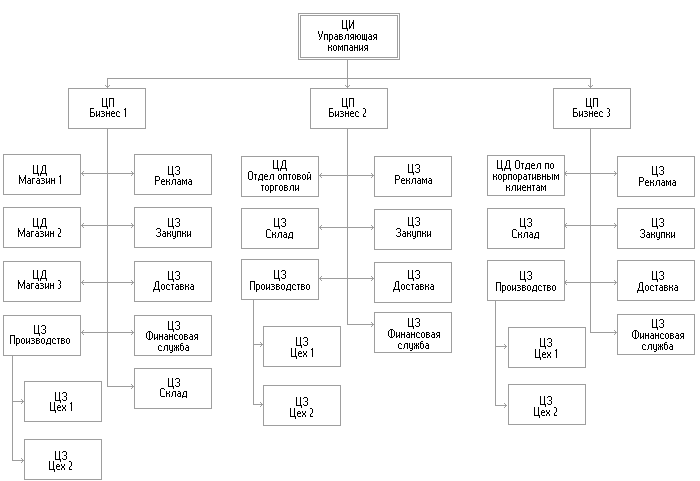
Приложение 5

Организационная структура ООО «Альпина»



Приложение 6

Финансовая структура ООО «Альпина» на основе организационной структуры



Приложение 7

Структура привязок в отчетах ЦФО ООО «Альпина». Положение о финансовой структуре

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Название привязки | | Имя класса | Тип | | Параметр | | | Описание |
| 1 | Таблица ЦФО | | Бизнес Модель. Финансовая Структура | Дерево | |  | | | Привязка, создающая табличное представление финансовой структуры. Строится от ветки «Финансовая структура». |
| 1.1 | Название ЦФО | | Бизнес Модель. Финансовая Структура | Объект | | Название | | | Дополнительная привязка к привязке 1, выводящая колонку «Название ЦФО». |
| 1.2 | Руководитель ЦФО | | Бизнес Модель. Финансовая Структура | Объект | | Ответственный | | | Дополнительная привязка к привязке 1, выводящая колонку «Руководитель ЦФО». |
| 1.3 | Состав ЦФО | | Бизнес Модель .Финансовая Структура | Список | | Список Объектов | | | Дополнительная привязка к привязке 1, выводящая колонку «Подразделения». Поскольку данная привязка содержит вложенный список, необходимо ввести дополнительную привязку 1.3.1. Кроме того, для отбора субъектов из состава объектов списка «Состав группы» необходимо применить заранее настроенный фильтр «отбор субъектов». |
| 1.3.1 | Объект | | Бизнес Модель .Связи Групп Анализа | Объект | | Справочник | | | Дополнительная привязка к привязке 1.3, выводящая названия субъектов, входящих в данный ЦФО. |
| 2 | Финструктура | |  | Структура файла | | Файл | | | Привязка, выводящая графическое представление финансовой структры. Строится от ветки «Финансовая структура». |
| 3 | Название Компании | | Бизнес Модель. Субъекты | Объект | | Название | | | Привязка, выводящая название компании. Строится от любого элемента с соответствующим названием (в данном случае - от субъекта верхнего уровня). |
| 4 | Направления Деятельности | | Бизнес Модель. Направления Деятельности | Дерево | |  | | | Привязка, выводящая таблицу направлений деятельности. Строится от раздела Направления деятельности. |
| 4.1 | Название | | Бизнес Модель. Направления Деятельности | Объект | | Название | | | Дополнительная привязка к привязке 4, выводящая название направления деятельности. |
| 4.2 | Продукт | | Бизнес Модель. Направления Деятельности | Объект | | Продукт | | | Дополнительная привязка к привязке 4, выводящая название продукта направления деятельности. |
| 4.3 | Потребность | | Бизнес Модель .Направления Деятельности | Объект | | Потребность | | | Дополнительная привязка к привязке 4, выводящая название удовлетворяемой потребности направления деятельности. |
| 4.4 | Клиент | | Бизнес Модель. Направления Деятельности | Объект | | Клиент | | | Дополнительная привязка к привязке 4, выводящая название клиента направления деятельности. |
| Код | Название привязки | Имя класса | | | Тип | | Параметр | Описание | |
| 1 | Название Компании | Бизнес Модель .Субъекты | | | Объект | | Название | Привязка, выводящая название компании. Строится от любого объекта системы с соответствующим названием. В данном случае - от субъекта верхнего уровня. | |
| 2 | Статьи БДР | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Дерево | |  | Привязка ,выводящая таблицу «Статьи бюджета доходов и расходов». Строится от ветки «БДР». | |
| 2.1 | Название Статьи | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 2, выводящая название статьи бюджета. | |
| 3 | Статьи БДДС | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Дерево | |  | Привязка ,выводящая таблицу «Статьи бюджета движения денежных средств». Строится от ветки «БДДС». | |
| 3.1 | Название Статьи | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 3, выводящая название статьи бюджета. | |
