**Введение**

Важнейшая цель антикризисной программы – устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обращать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использование выделяемых ресурсов. Критерий эффективности – отношение приращения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Программный комплекс ProjectExpert – это набор профессиональных инструментов для финансового управления бизнесом.

Используя их, можно построить финансовую модель предприятия и окружения, в котором оно работает. Не производя реальных затрат оценить и проанализировать последствия и результаты планируемых решений. На основе сценарного подхода сравнить решения между собой и выбрать для реализации наиболее эффективное. Определить устойчивость бизнеса к изменениям параметров внешней и внутренней среды. Рассчитать стоимость бизнеса и доходы его участников, определить эффективность работы подразделений, вклад каждого продукта или услуги которые произведете и многое другое.

В результате можно получить стратегический план развития компании. В ходе его реализации можно ввести фактические данные, оперативно получить расхождения от плана и оценить последствия этих расхождений.

При этом используются данные бухгалтерской отчетности, результаты представлены в соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учета, при расчете используется методика, рекомендованная Международным банком развития.

Применение системы ProjectExpert позволяет разработать планы развития предприятия и провести анализ инвестиционных проектов. С помощью ProjectExpert можно создавать проекты любой сложности – от расчета окупаемости нового оборудования до оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия. ProjectExpert позволяет отбирать оптимальные варианты стратегии развития предприятия из ряда альтернативных, определять потребность в привлеченных денежных средствах, рассматривать различные варианты схем финансирования, включая сроки и условия кредитования, оценивать и отслеживать рост стоимости, запас прочности предприятия, факторы, влияющие на жизнеспособность предприятия и допустимый уровень риска. В системе определяется общая эффективность проекта, эффективность вложений в него для каждого из участников, выбираются варианты производства, закупок и сбыта, ведется контроль реализации проекта, а также разрабатывается качественный бизнес-план.

**Описание модели**

Название проекта – Построение бизнес модели деятельности предприятия.

Вариант проекта – Кейс 8

Дата начала проекта – 01.01.2011

Продолжительность – 15 мес.

Цель проекта – анализ деятельности компании по последним 4 кварталам, с учетом прогноза на 5-тый квартал.

предприятие эффективность инвестиционный стратегия

**Общая информация**

Компания конкурирует на рынке с большим количеством компаний, которые производят и продают такую же продукцию, в том же географическом регионе. Компания может производить и продавать до трех видов продукции, которые четко не определены, но представляют группу потребительских товаров длительного пользования.

Рынок разделен на 2 географических региона традиционной розничной продажи – Евросоюз (евро-рынок) и Северо-Американское свободное торговое соглашение – NAFTA (доллар-рынок). В то же время, есть возможность работать с потребителями этих регионов и всего остального мира при помощи Интернета.

На рынке Евросоюза торговля осуществляется в евро, на территории NAFTA – в долларах США, в Интернете – в долларах США.

**Основные виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг**

Группу потребительских товаров длительного пользования, по 3 вида продукта для 3-х основных рынков.

**Основные потребители**

Продажи продукции в различных регионах зависят от количества населения и социальной структуры рынка.

Европейский Сою (ЕС), население 368 млн.

НАФТА, население 278 млн.

Остальная часть мира, население 2 468 млн.

**Персонал**

В Компании работают сотрудники 4 категорий:

– менеджмент высшего звена;

– дополнительные работники – кладовщики, клерки, бухгалтера, закупщики, кладовщики, исследователи, менеджмент низшего звена и др.;

– неквалифицированные операторы станков (механики);

– квалифицированные сборщики, которые выпускают готовую продукцию из деталей.

**Финансовые показатели**

Отчет о прибылях и убытках. Расчет прибыли и убытков проводится двумя частями. Первая часть рассчитывает валовую прибыль, вторая – показывает чистую прибыль.

Баланс Компании состоит из 3 частей – активы, обязательства и согласование активов с акционерными фондами.

Отчет о движении денежных средств показывает, какие исходящие и входящие потоки финансовых средств проходили в Компании за последний квартал.

Практика учёта – все операции проводятся в евро. В тех случаях, где платеж должен быть произведен в долларах, он должен быть конвертирован в евро по обменному курсу прошлого квартала.

