**Содержание**

1. Сущность управленческого анализа

2. Управление товарно-материальными запасами

3. Управление продажами

4. Практическое задание

Список использованной литературы

**1. Сущность управленческого анализа**

Управленческий анализ предполагает оперативную обратную связь, он опирается на данные бухгалтерских регистров, а также данные оперативного учета, отраженные в других источниках информации, кроме бухгалтерских. Управленческий анализ необходим для выявления параметров, факторов, причин, оказавших влияние на итоговые финансовые показатели деятельности организации. Он служит для выработки решений, позволяющих организации достичь оптимальных в определенной ситуации результатов ее деятельности.

Управленческий анализ рассматривает эффективность и рентабельность осуществления отдельных операций, поэтому его целесообразно организовать в разрезе видов деловой активности организации.

Целью управленческого анализа является оценка эффективности деловой активности различных сегментов организации, обоснованность планируемых показателей, контроль за выполнением планов и смет.

При этом организация решает следующие задачи:

* анализ нормативных затрату
* оценка отклонений от запланированных показателей;
* оценка внутренних и внешних факторов, ограничивающих возможность деятельности организации;
* составление планов и смет;
* контроль за выполнением планов и смет, за экономным использованием ресурсов;
* поиск резервов повышения эффективности производства и обращения.

Управленческий анализ направлен в будущее, он является перспективным, поскольку служит прогнозированию, планированию деятельности, принятию оптимальных решений и, тем самым достижению наилучших результатов деятельности.

Можно выделить основные направления управленческого анализа в торговых организациях:

планирование цикла закупок, что означает управление товарно-материальными запасами;

управление продажами, которое включает маркетинговый анализ и управление дебиторской задолженностью;

планирование и контроль издержек обращения.

**2. Управление товарно-материальными запасами**

Уровень запасов зависит от объема продаж, причем запасы необходимо приобретать до продажи, а, следовательно, возникает проблема прогнозирования закупок в соответствии с прогнозом продаж. При этом необходимо учитывать, что недостаток запасов может привести к потере сбыта и, следовательно, прибылей, а излишние запасы требуют повышенных издержек. Все это указывает на то, что управление запасами – очень важное, но и очень сложное дело.

Для обеспечения управления запасами необходимо решить три проблемы:

выяснить количество товара определенного наименования, которое необходимо хранить на складе торговой организации;

определить, сколько товара должно быть завезено (заказано) в определенный момент;

определить момент, в который необходимо пополнить запасы на складе.

Управление запасами требует скоординированных действий многих центров ответственности торговой организации: отделов сбыта и снабжения, а также финансового отдела.

Отдел сбыта (маркетинга), т.е. торговый зал, первым замечает изменение спроса на определенный вид товара. Такие изменения необходимо учесть при планировании деятельности отдела снабжения. Финансовому подразделению также следует среагировать на существующие изменения, чтобы обеспечить возможность пополнения запасов одних видов товаров или отказаться от поставок товаров другого наименования.

Затраты на приобретение и содержание запасов делятся на три категории:

затраты на подготовку заказа (затраты, связанные с оформлением счетов на приобретение товаров, консультационными и посредническими услугами, затраты на транспортировку и т.д.);

затраты на содержание товарных запасов (стоимость товарных запасов, затраты на хранение и подработку, амортизация оборудования, страхование, налоги и т.д.);

затраты вследствие дефицита (финансовые потери части прибыли – альтернативные издержки, потеря благорасположения покупателей и т.д.).

Стоимость выполнения каждого заказа (затраты на подготовку заказа) постоянна, хотя транспортные издержки, входящие в данную категорию, иногда уменьшаются на единицу товара при возрастании объема поставки. Затратами данного вида являются затраты на телефонные переговоры, переписку, заработную плату коммерческих представителей и т.д. Поэтому годовая стоимость выполнения заказа (ГСВЗ) составляет:

где ПЗ – постоянные затраты, связанные с закупкой товаров; N – количество закупок в течение года.

Стоимость хранения товаров (затраты по содержанию товарных запасов), как правило, прямо пропорционально увеличивается с ростом количества запасов и зависит от частоты размещения заказов, т.е. от частоты поставок.

