

**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов**



## Тема работы "Прибыль от продаж, методы планирования и управления"

### СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИБЫЛИ ОТ ПРОДАЖ, МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ .....	7
1.1. Общее понятие о прибыли и ее формирование, функции и роль в экономике .....	7
1.2. Классификация принципов и методов планирования прибыли организации .....	17
1.3. Сущность методов управления прибылью предприятия .....	33
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ ОТ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ДЕТИ» .....	43
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Дети» .....	43
2.2. Анализ формирования прибыли организации ЗАО «Дети».....	60
2.3. Оценка методов планирования и управления прибылью от продаж компанией ЗАО «Дети» .....	66
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ДЕТИ» .....	77
3.1. Мероприятия, направленные на улучшение планирования прибылью в компании ЗАО «Дети» .....	77
3.2. Повышение эффективности управления прибылью от продаж в организации ЗАО «Дети» .....	86
3.3. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций .....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	98
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	110

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим показателем эффективности деятельности любого предприятия в условиях рынка является прибыль, которая позволяет компании обеспечивать ее развитие, служит критерием эффективности производственной деятельности, обеспечивает формирование финансовых ресурсов предприятия, обеспечивает финансовую независимость и устойчивость, повышает конкурентоспособность организации на занимаемой нише.

В период острой конкурентной борьбы, достаточно сложно удержаться на «плаву», и не допустить банкротства предприятиям всех форм собственности и особенно малым, которые в силу своей несостоятельности, из-за высоких процентов по кредитам, недостатка собственных оборотных средств, высокой доли заемного капитала в структуре баланса и других факторов; не способны развиваться на должном уровне и идти в ногу со временем. В сложном положении находятся как руководители предприятий, так и специалисты финансовых отделов, которым приходится ломать голову над тем, каким образом, правильно планировать и управлять финансовыми ресурсами компаний, чтобы это было максимально выгодно для всех участников коммерческого процесса.

Актуальность темы исследования: «Прибыль от продаж, методы планирования и управления» является несомненной, так как именно объемы продаж позволяют формировать финансовый результат. В связи с этим является необходимым постоянное совершенствование маркетинговой и товарной политики компании, направленной на увеличение товарооборота, снижения затрат и увеличения прибыли и рентабельности.

На сегодняшний день, обеспечить оптимальный ассортимент продукции, отвечающий высочайшим показателям качества и потребностям населения; разработать наиболее эффективные способы продвижения и сбыта, - является

не простой задачей для любого торгового предприятия. Это связано прежде всего с ростом конкуренции на занимаемой нише, насыщением рынка товарами и услугами, недостаточной квалификации управленческого персонала, способного разработать наиболее эффективные методы планирования и управления, а также многими другими факторами.

В связи с вышеизложенным, целью дипломного исследования является: разработка рекомендаций, направленных на совершенствование планирования и управления прибылью от продаж и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты прибыли от продаж, методы планирования и управления;

- описать организационно- правовую характеристику объекта исследования;

- провести анализ основных финансовых показателей организации; оценить существующие методы планирования и управления прибылью от продаж компанией ЗАО «Дети»;

- разработать мероприятия, направленные на совершенствование планирования и управления прибылью от продаж на анализируемом предприятии;

- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является компания ЗАО «Дети». Предмет исследования- показатели прибыли и объемы продаж, применяемые методы планирования и управления прибылью в компании ЗАО «Дети».

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации, направленные на совершенствование планирования и управления прибылью компании ЗАО «Дети», могут быть применены на практике анализируемого предприятия.

Методологической базой исследования явились общенаучные методы познания, системный анализ и синтез, аналогия, структурный, сравнительный, и другие методы анализа.

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературных источников и приложений.

Первая глава является теоретической, в ней рассмотрена сущность показателей прибыли, их классификация, порядок формирования, дана характеристика основным методам планирования и управления прибылью организации. Во второй главе представлена характеристика объекта исследования, проведен анализ основных финансово-экономических показателей, рассмотрены методы планирования и управления прибылью от продаж, применяемые на анализируемом предприятии. Третья глава направлена на разработку основных мероприятий, которые позволят компании совершенствовать систему планирования и управления прибылью от продаж на ЗАО «Дети».

Информационной базой дипломного исследования является бухгалтерская и статистическая отчетность анализируемого предприятия, отчетность федеральной службы статистики, учебные пособия, монографии, статьи, научные труды и публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблеме планирования и управления прибылью организации, основными из них являются: Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дрогомерецкий И.И., Новицкий Н.И., Пашуто В.П., Симонова А.П., Зотов В.В., Алексеева М.М., Бухалков М.И., Вайс Е.С., Васильцова В.М. Горемыкин В.А., Попов В.М, Зелль А., Курганская Н.И., Волкова Н.В., Вишневская О.В. и другие.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИБЫЛИ ОТ ПРОДАЖ, МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Общее понятие о прибыли и ее формирование, функции и роль в экономике

Прибыль – это положительный финансовый результат, характеризующий превышение доходов над расходами<sup>1</sup>. Сущность прибыли как экономической категории проявляется в ее трех функциях: оценочная, распределительная, стимулирующая, рис.1.1. Оценочная функция прибыли заключается в том, что она является показателем оценки итогов производственной и коммерческой деятельности фирмы. Прибыль представляет итог деятельности предприятия, который зависит от уровня себестоимости, качества и количества выпускаемой продукции, производительности труда, степени использования производственных фондов, организации управления, материально-технического снабжения и т.д., а главное от того, насколько эта продукция удовлетворяет потребности потребителя, то есть имеет ли она спрос. Величина прибыли складывается под воздействием многих факторов и отражает практически все стороны деятельности хозяйствующего субъекта<sup>2</sup>. Прибыль используется в качестве финансового рычага распределения и перераспределения прибавочного продукта между фирмой и государством, между фирмой и отраслью, между фирмой и ее работниками, между производственной и непроизводственной сферами, что обуславливает ее распределительную функцию.