**Сырье и поставки**

Для производства продукции сырье может быть заказано на фьючерсном рынке с доставкой через 3 или 6 месяцев, либо по цене немедленной оплаты наличными для доставки в следующем квартале.

Сырье, заказанное на фьючерсном рынке, не требует расходов на хранение, но оно уже принадлежит Вам с момента заказа. После доставки материалов начинается оплата за их хранение на складе.

Счет за сырье, заказанное на следующий квартал, выставляется также в следующем квартале. Счет основан на ценах, указанных в евро в предыдущем квартале. Эквивалентная сумма в долларах потом оплачивается двумя частями – 50% сразу и 50% в следующем квартале. Корректировка сумм в долларах, связанная с изменением валютного курса, не осуществляется. Вторая часть платежа отражается в балансе как часть кредиторской задолженности, до тех пор, пока она не будет оплачена в последующем квартале.

Если для реализации производственного плана, требуется больше сырья, чем в данный момент располагаем, необходимое количество сырья дополнительно автоматически закупается на спот-рынке, но по более высокой цене.

Список продуктов. Выпуск продукции является основным содержанием проекта, поэтому подготовку проекта следует начать с формирования перечня продуктов. Список продуктов компании приведен в табл. 1.

**Результаты расчетов**

Таблица 1. Список продуктов / услуг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | Нач. продаж |
| Продукт1 ЕС | единица | 01.01.2011 |
| Продукт1 НАФТА | единица | 01.01.2011 |
| Продукт1 Интернет | единица | 01.01.2011 |
| Продукт2 ЕС | единица | 01.01.2011 |
| Продукт2 НАФТА | единица | 01.01.2011 |
| Продукт2 Интернет | единица | 01.01.2011 |
| Продукт3 ЕС | единица | 01.01.2011 |
| Продукт3 НАФТА | единица | 01.01.2011 |
| Продукт3 Интернет | единица | 01.01.2011 |

Стартовый баланс**.**

Заполнение баланса позволяет учесть денежные средства, находящиеся на счете, в кассе предприятия или выданные сотрудникам «под отчет». Средства могут быть введены как в первой, так и во второй валютах проекта. Имеющиеся средства компании, на рассматриваемый период введены в валюте – евро табл. 2.

Таблица 2. Стартовый баланс

|  |  |
| --- | --- |
| Строка | Сумма(EUR) |
| Денежные средства | 0,00 |
| Счета к получению | 1 670 262,00 |
| Сырье, материалы и комплектующие | 1 174 536,00 |
| Незавершенное производство | 0,00 |
| Запасы готовой продукции | 264 680,00 |
| Банковские вклады и ценные бумаги | 0,00 |
| Краткосрочные предоплаченные расходы | 0,00 |
| Суммарные текущие активы | 3 109 478,00 |
| Основные средства | 6 536 698,00 |
| Накопленная амортизация | 0,00 |
| Остаточная стоимость основных средств: | 6 536 698,00 |
| Земля | 0,00 |
| Здания и сооружения | 450 000,00 |
| Оборудование | 6 086 698,00 |
| Предоплаченные расходы | 0,00 |
| Другие активы | 0,00 |
| Инвестиции в основные фонды | 0,00 |
| Инвестиции в ценные бумаги | 0,00 |
| Имущество в лизинге | 0,00 |
| СУММАРНЫЙ АКТИВ | 9 646 176,00 |
| Отсроченные налоговые платежи | 0,00 |
| Краткосрочные займы | 1 965 188,00 |
| Счета к оплате | 0,00 |
| Полученные авансы | 0,00 |
| Суммарные краткосрочные обязательства | 1 965 188,00 |
| Долгосрочные займы | 0,00 |
| Обыкновенные акции | 5 000 000,00 |
| Привилегированные акции | 0,00 |
| Капитал внесенный сверх номинала | 0,00 |
| Резервные фонды | 2 681 078,00 |
| Добавочный капитал | -90,00 |
| Нераспределенная прибыль | 0,00 |
| Суммарный собственный капитал | 7 680 988,00 |
| СУММАРНЫЙ ПАССИВ | 9 646 176,00 |

Банк, система учета, предназначен для определения основных правил учета финансовой деятельности предприятия.

Финансовый год начинается в январе.