Среднее количество запасов организации (СКЗ) оцениваются как половина одной поставки (П), поскольку их количество снижается с первоначального до нуля, т. Е.

Если годовой объем продаж (ПР) при количестве поставок (N), то средние запасы можно определить как

, или

Издержки хранения будут зависеть от стоимости запасов (СЗ), поэтому если стоимость единицы запаса по покупной цене (ПЦ), то

Кроме стоимости запасов, в издержки хранения входят затраты по привлечению заемных средств, налоги, связанные с имеющимися у организации запасами, расходы на страхование товаров и предпринимательских рисков, амортизация складского оборудования и т.д. Все такие затраты определяются по историческим данным и называются процентными затратами (ПРЗ), поскольку их обычно выражают в виде процента (доли) от стоимости запасов.

В таком случае общие издержки хранения (ОИХ):

Зная годовую стоимость выполнения заказа, можно определить общие издержки хранения товарно-материальных запасов (ТМЗ):

где ПРЗ – процентные затраты;

ПЦ – покупная цена единицы товара;

П – количество единиц товара в одной поставке;

ПЗ – постоянные затраты, связанные с выполнением заказа;

ПР – годовой объем продаж.

Надо отметить, что издержки хранения запасов необходимо корректировать на затраты, связанные с дефицитом запасов. Такими затратами являются расходы на связь, премии за быструю доставку товаров, удорожание за счет малых партий поставок. Кроме того, как уже отмечалось, - это убытки, связанные с сокращением объема продаж и потерей имиджа торговой организации.

Исходя из вышеизложенного, можно определить экономный (оптимальный) размер заказа (ЭРЗ):

Еще одним важным этапом управления запасами, является определение точки возобновления заказа (ТВЗ), которая обеспечивает бесперебойность поставок и гарантию сохранения объемов продаж. Если цикл заказа в неделях (ЦЗ), а недельный объем продаж (ОП), то:

Точка возобновления заказа показывает величину запаса, при которой необходимо размещать следующий заказ. При строгом контроле за состоянием запасов торговой организации удается избежать излишних затрат, связанных с дефицитом запасов.

Любая торговая организация должна позаботиться о резерве товарных запасов на случай изменения объемов сбыта или задержек с поставками. Размер такого резерва определяется ожидаемым объемом сбыта. Оптимальный резервный запас, как правило, возрастает в связи: с неопределенностью прогнозов сбыта; с затратами, которые вызваны дефицитом запасов; с вероятностью задержек в поступлении товаров. Надо отметить, что оптимальный резервный запас находится в той точке, где предельные издержки нехватки товаров равны предельным издержкам хранения запасов, т.е. он уменьшается при увеличении издержек хранения.

Привести систему управления запасами к оптимальному варианту помогает использование в деятельности системы «just-in-time», т.е. системы своевременных поставок. Данная система дает хорошие результаты в случае, когда управляющими разработаны и точно просчитаны планы поставок и объемы продаж, когда налажены отношения с поставщиками.

Для управления запасами также используется система электронного обмена данными (ЭОД). Компании, использующие такую систему, присваивают торговые индексы всем видам товаров. Индексы считываются читающим устройством при прохождении товара через кассу, и информация передается на компьютеры, работающие в системе управления запасами. На них регистрируется сокращение объемов товарных запасов и автоматически высылается заявка на дополнительную поставку данного вида товара. При этом у торговой организации должны быть очень надежные поставщики. Только в этом случае система дает ожидаемые результаты.

**3. Управление продажами**

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж, как в торговых организациях, так и на промышленных предприятиях. Первичность данного бюджета связана с тем, что продажи – наиболее трудно управляемый объект хозяйственной деятельности любой организации. Он ограничен внешними лимитирующими факторами, важнейшими из которых являются: рынки сбыта, их емкость, спрос на различные виды товаров, конкурентоспособность товаров, доступность необходимых ресурсов как материальных, так и трудовых (наличие персонала требуемой квалификации) и т.д. Это подчеркивает важность маркетингового анализа, особенно для торговых организаций.