Наконец, стимулирующая функция прибыли связана с процессом экономического стимулирования фирмы и ее работников. Прибыль используется для формирования поощрительных фондов фирмы, а также в качестве источника капитальных вложений и расширения производства на базе технического прогресса. Стимулирующая функция прибыли проявляется не

---

<sup>1</sup> «Экономика предприятия»: Учебник/ под ред.О.И. Волкова. -М.: Инфра- М, 2010 г.

<sup>2</sup> Одинцова Л.А. Планирование на предприятии. – М.: Академия, 2009 г.



Рис.1.1. Понятие прибыли и ее функции.

только в направлении части ее на экономическое стимулирование, а связано со всем процессом формирования, распределения и использования прибыли. При этом прибыль служит как бы «узлом» взаимоувязки интересов общества, предприятия и отдельных работников<sup>3</sup>.

Прибыль, как обобщающий синтетический показатель, подвержена влиянию многочисленных как экстенсивных, так и интенсивных факторов. Ее величина определяется: уровнем производительности труда, экономией материальных и трудовых затрат на производство продукции, изменением структуры производства и ассортимента производимой продукции, уровнем цен, скоростью общего оборота авансированного капитала, распределением денежной части чистого дохода на чистую прибыль и отчисления государству<sup>4</sup>, рис.1.1.

Величина прибыли зависит от направлений деятельности хозяйствующего субъекта: производственного, коммерческого; технического, финансового и социального<sup>5</sup>. В любом торговом предприятии прибыль зависит от выручки реализованной продукции. Принято различать следующие виды прибыли (по системе показателей бухгалтерской прибыли): прибыль от реализации продукции, прибыль от внереализационных операций, валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Порядок формирования чистой прибыли предприятия можно изобразить схематично, рис.1.2. Данные рис.1.2 показывают, что прибыль формируются исходя из доходов предприятия за минусом всех видов расходов и налоговых отчислений. Рассмотрим кратко основные показатели представленные на рис.1.2.

Выручка от реализации характеризует общий финансовый результат (валовой доход) от реализации продукции (работ, услуг) и включает: выручку от реализации готовой продукции, полуфабрикатов собственного производства,

---

<sup>3</sup> «Экономика предприятия»: учебное пособие. /под ред. Сергеева И.В. -М.: Финансы и статистика, 2012 г.

<sup>4</sup> Маховикова Г.А. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2010г.

<sup>5</sup> Курганская Н.И. Планирование и анализ производственной деятельности. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010г.



Рис.1.2. Модель формирования чистой прибыли предприятия.

работ и услуг; строительных, научно-исследовательских работ; товаров в торговых, снабженческих и сбытовых предприятиях; услуг по перевозке грузов и пассажиров на предприятиях транспорта. Субъект хозяйствования может определять выручку от реализации по моменту отгрузки и по моменту поступления денежных средств на счета в банке или в кассу.

Показатель «Валовая (балансовая) прибыль» отражает разницу между выручкой от продажи товаров, продукции (работ, услуг) (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг.

Субъект хозяйствования может иметь доходы и расходы, как связанные, так и не связанные с основной деятельностью, что учитывается при определении общего финансового результата – балансовой прибыли. В балансовую (валовую) прибыль включают три основных элемента: прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг; прибыль (убыток) от прочей реализации; прибыль (убыток) от внереализационных операций. В балансовую прибыль по составу включают: прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, услуг; прибыль (убыток) от реализации товаров; прибыль (убыток) от реализации материальных оборотных средств; прибыль (убыток) от реализации и прочего выбытия основных средств; доходы и потери от валютных курсовых разниц; доходы от ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений, включая вложения в имущество других предприятий; доходы от сдачи имущества в аренду; расходы (потери), связанные с финансовыми операциями; суммы, полученные и уплаченные в виде экономических санкций<sup>6</sup>.

Основную часть прибыли предприятия получают от реализации продукции и услуг. Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) получают от основной деятельности, которая может осуществляться в любых видах, зафиксированных в Уставе и не запрещенных законодательством<sup>7</sup>.

Прибыль от продаж есть показатель экономической эффективности основной деятельности предприятия, т.е. производства и реализации продукции (работ, услуг), торговой деятельности, которая образуется за счет валовой прибыли за минусом коммерческих и управленческих расходов предприятия.

---

<sup>6</sup> Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2010 г.

<sup>7</sup> Новицкий Н.И. Пашуто В.П. Организация, планирование и управление производством. – М.: Финансы и статистика, 2007г.

При этом, коммерческими являются расходы, которые непосредственно связаны со сбытом продукции. К их числу относятся расходы на рекламу, хранение, упаковку и перевозку готовой продукции и др. Управленческие расходы характеризуют величину общехозяйственных расходов фирмы, в состав таких расходов включают зарплату администрации, расходы на командировки, амортизацию офисного оборудования и др.<sup>8</sup>

Прибыль (убыток) от прочей реализации представляет собой финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Он отражает прибыль (убыток) от прочей реализации, к которой относится продажа на сторону различных видов имущества, числящегося на балансе субъекта хозяйствования.

Финансовые результаты от внереализационных операций – это прибыль (убыток) по операциям различного характера, не относящимся к основной деятельности и не связанным с реализацией продукции, работ, услуг. В состав внереализационных прибылей (убытков) включается сальдо полученных и уплаченных штрафов, пеней, неустоек и других санкций. Внереализационными доходами являются доходы: от долевого участия в других организациях; от сдачи имущества в аренду (субаренду); от операций купли-продажи иностранной валюты; от предоставления в пользование прав интеллектуальной собственности и приравненных к ним средств; в виде процентов, полученных по договорам займа, кредита и т.д.; в виде положительных курсовых разниц; в виде положительных разниц при переоценке имущества; в виде стоимости полученных материалов и иного имущества, при демонтаже или разборке при ликвидации основных средств и т.д.<sup>9</sup>

К внереализационным результатам относятся потери и расходы: не компенсируемые потери от стихийных бедствий с учетом затрат по предотвращению и ликвидации стихийных бедствий; отрицательные курсовые

---

<sup>8</sup> Одинцова Л.А. Планирование на предприятии. – М.: Академия, 2009г.

<sup>9</sup> Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — 4-е изд., перераб. и доп. — М: Финансы и статистика, 2012 г.

разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; убытки по операциям прошлых лет; недостача материальных ценностей, выявленных при инвентаризации.

Прибыль до налогообложения показывает финансовый результат, полученный от всех видов деятельности организации за отчетный период. Чистая прибыль – это прибыль, которая находится в распоряжении предприятия после уплаты налога на прибыль. Она является источником формирования собственного капитала организации и выплаты учредительского дохода<sup>10</sup>. Основные формулы расчета показателей прибыли предприятия представлены в прил.1. Однако, так как наибольшую прибыль предприятия получают от реализации продукции по основной деятельности, хочется подробнее остановиться на формировании прибыли от продаж. Прибыль от реализации продукции (от продаж) в целом по предприятию зависит от четырех важных факторов: объема реализации продукции; ее структуры; себестоимости и уровня среднереализационных цен, рис.1.3.

При этом важно отметить, что на объем продаж влияет объем выпуска продукции, изменения переходящих запасов готовой продукции, изменение остатков неоплаченной продукции. Структура продаж- это ассортимент товаров, работ, услуг, оказываемых предприятием. От того, каким будет ассортимент товаров и услуг компании, зависит и увеличение объемов продаж, тем самым влияя на прибыль от реализации.

Не менее важным показателем, формирующим прибыль от продаж, является- цена реализации продукции, которая зависит от качества товара (работ, услуг), конъюнктуры рынка, рынка сбыта, инфляции, сроков реализации продукции. Существенное влияние на прибыль от реализации оказывает себестоимость продукции, которая может изменяться в сторону уменьшения

---

<sup>10</sup> Десмос Г.М. Руководство по оценке бизнеса. - М.: РОО, 2013 г.

или увеличения в зависимости от стоимости ресурсоемкости продукции, постоянных затрат и объема выпущенной продукции.

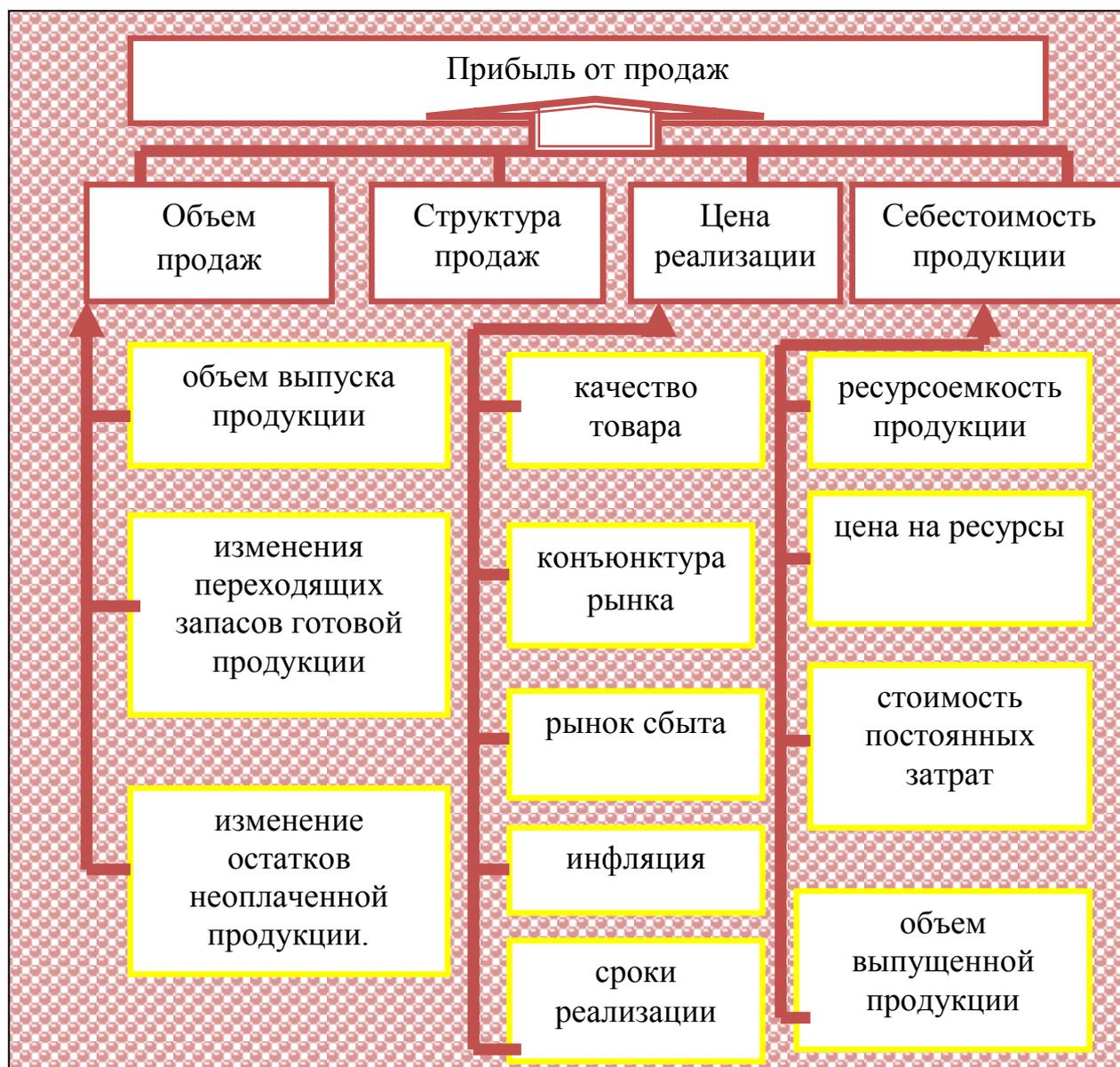


Рис.1.3. Основные показатели, формирующие прибыль от реализации продукции (от продаж).

Таким образом, прибыль является важнейшим показателем деятельности предприятия, работающего в рыночных условиях хозяйствования; и в случае неэффективного управления, компания будет иметь отрицательный результат, в связи с этим будет вынуждена уйти с рынка. Значительный интерес представляет статистическая отчетность по российским предприятиям(прил.2),

где на протяжении ряда лет, доля убыточных предприятий составляет в среднем 30%<sup>11</sup>, рис.1.4.