Принцип учета запасов: FIFO.

Основная валюта проекта – Евро (EUR)

Валюта для расчета на внешнем рынке – Доллар США ($ US)

Курс на момент ввода: 1 $ US = 0,9 EUR

Таблица 3. Налоги

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название налога | База | Период | Ставка |
| Налог на прибыль | Прибыль | Год | 30% |

Переплаченный НДС переносится в будущие периоды.

Убытки предыдущих периодов списываются в течение 120 мес.

Вводятся данные об объемах и условиях продажи продуктов, здесь же также устанавливаться тенденции изменения цен и специальные условия налогообложения. Данные представлены в следующих таблицах: табл. 4 -17.

Таблица 4. Планируемый объём поставок

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт / Вариант | Ед. изм. | 1 кв. 2011 г. | 2 кв. 2011 г. | 3 кв. 2011 г. | 4 кв. 2011 г. | 1–3.2012 |
| Продукт1 ЕС | единица | 1 935,00 | 1 955,00 | 2 055,00 | 2 014,00 | 1 989,00 |
| Продукт1 НАФТА | единица | 828,00 | 820,00 | 874,00 | 845,00 | 841,00 |
| Продукт1 Интернет | единица | 2 225,00 | 2 121,00 | 2 329,00 | 2 302,00 | 2 244,00 |
| Продукт2 ЕС | единица | 1 174,00 | 1 130,00 | 1 200,00 | 1 137,00 | 1 160,00 |
| Продукт2 НАФТА | единица | 480,00 | 470,00 | 488,00 | 483,00 | 481,00 |
| Продукт2 Интернет | единица | 1 331,00 | 1 253,00 | 1 377,00 | 1 392,00 | 1 338,00 |
| Продукт3 ЕС | единица | 364,00 | 310,00 | 319,00 | 272,00 | 316,00 |
| Продукт3 НАФТА | единица | 178,00 | 182,00 | 175,00 | 177,00 | 178,00 |
| Продукт3 Интернет | единица | 451,00 | 408,00 | 448,00 | 426,00 | 433,00 |

Таблица 5. Сбыт (Ценообразование)

|  |  |
| --- | --- |
| Продукт / Вариант | Цена(EUR) |
| Продукт1 ЕС | По схеме |
| Продукт1 НАФТА | По схеме |
| Продукт1 Интернет | По схеме |
| Продукт2 ЕС | По схеме |
| Продукт2 НАФТА | По схеме |
| Продукт2 Интернет | По схеме |
| Продукт3 ЕС | По схеме |
| Продукт3 НАФТА | По схеме |
| Продукт3 Интернет | По схеме |

Таблица 6. Сбыт (Условия оплаты)

|  |  |
| --- | --- |
| Продукт / Вариант | Описание |
| Продукт1 ЕС |  |
|  | Задержки платежей: 60 дней |
|  | Продажа по факту |
| Продукт1 НАФТА |  |
|  | Задержки платежей: 90 дней |
|  | Продажа по факту |
| Продукт1 Интернет |  |
|  | Продажа по факту |
| Продукт2 ЕС |  |
|  | Задержки платежей: 60 дней |
|  | Продажа по факту |
| Продукт2 НАФТА |  |
|  | Задержки платежей: 90 дней |
|  | Продажа по факту |
| Продукт2 Интернет |  |
|  | Продажа по факту |
| Продукт3 ЕС |  |
|  | Задержки платежей: 60 дней |
|  | Продажа по факту |
| Продукт3 НАФТА |  |
|  | Задержки платежей: 90 дней |
|  | Продажа по факту |
| Продукт3 Интернет |  |
|  | Продажа по факту |

Таблица 7. Суммарные прямые издержки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Единицы измерения | (EUR) | ($ US) |
| Продукт1 ЕС | единица | По схеме | 0,00 |
| Продукт1 НАФТА | единица | По схеме | 0,00 |
| Продукт1 Интернет | единица | По схеме | 0,00 |
| Продукт2 ЕС | единица | По схеме | 0,00 |
| Продукт2 НАФТА | единица | По схеме | 0,00 |