Основными задачами маркетингового анализа являются:

анализ платежеспособного спроса на различные виды товаров (его эластичность);

анализ рынков сбыта товаров;

анализ конкурентоспособности товаров;

Изучение спроса на товары необходимо для формирования портфеля заказов. Поскольку спрос характеризует объем товаров, которые потребитель в состоянии приобрести по определенной цене, и которые он желает купить, то очевидно, что на его величину влияют такие факторы, как цены на товары, доходы покупателей, качество товаров, насыщенность ими рынка, ожидания потребителей в отношении как своих доходов, так и изменения уровня цен. Эластичность спроса выражается показателями ценовой эластичности (ЭЦ) и эластичности спроса по доходу (ЭД):

где Сi – процентное изменение количества спроса i-го товара,

Цi – процентное изменение цен на i-й товар.

где Д – процентное изменение доходов покупателей.

Сравнение показателей по видам товаров позволяет оценить, есть ли у предприятия возможность увеличить продажи данного вида товаров и завоевать больший рынок сбыта за счет некоторого снижения цены на товар.

С изучением спроса неразрывно связана оценка риска невостребованных товаров. Чтобы избежать возможных потерь, торговая организация должна проанализировать причины невостребованности товаров. Такими причинами могут быть:

неправильно составленный прогноз спроса на данный вид товара;

неправильная ценовая политика на рынках сбыта;

неэффективная организация процесса сбыта;

политические, демографические и социально-экономические причины.

Неправильная ценовая политика может привести к падению спроса на товар, а следовательно, к его невостребованности. Кроме того, ценовая политика оказывает огромное влияние на завоевание лидерства на рынке, овладение определенным сегментом рынка, а также на получение запланированных прибылей либо на поддержание жизнедеятельности торговой организации в период выживания.

При анализе ценовой политики следует особое внимание уделить следующим проблемам:

соответствию цен уровню издержек;

использованию политики стимулирующих цен;

анализу цен конкурентов и их политики ценообразования;

государственной политике в области ценообразования

Анализ рынков сбыта позволяет увеличить объемы продаж, а следовательно, выручку и суммы полученной прибыли. В ходе анализа необходимо изучить динамику положения рассматриваемого вида товара на рынке в течение последних 3-5 лет. По данным анализа определяют структуру рынков сбыта и уровень их доходности. Сложилась практика выделения четырех категорий товаров:

«звезды» - товары, которые приносят основную прибыль, и, кроме того, способствуют экономическому росту торговой организации;

«дойные коровы» - товары, которые переживают период зрелости и приносят прибыль, не нуждаясь при этом в инвестициях;

«трудные дети» - новые товары, которые нуждаются в рекламе, в продвижении на рынок, требующие дополнительных затрат; но от которых в будущем ожидают высоких прибылей;

«мертвый груз» - товары, которые уже нежизнеспособны, не способствуют экономическому росту и не приносят прибылей, но их продажа необходима для постепенного выхода с рынка с целью сохранения потенциальных покупателей на время подготовки их к восприятию нового товара.

Анализ конкурентоспособности товаров основывается на исследовании потребностей покупателей и требований рынка. Для оценки конкурентоспособности проводят сопоставление параметров анализируемого товара и товара-конкурента. Для этого рассчитывают единичные, групповые и интегральный показатели конкурентоспособности.

Единичный показатель (b) характеризует отношение какое-либо технического (мощность, разрешающая способность, полезный объем и т.д.) или экономического (цена, расход электроэнергии в сутки и т.д.) параметра (Р) к соответствующему пап тру товара-конкурента (Р0):

Групповой показатель (G) объединяет единичные показатели по группе параметров с помощью весовых коэффициентов (а), определяемых экспертным путем:

Интегральный показатель (I) представляет собой отношение группового показателя по техническим параметрам (Gt) к групповому показателю по экономическим параметрам (Gе):

При этом если I> 1, то анализируемый товар уступает товару-конкуренту, а если I< 1, то анализируемый товар более конкурентоспособен, чем его соперник.