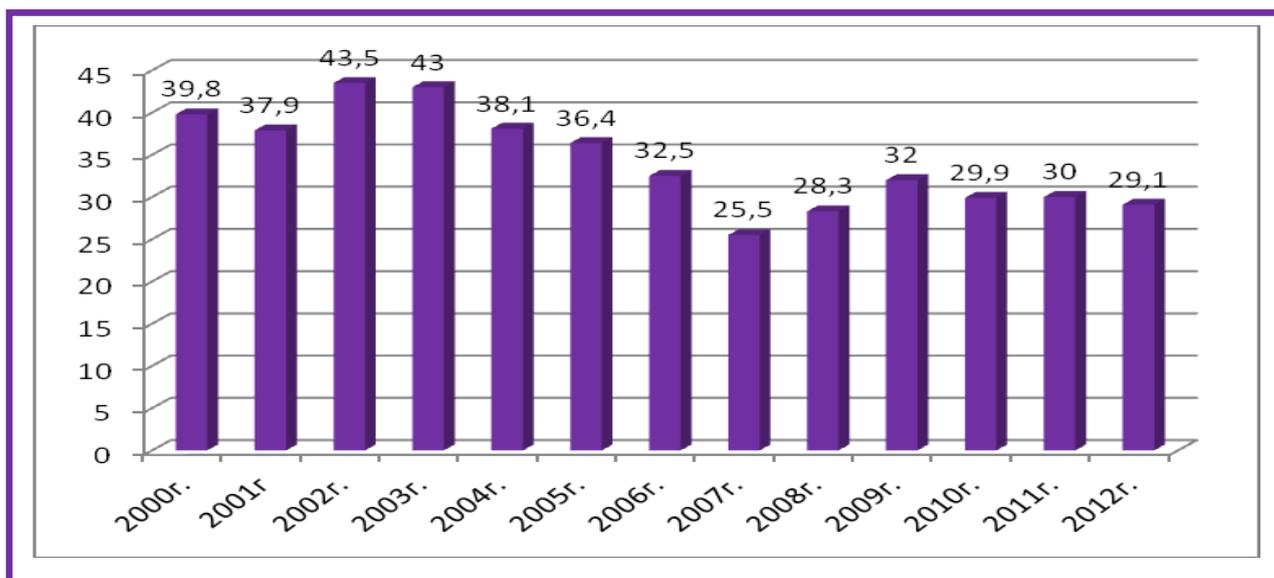


Рис.1.4.Динамика доли убыточных предприятий по России с 2000-2012 г.г.

Важно отметить, что начиная с 2000 г. по данным статистической отчетности России наблюдается и рост суммы убытка, который по состоянию на 2012 г. составил 1389 млрд. руб., а это на 1219 млрд. руб. больше по сравнению с показателем 2000г., рис.1.5.



Рис.1.5. Динамика суммы убытка российских компаний с 2000-2012г.г.

<sup>11</sup> Справочник. Россия в цифрах. 2013 г. [Электронная версия]Источник:[ www.gks.ru]

Наблюдается и снижение показателей рентабельности проданных товаров, работ, услуг, рис. 1.6. Так, в частности рентабельность по состоянию на 2012 г. составила 8,6%, в 2011 г. этот показатель был на процент выше, и составил 9,6%<sup>12</sup>. Однако при сравнении с показателями начала анализируемого периода, это в разы ниже. В частности, рентабельность 2012 г. более чем на 10% ниже показателя 2000г., рис.1.6.