Таблица 8. Прямые издержки Продукт1 ЕС

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме |
| Материал 1 | 1,000 | 0,000 | По схеме |
| Сдельная зарплата |  |  | 63,18 |
| Изготовление |  |  | 33,00 |
| Сборка |  |  | 30,18 |
| Другие издержки |  |  | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме |

Таблица 9. Прямые издержки Продукт1 НАФТА

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) | ($ US) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме | 0,00 |
| Материал 1 | 1,000 | 0,000 | По схеме |  |
| Сдельная зарплата |  |  | 63,18 | 0,00 |
| Изготовление |  |  | 33,00 |  |
| Сборка |  |  | 30,18 |  |
| Другие издержки |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме | 0,00 |

Таблица 10. Прямые издержки Продукт1 Интернет

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) | ($ US) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме | 0,00 |
| Материал 1 | 1,000 | 0,000 | По схеме |  |
| Сдельная зарплата |  |  | 63,18 | 0,00 |
| Изготовление |  |  | 33,00 |  |
| Сборка |  |  | 30,18 |  |
| Другие издержки |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме | 0,00 |

Таблица 11. Прямые издержки Продукт2 ЕС

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) | ($ US) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме | 0,00 |
| Материал 1 | 2,000 | 0,000 | По схеме |  |
| Сдельная зарплата |  |  | 86,42 | 0,00 |
| Изготовление |  |  | 41,15 |  |
| Сборка |  |  | 45,27 |  |
| Другие издержки |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме | 0,00 |

Таблица 12. Прямые издержки Продукт2 НАФТА

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) | ($ US) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме | 0,00 |
| Материал 1 | 2,000 | 0,000 | По схеме |  |
| Сдельная зарплата |  |  | 86,42 | 0,00 |
| Изготовление |  |  | 41,15 |  |
| Сборка |  |  | 45,27 |  |
| Другие издержки |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме | 0,00 |

Таблица 13. Прямые издержки Продукт2 Интернет

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме |
| Материал 1 | 2,000 | 0,000 | По схеме |
| Сдельная зарплата |  |  | 86,42 |
| Изготовление |  |  | 41,15 |
| Сборка |  |  | 45,27 |
| Другие издержки |  |  | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме |

Таблица 14. Прямые издержки Продукт3 ЕС

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме |
| Материал 1 | 3,000 | 0,000 | По схеме |
| Сдельная зарплата |  |  | 156,37 |
| Изготовление |  |  | 65,83 |
| Сборка |  |  | 90,54 |
| Другие издержки |  |  | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме |

Таблица 15. Прямые издержки Продукт3 НАФТА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме |
| Материал 1 | 3,000 | 0,000 | По схеме |
| Сдельная зарплата |  |  | 156,37 |
| Изготовление |  |  | 65,83 |
| Сборка |  |  | 90,54 |
| Другие издержки |  |  | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме |

Таблица 16. Прямые издержки Продукт3 Интернет

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Расход | Потери | (EUR) |
| Материалы и комплектующие |  |  | По схеме |
| Материал 1 | 3,000 | 0,000 | По схеме |
| Сдельная зарплата |  |  | 156,37 |
| Изготовление |  |  | 65,83 |
| Сборка |  |  | 90,54 |
| Другие издержки |  |  | 0,00 |
| Продукты |  |  | 0,00 |
| Всего |  |  | По схеме |

План персонала описывает общие (постоянные) издержки на заработную плату работников предприятия. Данные о персонале подразделяются на три группы: управление, производство, маркетинг. Каждая группа помещается в соответствующей карточке диалога. Такое деление позволяет детализировать структуру издержек для целей анализа хозяйственной деятельности табл. 17.

Таблица 17. План по персоналу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Кол-во | Зарплата | Зарплата | Платежи |
|  |  | (EUR) | ($ US) |  |
| Маркетинг |  |  |  |  |
| ЕС агент | 3 | 597 397,50 | 0,00 | По сложной схеме |
| НАФТА дистрибьюторы | 3 | 377 762,33 | 0,00 | По сложной схеме |
| Интернет-агент | 1 | 840 918,40 | 0,00 | По сложной схеме |

Всего: 7 чел.

1 816 078,23 EUR

Для детализации структуры издержек они подразделяются на три группы: Управление, Производство, Маркетинг табл. 18.