| 4 | Процессы Функции Бюджеты | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Дерево | |  | Привязка, выводящая распределение «Процессы - функциональные бюджеты». Строится от ветки «Функциональные бюджеты». | |
| 4.1 | Назв Функции Бюджета | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 4, выводящая колонку «Функциональный бюджет» | |
| 4.2 | Список Процессов | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Список | | Список Объектов | Дополнительная привязка к привязке 4, выводящая колонку «Процессы». Поскольку это вложенный список, требуется дополнительная привязка 4.2.1. | |
| 4.2.1 | Имя Процесса | Бизнес Модель .Связи Групп Анализа | | | Объект | | Спр\_ Процесс. Название | Дополнительная привязка к привязке 4.2, выводящая название процессов. | |
| 5 | Функц Бюджеты Статьи | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Дерево | |  | Привязка, выводящая таблицу «Статьи функциональных бюджетов». Строится от ветки «Функциональные бюджеты». | |
| 5.1 | Назв Функц Бюджета | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 5, выводящая колонку «Функциональный бюджет». | |
| 5.2 | Список Объектов | Бизнес Модель. Бюджетная Структура | | | Список | | Список Объектов | Дополнительная привязка к привязке 5, выводящая перечень статей сводных бюджетов, относящихся к данному функциональному бюджету. | |
| Код | Название привязки | Имя класса | | | Тип | | Параметр | Описание | |
| 5.2.1. | Список Статей | Бизнес Модель. Связи Групп Анализа | | | Дерево | | Спр\_ Группа Анализа | Дополнительная привязка к привязке 5.2, выводящая иерархию статей сводных бюджетов, относящихся к данному функциональному бюджету. | |
| 5.2.1.1 | Название Статьи | Бизнес Модель. Группы Анализа | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 5.2.1, выводящая название каждой статьи. | |
| 6 | Операц Бюджеты | Бизнес Модель. Финансовая Структура | | | Дерево | |  | Привязка, выводящая таблицу «Операционные бюджеты ЦФО». Строится от ветки «Финансовая структура». | |
| 6.1 | Название ЦФО | Бизнес Модель .Финансовая Структура | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 6, выводящая колонку «Название ЦФО». | |
| 6.2 | Список Объектов | Бизнес Модель .Финансовая Структура | | | Список | | Список Объектов | Дополнительная привязка к привязке 6, выводящая перечень функциональных бюджетов, относящихся к данному ЦФО, и статей сводных бюджетов, относящихся к соответствующим функциональным бюджетам. В данной привязке для отбора объектов класса «Бюджетная структура» и списка объектов групп «Финансовая структура» необходимо использовать фильтр «Выбор бюджетов из ЦФО». | |
| 6.2.1 | Список Статей Свод | Бизнес Модель .Связи Групп Анализа | | | Дерево | | Спр\_ Группа Анализа | Дополнительная привязка к привязке 6.2, выводящая иерархию функциональных бюджетов. | |
| 6.2.1.1 | СписокСтатейСвод2 | Бизнес Модель. Группы Анализа | | | Список | | Список Объектов | Дополнительная привязка к привязке 6.2.1, выводящая список названий функциональных бюджетов. | |
| 6.2.1.1.1 | Название Функц Бюдж | Бизнес Модель. Связи Групп Анализа | | | Объект | | Спр Группа Анализа | Дополнительная привязка к привязке 6.2.1.1, выводящая название каждого функциональн. бюджета | |
| 6.2.1.1.2 | Структура Функц Бюдж | Бизнес Модель .Связи Групп Анализа | | | Дерево | | Спр\_ Группа Анализа | Дополнительная привязка к привязке 6.2.1.1, выводящая иерархию статей сводных бюджетов, относящихся к соответствующим функциональным бюджетам. | |
| 6.2.1.1.2.1 | Название Статьи Свод | Бизнес Модель. Группы Анализа | | | Объект | | Название | Дополнительная привязка к привязке 6.2.1.1.2, выводящая название каждой статьи сводных бюджетов, относящихся к соответствующим функциональным бюджетам. | |