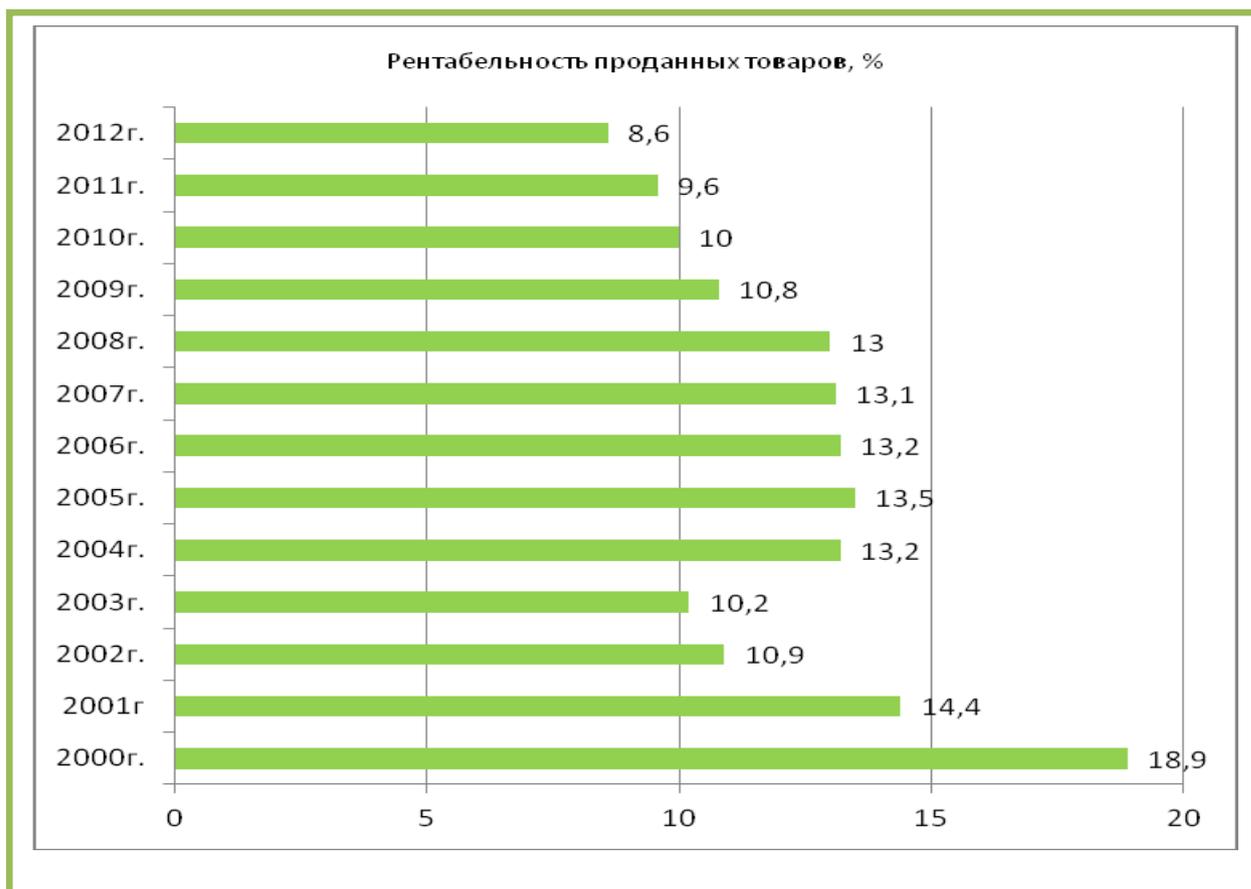


Рис.1.6. Динамика рентабельности проданных товаров (работ, услуг) российских предприятий с 2000-2012 г.г.

Резюмируя выше изложенное, можно сделать вывод о том, что доходность российских компаний имеет печальную статистику, так как доля убыточных предприятий составляет в среднем 30% и не имеет тенденции к снижению, растет сумма убытка предприятий, снижается показатель рентабельности проданных товаров, работ, услуг. Таким образом, для

<sup>12</sup> Справочник. Россия в цифрах. 2013 г. [Электронная версия]Источник:[ [www.gks.ru](http://www.gks.ru)]

улучшения финансовых показателей и повышения платежеспособности компаний, необходима эффективная разработка стратегических решений организации, направленных на увеличение прибыли. Это может быть достигнуто, прежде всего, за счет применения наиболее эффективных методов планирования и управления, в связи с этим хочется перейти к рассмотрению теоретических основ существующих методов.

## **1.2. Классификация принципов и методов планирования прибыли организации**

Планирование прибыли - это процесс разработки системы мероприятий по обеспечению ее формирования в необходимом объеме и эффективном использовании в соответствии с целями и задачами развития предприятия. Планирование прибыли предполагает разработку прогнозов по величине прибыли и направлениям ее использования, текущее и оперативное планирование, формирование, распределение и использование прибыли предприятия. Процесс прогнозирования прибыли заключается в разработке политики управления прибылью предприятия на ряд предстоящих лет, которая определяет систему долгосрочных целей формирования и распределения прибыли в соответствии со стратегией развития предприятия. Для эффективного планирования прибыли необходимо знать принципы и методы планирования, перейдем к их рассмотрению.

Принцип планирования- это основополагающее правило, на базе которого осуществляется процесс планирования. Процесс планирования должен осуществляться при использовании таких принципов как: необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность, комплексность, участие, многовариантность, оптимальность, эффективность, рис.1.7.Рассмотрим подробнее классификацию принципов финансового планирования.



Рис.1.7. Основные принципы финансового планирования на предприятии.

Принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Отсутствие плана или программы сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния, если не краха, дел. Вопрос о необходимости плана на каждом предприятии, видимо, и не должен ставиться, так как программа предстоящих действий является, безусловно, необходимой. Планы могут быть разные: простые или сложные, краткие либо очень подробные, на продолжительный либо короткий срок, внимательно рассмотренные либо принятые наспех, хорошие, посредственные, либо плохие. Принцип необходимости или обязательности планирования особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях<sup>13</sup>.

Принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия. На современных предприятиях наряду с общим планом, существуют отдельные планы производства и продажи продукции, планы издержек и доходов, а также планы технического, организационного и финансового развития всего предприятия или частичные планы производственных подразделений и функциональных служб. Однако все эти планы должны быть тесно увязаны с единым комплексным планом социально-экономического развития предприятия таким образом, чтобы всякое видоизменение различных разделов плана или плановых показателей тотчас же переносилось или отражалось и в общем плане предприятия. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и на вертикальном уровнях планирования и управления.

---

<sup>13</sup> Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.- М., 2013г.

Внутрифирменное планирование является по своему назначению основой соблюдения единства планов на уровне предприятия (фирмы).

Принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности, необходимы не только непрерывность планирования, но и соответствующее обоснование выпускаемой продукции и выполняемых работ. Это предполагает, что на смену одному плану производства приходит без перерыва другой: один товар своевременно заменяется по требованию рынка другим. Кроме того, непрерывность планирования означает постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них – к оперативным, а также необходимое взаимодействие между краткосрочными и долгосрочными планами. На большинстве отечественных предприятий в условиях рынка действуют в основном годовые планы. Все другие виды программ как большей, так и меньшей продолжительности должны быть строго согласованы с годовыми планами и могут существовать одновременно. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. В процессе непрерывного планирования происходит заметное сближение фактических и плановых показателей производственно-экономической деятельности на каждом предприятии<sup>14</sup>.

Принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия. Постоянные изменения в технике, технологии и организации производства приводит обычно к снижению расхода запланированных ресурсов и к необходимости уточнения

---

<sup>14</sup> Маховикова Г.А. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2010г.

первоначальных планов. В условиях рынка возможны также значительные колебания спроса, изменения действующих цен и тарифов, которые также ведут к соответствующим поправкам в различных планах. Поэтому все планы на наших предприятиях, как это принято в мировой практике, должны содержать резервы. При соблюдении этого требования необходимо также планировать величину таких резервов, ибо их необоснованное применение сказывается на результатах планирования.

Принцип точности планов определяется многими как внутрифирменными факторами, так и внешним её окружением. Высокая степень точности планов, видимо, представляется вообще не очень необходимой нашим предприятиям в условиях свободных рыночных отношений. Потому всякий план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния и положения на рынке и многих других факторов. Иначе говоря, степень точности планов возможна любая, но при обеспечении допустимой эффективности производства. Главным образом она определяется применяемыми системами и методами планирования. При оперативном или краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, при стратегическом или долгосрочном – можно ограничиться выбором общей цели и составлением приближенных расчетов.