Таблица 18. Общие издержки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название | Сумма | Сумма | Платежи |
|  | (EUR) | ($ US) |  |
| Управление |  |  |  |
| Офис продаж | 175 945,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Отдел персонала | 38 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Кредитный контроль | 44 928,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Страхование | 202 863,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Управленческий бюджет | 900 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Производство |  |  |  |
| Интернет-провайдер | 323 449,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Гарантийный сервис | 201 860,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Аренда транспорта | 436 090,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Исследование и разработки | 331 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Техническое обслуживание оборудования | 215 660,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Складирование и закупка | 76 515,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Другие затраты | 173 817,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Маркетинг |  |  |  |
| Реклама | 1 923 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Развитие веб-сайта | 317 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Маркетинговые исследования | 17 500,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 1 ЕС | 181 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 2 ЕС | 173 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 3 ЕС | 164 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 1 НАФТА | 164 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 2 НАФТА | 154 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 3 НАФТА | 150 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 1 Интернет | 199 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 2 Интернет | 184 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Реклама товар 3 Интернет | 181 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Имиджевая реклама ЕС | 151 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Имиджевая реклама НАФТА | 79 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |
| Имиджевая реклама Интернет | 218 000,00 | 0,00 | По сложной схеме |

Рассмотрим подробнее схемы расчета накладных расходов компании по каждому элементу. Управленческий бюджет: вноситься ежеквартально.

Отдел персонала: общая сумма затрат в последнем квартале на обучение, набор и увольнение персонала. Количество работников каждой категории, умноженное на соответствующие затраты.

Офис продаж: (заказы\*цену)\*1%

Гарантийный сервис*:* общая сумма затрат на гарантийное обслуживание товаров, возвращенных по годичной гарантии Компании в прошлом квартале вследствие поломок. Количество отремонтированных товаров в последнем квартале, умноженное на их ожидаемую стоимость. Товары, отремонтированные в результате отзывов, оплачиваются в размере 75% от стандартной стоимости ремонта.

Аренда транспорта: затраты на использование транспортных средств для доставки товаров Компании к Интернет-дистрибьютору и европейскому агенту в прошлом квартале плюс затраты на перевозку контейнеров с грузом с продукцией в NAFTA:

* затраты на аренду транспортного средства внутри Европейского рынка представляют собой необходимое количество контейнеро-дней, умноженные на ежедневную ставку аренды контейнера;
* затраты на перевозку в Нафта и к Интернет-дистрибьютору представляют собой количество контейнеро-дней, необходимых для транспортировки продукции в Нафта – порт и / или к Интернет-дистрибьютору, умноженное на ежедневные затраты на 1 контейнер.

Количество контейнеро-дней может быть рассчитано путем деления расстояния на максимально дозволенное (округленное), умноженное на количество погрузок. Во всех случаях груз может состоять из смешанной продукции.

Исследование и разработки: общая сумма, потраченная в предыдущем квартале на исследования.

Технологическое обслуживание оборудования:

Часы запланированного техосмотра\*установленная стоимость за один час технического обслуживания для каждой машины.

Складирование и закупка: затраты на функционирование складской территории на 1 квартал и административные затраты +затраты на среднее количество единиц сырья, доставленного и размещенного на частных складах (любое количество, которое превышает максимально возможную площадь на заводе), + затраты на среднее количество единиц продукции, хранящихся в местах продаж с соответствующими затратами.

Кредитный контроль: затраты на сбор денег с дебиторов Компании + банковский сбор, уплаченный для работы с Интернет-платежами по кредитным карточкам.

Страхование: сумма, уплаченная как пропорция страхового риска, для покрытия страховки. Общая сумма с баланса постоянных активов, запасов продукции и сырья, которые находятся на складах Компании (исключая 3 и 6-месячные фьючерсы и текущие запасы на других складах) в предпоследнем квартале \* на ставку страховки по ранее выбранному страховому плану. (Если Вы не брали страховку, то цифра в данном случае будет равна 0)

Другие затраты: Постоянные затраты + процент от затрат, которые включены в накладные

Прямая реклама: вноситься ежеквартально. Имиджевая реклама: вноситься ежеквартально. Маркетинговые исследования: вносятся ежеквартально.