Следует отметить, что при организации процесса торговли очень важным является совершенствование процесса товародвижения, т.е. дополнительные направления повышения конкурентоспособности товаров. Такими направлениями являются реклама, сервисное обслуживание покупателей, а также сопутствующие услуги, привлекающие покупателей в данный торговый центр.

**4. Практическое задание**

**Задача №1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Предыдущий год | Отчетный год |
| 1. Товарооборот, тыс.руб. | 23300 | 24100 |
| 2. S торгового зала, м2 | 500 | 510 |
| 3. Полезного использования S под раскладку товара, м2 | 390 | 400 |
| 4. Численность торговых работников | 100 | 109 |
| 5. Численность работников прилавка | 50 | 54 |

Провести факторный анализ изменения товарооборота торгового предприятия в зависимости от уровня использования основных фондов и трудовых ресурсов.

**Решение:**

1. Интенсивность использования основных фондов торгового предприятия характеризуется величиной удельного товарооборота, приходящегося на 1м2 товарной площади

Факторный анализ проведем используя прием абсолютных разниц, преобразовав формулу:

* 1. Определим изменение объема товарооборота за счет изменения общей торговой площади

* 1. Определим изменение объема товарооборота за счет изменения интенсивности использования торговых площадей

Объем товарооборота произошел под влиянием как увеличения общей торговой площади, так и увеличения интенсивности использования торговых площадей, но, все же, в большей степени из-за первого фактора.

1. анализируем частные факторы, повлиявшие на рост интенсивности использования торговых площадей

, где



- удельный полезный товарооборот (товарооборот с полезной торговой площади)

- удельный вес полезной площади в общей торговой площади

* 1. определим изменение удельного веса товарооборота за счет изменения удельного полезного товарооборота

Увеличение удельного товарооборота произошло со всей торговой площади за счет за счет увеличения интенсивности использования полезной площади занятой выкладкой товара.

* 1. определим изменение удельного веса товарооборота за счет изменения удельного веса полезной площади в общей торговой площади

Увеличение удельного товарооборота произошло со всей торговой площади за счет за счет увеличения удельного веса полезной площади в общей торговой площади.

Факторный анализ показал, что рост интенсивности использования торговой площади (рост удельного товарооборота со всей торговой площади) явился результатом прироста полезной площади и интенсивность использования полезной торговой площади в отчетном периоде увеличилась на 0,5064 тыс.руб.

1. проведем анализ влияния факторов, связанных с использованием трудовых ресурсов, на величину товарооборота

Интенсивность использования трудовых ресурсов характеризуется производительностью труда торговых работников, т.е. удельным товарооборотом, приходящимся на 1 работника.

1. определим влияние количественного использования трудовых ресурсов на величину товарооборота:

определим изменение величины товарооборота за счет изменения численности торговых работников

* + определим изменение величины товарооборота за счет изменения производительности труда торговых работников

1. проведем факторный анализ изменения производительности труда торговых работников под влиянием изменения производительности труда работников прилавка и удельного веса работников прилавка в общей численности торговых работников:

* + определим изменение производительности труда торговых работников за счет изменения производительности труда работников прилавка

* + определим изменение производительности труда торговых работников за счет изменения удельного веса работников прилавка в общей численности торговых работников

Факторный анализ показал, что снижение производительности труда торговых работников произошло в результате негативного воздействия обоих факторов, но в большей степени повлияло снижение производительности труда работников прилавка на 19,704 тыс.руб.

**Задача №2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | По плану | Фактически |
| А | В | С | А | В | С |
| 1. количество закупленных товаров, шт. | 85 | 140 | 20 | 100 | 120 | 18 |
| 2. количество проданных товаров, шт. | 70 | 110 | 15 | 98 | 120 | 19 |
| 3. закупочная цена, руб. | 30 | 40 | 21 | 30 | 35 | 17 |
| 4. продажная цена, руб. | 36 | 41 | 29 | 38 | 40 | 21 |

Провести факторный анализ изменения валовой торговой наценки в отчетном периоде по сравнению с планом.