Принцип комплексной направленности предусматривает комплексный план всесторонне, полно описывает все аспекты предполагаемой деятельности предприятия. Главным методическим принципом является корректировка и взаимосвязанность, взаимообусловленность планов. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от: уровня развития техники, технологии и организации производства; применяемых систем управления персоналом, мотивации и оплаты труда; использования имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов, показателей продуктивности, доходности и платежеспособности и т.п. Все

перечисленные факторы образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующему изменению многих других экономических показателей. Кроме того, на производстве любое плановое решение влияет не только на экономические результаты, но и на социальные, технические, организационные и др. поэтому необходимо, чтобы применяемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах так и в конечных результатах всего предприятия.

Принцип участия заключается в том, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает.

Принцип многовариантности означает, что в настоящее время любая проблема может быть решена различными способами. Уже в ходе решения могут меняться условия достижения цели, поэтому следует применять и другие мероприятия. Для учета этих объективных обстоятельств в ходе разработки проекта плана целесообразно формирование альтернативных вариантов. Каждый альтернативный вариант охватывает весь комплекс мероприятий по решению данной задачи в конкретных условиях. Задача разработчиков проекта плана состоит в поисках этих альтернатив. Такая работа увеличивает вероятность лучшего использования ресурсов<sup>15</sup>.

Принцип оптимальности состоит в правильном и четком формулировании и детализировании целей социально-экономической системы в целом и каждого ее звена, отборе критериев оптимальности для всего комплекса задач планирования и решений каждой задачи в отдельности оптимально, т.е. находят единственно правильное решение с учетом избранных критериев оптимальности, основанных на решении задач математического

---

<sup>15</sup> Одинцова Л.А. Планирование на предприятии. – М.: Академия, 2009г.

программирования, экономико-математического моделирования. Критерием оптимальности различных планов может быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при существующих условиях производства и ограничениях ресурсов, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты, величина которых предварительно определяется в процессе внутрифирменного планирования на каждом предприятии.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Любой плановый эффект показывает степень достижения некоторого планового результата: как будет выполнена работа по производству товара или услуги, удовлетворит ли она потребности потребителя, какая возможна общая прибыль и т.п. при оценке эффекта в процессе планирования обычно происходит сравнение ожидаемых показателей с заранее выбранной целью, установленным нормативом доходности и другими сравнительными данными. Оценить реальный эффект на стадии разработки плана практически не всегда возможно, тем не менее его надо планировать. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами<sup>16</sup>.

Основные принципы планирования ориентируют все наши предприятия и фирмы на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы весьма тесно связаны и переплетены между собой. Некоторые из них, например, эффективность и оптимальность, действуют в одном направлении; другие, например, гибкость и точность, – в разных направлениях.

Таковы важнейшие требования или принципы рыночного планирования в современном предприятии. На их основе развиваются и формируются в процессе практической деятельности и все действующие общенаучные методы

---

<sup>16</sup> Рязанова В.А. Организация и планирование производство. – М.: Академия, 2010г.

планирования, которые представляют процесс поиска, обоснования и выбора необходимых плановых показателей и результатов. Таким образом, под методами планирования понимаются способы разработки плана или его раздела, рис.1.8.

На практике применяются различные методы планирования прибыли, наиболее известными являются: метод прямого счета, анализ лимита рентабельности, прогноз рентабельности, анализ перекрытия ликвидности, нормативный метод, метод экстраполяции, а также другие аналитические методы. Рассмотрим их подробнее.

При прямом счете планируемая прибыль на продукцию, подлежащую реализации в предстоящем периоде, определяется как разница между доходами и расходами по всем направлениям деятельности предприятия. При использовании данного метода необходимо учитывать прибыль в остатках готовой продукции на начало и конец планового периода. Этот метод расчета наиболее эффективен при выпуске небольшого ассортимента продукции. Метод прямого счета используется при обосновании создания нового или расширения действующего предприятия либо при осуществлении какого-либо проекта. Разновидностью метода прямого счета является метод по ассортиментному планированию прибыли (т.е. определения прибыли по каждой ассортиментной группе). Достоинством метода прямого счета является его простота. Однако его целесообразно использовать при планировании прибыли на краткосрочный период.

Метод анализа лимита рентабельности позволяет оценить взаимосвязь плановой прибыли и эластичности предприятия по отношению к колебаниям величины расходов при обороте капитала. Обычно строится система графиков, показывающих эту зависимость. Расчеты производятся по следующим формулам (1.1; 1.2):