Для обобщения информации о формировании конечного финансового результата деятельности организации в отчетном году рассмотрим табл. 19.

Таблица 19. Прибыли-убытки (EUR)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Строка | 1 кв. 2011 г. | 2 кв. 2011 г. | 3 кв. 2011 г. | 4 кв. 2011 г. | 1 кв. 2012 г. |
| Валовый объем продаж | 3 259 850,00 | 2 905 225,00 | 2 999 095,00 | 3 216 025,00 | 3 250 600,00 |
| Потери |  |  |  |  |  |
| Налоги с продаж |  |  |  |  |  |
| Чистый объем продаж | 3 259 850,00 | 2 905 225,00 | 2 999 095,00 | 3 216 025,00 | 3 250 600,00 |
| Материалы и комплектующие | 1 225 181,48 | 788 296,68 | 793 859,24 | 869 493,21 | 876 518,37 |
| Сдельная зарплата | 398 794,40 | 576 721,50 | 618 982,50 | 681 834,00 | 675 056,00 |
| Суммарные прямые издержки | 1 623 975,88 | 1 365 018,18 | 1 412 841,74 | 1 551 327,21 | 1 551 574,37 |
| Валовая прибыль | 1 635 874,12 | 1 540 206,82 | 1 586 253,26 | 1 664 697,79 | 1 699 025,63 |
| Налог на имущество |  |  |  |  |  |
| Административные издержки | 237 876,00 | 236 627,00 | 236 977,00 | 223 429,00 | 233 727,00 |
| Производственные издержки | 474 084,00 | 397 420,00 | 496 846,00 | 382 511,00 | 437 725,00 |
| Маркетинговые издержки | 162 500,00 | 162 500,00 | 125 000,00 | 90 000,00 | 137 500,00 |
| Зарплата административного персонала |  |  |  |  |  |
| Зарплата производственного персонала |  |  |  |  |  |
| Зарплата маркетингового персонала | 307 401,90 | 265 673,60 | 282 225,65 | 304 748,30 | 297 511,55 |
| Суммарные постоянные издержки | 1 181 861,90 | 1 062 220,60 | 1 141 048,65 | 1 000 688,30 | 1 106 463,55 |
| Амортизация | 154 979,95 | 154 979,95 | 154 979,95 | 154 979,95 | 154 979,95 |
| Проценты по кредитам |  |  |  |  |  |

Проанализировав табл. 19, можно сказать, что суммарные постоянные издержки и чистая прибыль имеют скачкообразный характер.

Динамику движения денежных средств Компании рассмотрим в табл. 20.

Таблица 20. Кэш-фло (EUR)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Строка | 1 кв. 2011 г. | 2 кв. 2011 г. | 3 кв. 2011 г. | 4 кв. 2011 г. | 1 кв. 2012 г. |
| Поступления от продаж | 2 045 567,67 | 3 389 460,00 | 3 511 421,67 | 3 587 305,00 | 3 491 075,33 |
| Затраты на материалы и комплектующие | 961 988,80 | 1 050 663,90 | 1 040 852,00 | 1 085 500,00 | 1 056 905,30 |
| Затраты на сдельную заработную плату | 758 778,95 | 736 417,40 | 723 672,10 | 739 715,07 | 749 192,04 |
| Суммарные прямые издержки | 1 720 767,75 | 1 787 081,30 | 1 764 524,10 | 1 825 215,07 | 1 806 097,34 |
| Общие издержки | 1 211 696,00 | 1 156 265,00 | 1 197 849,00 | 1 073 653,00 | 1 186 164,00 |
| Затраты на персонал | 370 686,50 | 346 598,80 | 371 816,45 | 364 309,20 | 362 667,28 |
| Суммарные постоянные издержки | 1 582 382,50 | 1 502 863,80 | 1 569 665,45 | 1 437 962,20 | 1 548 831,28 |
| Вложения в краткосрочные ценные бумаги |  |  |  |  |  |
| Доходы по краткосрочным ценным бумагам |  |  |  |  |  |
| Другие поступления | 334 052,40 | 334 052,40 | 334 052,40 | 334 052,40 | 334 052,40 |
| Другие выплаты |  |  |  |  |  |
| Налоги |  |  |  |  |  |
| Кэш-фло от операционной деятельности | -923 530,18 | 433 567,30 | 511 284,52 | 658 180,13 | 470 199,11 |
| Затраты на приобретение активов |  |  |  |  |  |
| Другие издержки подготовительного периода |  |  |  |  |  |
| Поступления от реализации активов |  |  |  |  |  |
| Приобретение прав собственности (акций) |  |  |  |  |  |
| Продажа прав собственности |  |  |  |  |  |
| Доходы от инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |

Данные кэш-фло помогают понять, откуда компания получила средства и на что она их направила. В отчет о движении денежных средств включаются поступления и выплаты по основным статьям доходов и расходов. На основании данных определяется текущий остаток денежных средств в распоряжении предприятия и показатель его чистой прибыли.

Баланс выражает в денежной форме результаты хозяйственной и финансовой деятельности табл. 21.

Таблица 21. Баланс (EUR)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Строка | 1 кв. 2011 г. | 2 кв. 2011 г. | 3 кв. 2011 г. | 4 кв. 2011 г. | 1 кв. 2012 г. |
| Денежные средства | -923 530,18 | -2 455 150,88 | -1 943 866,37 | -1 285 686,24 | -815 487,12 |
| Счета к получению | 2 829 504,93 | 2 427 980,53 | 2 180 346,47 | 1 800 879,07 | 1 470 933,33 |
| Сырье, материалы и комплектующие | 1 157 024,95 | 1 223 336,70 | 1 253 565,20 | 1 298 736,00 | 1 292 830,00 |
| Незавершенное производство |  |  |  |  |  |
| Запасы готовой продукции | 310 240,32 | 394 685,50 | 359 567,19 | 394 981,42 | 454 531,50 |
| Банковские вклады и ценные бумаги |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные предоплаченные расходы |  |  |  |  |  |
| Суммарные текущие активы | 3 373 240,03 | 1 590 851,85 | 1 849 612,49 | 2 208 910,25 | 2 402 807,71 |
| Основные средства | 6 536 698,00 | 6 536 698,00 | 6 536 698,00 | 6 536 698,00 | 6 536 698,00 |
| Накопленная амортизация | 602 167,45 | 754 334,90 | 906 502,35 | 1 058 669,80 | 1 210 837,25 |
| Остаточная стоимость основных средств: | 5 934 530,55 | 5 782 363,10 | 5 630 195,65 | 5 478 028,20 | 5 325 860,75 |
| Земля |  |  |  |  |  |
| Здания и сооружения |  |  |  |  |  |
| Оборудование | 5 934 530,55 | 5 782 363,10 | 5 630 195,65 | 5 478 028,20 | 5 325 860,75 |
| Предоплаченные расходы |  |  |  |  |  |
| Другие активы |  |  |  |  |  |
| Инвестиции в основные фонды |  |  |  |  |  |
| Инвестиции в ценные бумаги |  |  |  |  |  |
| Имущество в лизинге |  |  |  |  |  |
| СУММАРНЫЙ АКТИВ | 9 307 770,58 | 7 373 214,95 | 7 479 808,14 | 7 686 938,45 | 7 728 668,46 |

Набор показателей, использующихся для исследования эффективности деятельности компании и измерения степени риска ее операций рассмотрим в табл. 22.