**Решение:**

1. рассчитаем выручку от продажи:

, где

 - количество проданного товара в шт.

 - отпускная цена товара, руб.

 - плановая выручка от продажи

 - фактическая выручка от продажи

* 1. рассчитаем влияние на изменение величины выручки от продажи структуры и объема продаж:

* 1. рассчитаем изменение выручки от продажи за счет изменения отпускных цен:

Вывод: увеличение выручки от продажи произошло за счет рационально выбранной структуры и увеличившегося объема продаж товаров.

1. рассчитаем затраты организации на закупку товара:

, где

 - количество закупленного товара в шт.

 - закупочная цена, руб.

 - плановые затраты на закупку товара

 - фактические затраты на закупку товара

1. рассчитаем влияние на величину затрат на закупку объема и структуры закупаемых товаров:

1. рассчитаем изменение суммы затрат на товары в виду изменения цен на товары:

Вывод: снижение затрат на закупку товаров произошло в значительной степени благодаря рациональному соотношению структуры и объема закупаемых товаров, и в меньшей степени в связи со снижением цен на закупаемые товары.

1. рассчитаем величину торговой наценки:



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | ∆Выручка | ∆Затраты | ∆Торговая наценка |
| Изменение структуры и объема | +1534 | -392 | +1926 |
| Изменение цен | -76 | -672 | +596 |
| Итого  | +1458 | -1064 | +2522 |

Изменение торговой наценки произошло за счет влияния факторов: в большей степени за счет изменения структуры и объема – увеличилась на 1926 руб., и за счет изменения цен – увеличилась на 596 руб.

**Задача №3**

Остаток товаров на начало отчетного периода составляет 13340 (по плану), 13100 (фактически).

В отчетном периоде поступило товаров 35020 (по плану), 54200 (фактически).

Выбыло из продажи товаров ввиду брака, порчи, недоукомплектованности 50 (по плану), 84 (фактически).

Остаток нереализованных товаров на конец отчетного периода 34100 (по плану), 44200 (фактически).

Провести факторный анализ изменения объема реализации товаров в отчетном периоде (единицы измерения – тыс.руб.)

**Решение**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Плановые | Фактические |
| Запасы товаров на начало года | 13340 | 13100 |
| Поступление товаров | 35020 | 54200 |
| Выбытие товаров | 50 | 84 |
| Запасы на конец отчетного периода | 34100 | 44200 |

Анализ изменения объема реализации товаров проведем с помощью формулы товарного баланса:

,

где

 - запас товаров на начало отчетного периода

 - объем поступления товаров в отчетном периоде

 - объем выбывших товаров в виду недоукомплектованности, брака, повреждений

 - объем реализованных товаров

 - запас товаров на конец отчетного периода

Из этой формулы можно вывести объем реализованных товаров:

Факторный анализ изменения розничного товарооборота:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Расчетные формулы | Слагаемые товарного баланса | ∆Nреал. |
| Nн.п. | Nпост. | Nвыб. | Nк.п. | Nреал. |
|  | 13340 | 35020 | 50 | 34100 | 14210 | - |
|  | 13100 | 35020 | 50 | 34100 | 13970 | -240 |
|  | 13100 | 54200 | 50 | 34100 | 33150 | 19180 |
|  | 13100 | 54200 | 84 | 34100 | 33116 | -34 |
|  | 13100 | 54200 | 84 | 44200 | 23016 | -10100 |

Анализ показал, что прирост объема реализации товаров явился следствием роста поступления товаров на 19180 тыс.руб., прочие частные факторы оказали отрицательное влияние и сократили объем реализации на 10404 тыс.руб., а именно: снизился запас товаров на начало периода на 240 тыс.руб., выросло количество выбывших товаров на 34 тыс.руб., увеличилось количество товаров на конец отчетного периода на 10100 тыс.руб.

**Список использованной литературы:**

1. Управленческий учет: анализ типичных ошибок. Шредер Н.Г. изд-во: Журнал "Управление персоналом", 2005г. – 95 с.
2. Управленческий анализ. Вахрушина М. А., "Омега-Л" - 2008, 399 стр.
3. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 350 с.