$$M_o = 1 - \left(\frac{ПР}{100}\right) \quad (1.1)$$

$$M_o = 1 - \left(\frac{ПЕР}{ПОК}\right) \quad (1.2), \text{ где}$$

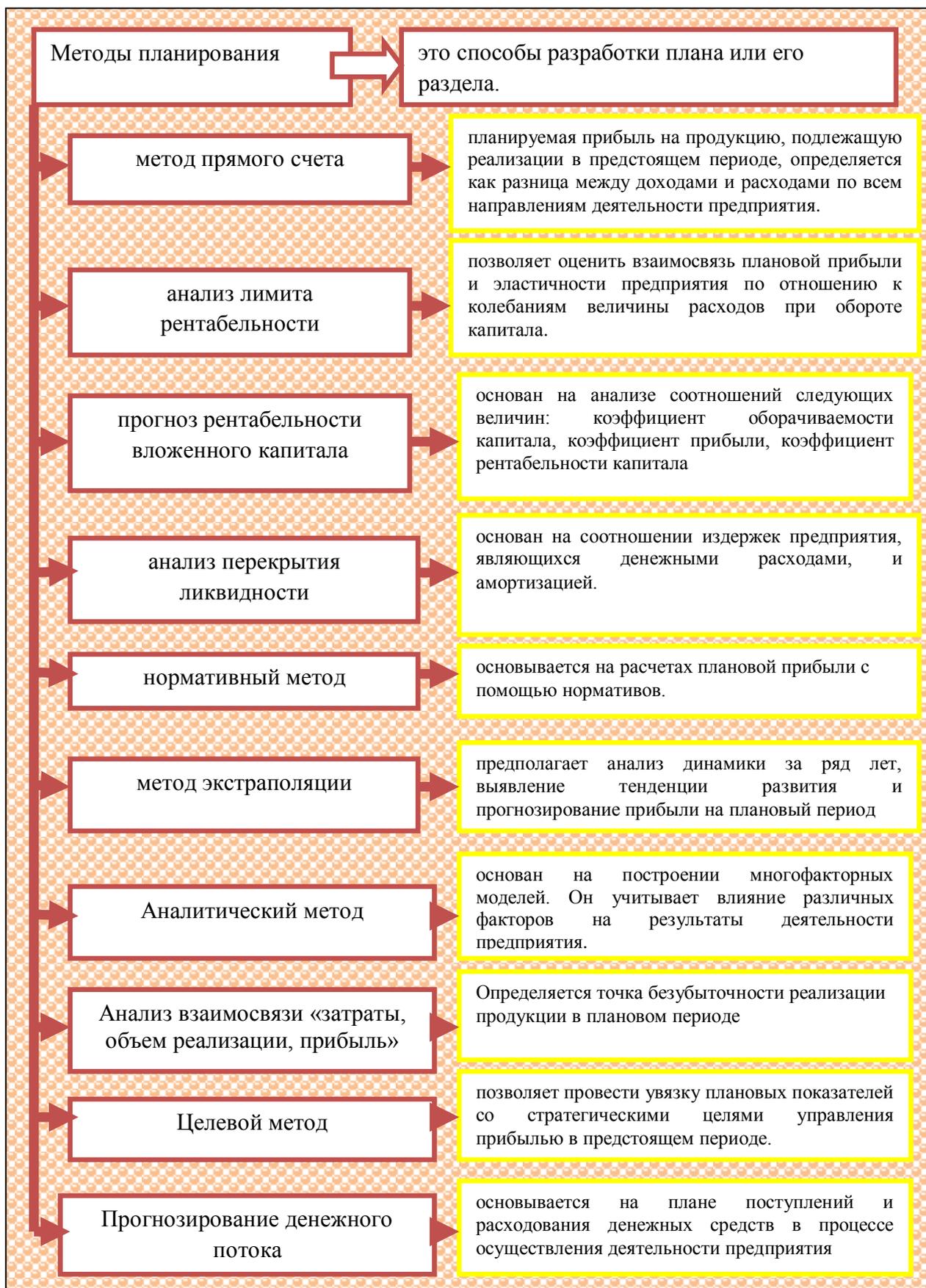


Рис.1.8. Понятие методов планирования прибыли и их классификация.

Мо- минимальный оборот; ПРР-% постоянных расходов; ПЕР- переменные расходы; ПОК- плановый оборот капитала.

Важное значение имеет разрыв, существующий между минимальным оборотом, необходимым для покрытия расходов, и запланированным оборотом. Именно эта разность характеризует степень свободы предприятия в планировании оборота капитала.

Прогноз рентабельности вложенного капитала основан на анализе соотношений: оборотных средств и вложенного капитала, оборота капитала и себестоимости, прибыли и оборота капитала и рассчитывается по формулам (1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7), представленных в прил.3.

Анализ перекрытия ликвидности основан на соотношении издержек предприятия, являющихся денежными расходами, и амортизацией. В этом случае определяется минимальная величина оборота капитала, необходимая для сохранения ликвидности предприятия, рис. 1.9.

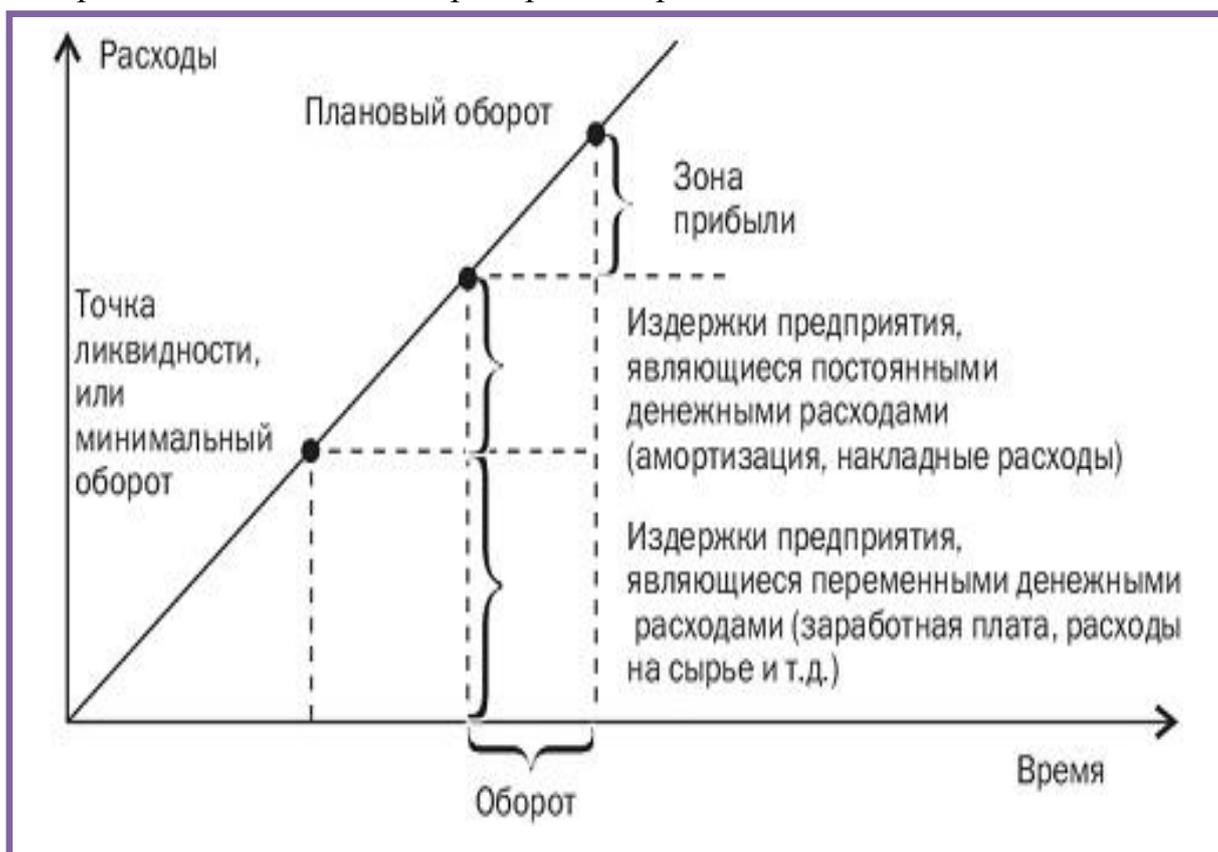


Рис. 1.9. Определение точки ликвидности.