Таблица 22. Финансовые показатели

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Строка | 1 кв. 2011 г. | 2 кв. 2011 г. | 3 кв. 2011 г. | 4 кв. 2011 г. | 1 кв. 2012 г. |
| Коэффициент текущей ликвидности (CR), % | 165,02 | 5 889,69 | 6 892,94 | 11 007,29 | 14 293,16 |
| Коэффициент срочной ликвидности (QR), % | 92,00 | -145,53 | 580,28 | 2 224,75 | 3 720,75 |
| Чистый оборотный капитал (NWC), EUR | 1 291 443,72 | 1 505 829,35 | 1 739 526,82 | 2 070 357,49 | 2 321 926,42 |
| Чистый оборотный капитал (NWC), $ US | 1 434 937,47 | 1 673 143,72 | 1 932 807,58 | 2 300 397,21 | 2 579 918,25 |
| Коэфф. оборачиваем. запасов (ST) | 4,76 | 4,15 | 4,39 | 4,16 | 4,02 |
| Коэфф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP) | 66,89 | 70,14 | 57,63 | 49,47 | 41,36 |
| Коэфф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR) | 1,72 | 2,55 | 2,27 | 1,72 | 0,45 |
| Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT) | 10,96 | 8,82 | 8,27 | 6,84 | 6,02 |
| Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT) | 2,37 | 2,28 | 2,53 | 2,56 | 2,60 |
| Коэфф. оборачиваем. активов (TAT) | 1,53 | 1,80 | 1,93 | 1,86 | 1,81 |
| Суммарные обязательства к активам (TD/TA), % | 21,44 | 0,35 | 0,34 | 0,25 | 0,21 |
| Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), % |  |  |  |  |  |
| Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), % |  |  |  |  |  |
| Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), % | 27,30 | 0,35 | 0,35 | 0,25 | 0,21 |
| Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз |  |  |  |  |  |
| Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), % | 51,27 | 51,00 | 50,72 | 51,08 | 50,29 |
| Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), % | -10,46 | 1,18 | 2,86 | 6,18 | 1,62 |

Расчет и сравнение показателей экономической эффективности работы компании с помощью метода Монте-Карло табл. 23–25.

Таблица 23. Эффективность инвестиций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Евро | Доллар США |
| Ставка дисконтирования, % | 12,00 | 15,00 |
| Период окупаемости – PB, мес. | 9 | 9 |
| Дисконтированный период окупаемости – DPB, мес. | 10 | 10 |
| Средняя норма рентабельности – ARR, % | 179,59 | 179,59 |
| Чистый приведенный доход – NPV | 991 847 | 1 063 497 |
| Индекс прибыльности – PI | 2,08 | 2,04 |
| Внутренняя норма рентабельности – IRR, % | 257,90 | 257,90 |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности – MIRR, % | 99,64 | 101,74 |

Период расчета интегральных показателей – 15 мес.

Таблица 24. Неопределенные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название параметра | -% | +% |
| Общ.дан. Задержки платежей | -10,00 | 10,00 |
| Цен.прод. Все | -10,00 | 10,00 |

Таблица 25. Результаты – EUR

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели эффективности | Среднее | Неопределенность |
| Дисконтированный период окупаемости – DPB, мес. | 9 мес. | 0,19 |
| Индекс прибыльности – PI | 2,09 | 0,22 |
| Чистый приведенный доход – NPV | 974 291 | 0,38 |
| Внутренняя норма рентабельности – IRR, % | 289,19 | 0,54 |
| Период окупаемости – PB, мес. | 9 мес. | 0,16 |
| Средняя норма рентабельности – ARR, % | 180,01 | 0,21 |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности | 99,44 | 0,35 |

Устойчивость проекта – 0,0% что свидетельствует о том что компания работает в условиях большого риска.

Задача анализа проекта определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта.

Запас финансовой прочности. Это разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Часто рассчитывают процентное отношение запаса финансовой прочности к фактическому объему. Эта величина показывает на сколько процентов может снизиться объем реализации, чтобы предприятию удалось избежать убытка.

**Вывод**

В ходе работы была построена бизнес модель деятельности предприятия, как информационный базис с антикризисного управления, с фиксированными значениями деятельности на 4 квартала и прогнозным значение на 5 квартал. С помощью программы ProjectExpert, также был проведен анализ деятельности предприятия, который показал, что предприятие осуществляет свою деятельность в условиях большого риска. Также выявили показатели, к колебанию которых предприятие наименее устойчиво.

Успех реализации проекта зависит от множества переменных величин, которые вводятся в описание в качестве исходных данных, но в действительности, не являются полностью контролируемыми параметрами. К числу таких параметров относятся: объем сбыта, цена продукции, суммы издержек, величина налогов, уровень инфляции и многие другие. Все эти величины можно рассматривать как случайные факторы, оказывающие влияние на результат проекта.

С помощью анализа Монте-Карло мы рассчитываем показатели эффективности, проделав 100 попыток мы определили, что при воздействии случайных факторов риск реализации проекта 0, так как ни одна попытка не была успешной и устойчивость проекта ровняется 0%. Можно сделать вывод о том, что в доле всех расчетов везде возникает дефицит наличных средств.