Нормативный метод планирования прибыли основывается на расчетах плановой прибыли с помощью нормативов. В качестве таких нормативов обычно используется норма прибыли на: собственный капитал; активы предприятия; единицу реализуемой продукции; инвестируемый капитал. Сложность данного метода заключается в разработке соответствующих нормативов, их обосновании и количественном исчислении. Метод экстраполяции предполагает анализ динамики за ряд лет, выявление тенденции развития и прогнозирование прибыли на плановый период. Этот метод можно использовать на стадии технико-экономического обоснования проекта, а также при планировании на краткосрочный период.

Аналитический метод планирования прибыли основан на построении многофакторных моделей. Он учитывает влияние различных факторов на результаты деятельности предприятия.

Анализ взаимосвязи «затраты, объем реализации, прибыль»- при таком методе определяется точка безубыточности реализации продукции в плановом периоде (1.8):

$$OP_{тб} = \frac{ПостP \cdot 100}{ПУ_{чд} - ПУ_{пр}} \quad (1.8)$$

$OP_{тб}$  - объем реализованной продукции, обеспечивающий достижение точки безубыточности в плановом периоде;

ПостP - планируемая величина постоянных расходов, %;

$ПУ_{чд}$  - планируемый уровень прибыли в общем доходе от реализации продукции, %;

$ПУ_{пр}$  - планируемый уровень переменных затрат в общем объеме реализации продукции, %.

Затем определяется плановая величина прибыли (1.9):

$$ПП = \frac{(OP_{п} - OP_{тб})(ПУ_{чд} - ПУ_{пр})}{100} \quad (1.9)$$

ПП - плановая сумма прибыли от продаж;

$OP_{п}$  - плановый объем реализации;

$OP_{тб}$  - объем реализации в точке безубыточности;

$ПУ_{чд}$  - планируемый уровень прибыли в общем доходе от реализации продукции, %;

$ПУ_{пр}$  - планируемый уровень переменных затрат в общем объеме реализации продукции, %.

Плановая сумма маржинальной прибыли равна (1.10):

$$МП = \frac{OP_{п} (ПУ_{чд} - ПУ_{пр})}{100} \quad \text{или}$$

$$МП = ПП + ПостР \quad (1.10)$$

где МП - маржинальная прибыль.

Чистая прибыль определяется по формуле 1.11:

$$ЧП = \frac{ПП(100 - C_{нп})}{100} \quad (1.11)$$

ЧП - чистая прибыль;

$C_{нп}$  - средняя ставка налоговых платежей за счет прибыли.

Данный метод позволяет провести многовариантные расчеты прибыли в зависимости от изменений в объеме реализации продукции в натуральном выражении, планируемых ценах, в затратах. В результате можно рассмотреть разные варианты деятельности предприятия — от крайне пессимистического до крайне оптимистического. Данный метод позволяет использовать возможности имитационного моделирования.

Целевой метод планирования прибыли основан на учете потребностей предприятия в финансовых ресурсах для экономического и социального развития, целей, на которые будет использована прибыль в планируемом периоде, и налогов, выплачиваемых из прибыли. Другими словами, целевой метод формирования прибыли позволяет провести увязку плановых показателей со стратегическими целями управления прибылью в предстоящем периоде. Основой метода является предварительное определение потребности в

собственных финансовых ресурсах, формируемых за счет прибыли. Расчет ведется по каждому элементу потребности. Суммарная потребность в финансовых ресурсах, формируемых за счет чистой прибыли, представляет собой целевую ее сумму. На основе целевой суммы чистой прибыли определяется целевая величина прибыли от продаж и маржинальная прибыль (1.12).

$$ПП = \frac{ЧП \cdot 100}{100 - C_{\text{нп}}},$$
$$МП = ПП + \text{ПостР}. \quad (1.12), \quad \text{где}$$

ЧП - чистая прибыль;

$C_{\text{нп}}$  - средняя ставка налоговых платежей за счет прибыли;

ПостР - планируемая величина постоянных расходов,

ПП- плановая сумма прибыли от продаж;

МП- маржинальная прибыль.

Полученные показатели рассматриваются как важнейшие целевые ориентиры развития деятельности предприятия, служат базовыми элементами для расчета других плановых показателей.

Ресурсный метод планирования прибыли -предполагает экономическое обоснование планируемых объема оборота, издержек обращения (затрат предприятия), операционные доходы и расходы. При ресурсном методе учитывается множество факторов, куда необходимо направить прибыль предприятия.

Прогнозирование денежного потока основывается на плане поступлений и расходования денежных средств в процессе осуществления деятельности предприятия. Он отражает процесс формирования прибыли как собственных ресурсов предприятия с учетом схем, сроков и величины предстоящих платежей, уровня дебиторской и кредиторской задолженности, остатков готовой продукции на складе и других факторов, влияющих на процесс

поступления денежных средств на расчетный счет предприятия и их выбытия с расчетного счета<sup>17</sup>.

Таким образом, выше были рассмотрены основные методы планирования прибыли. В целом процесс планирования прибыли целесообразно осуществлять в два этапа, рис.1.10. На первом определяется потребность в прибыли по следующим направлениям ее использования:

- для финансирования развития материально-технической базы предприятия - авансирования основного капитала. Потребность в прибыли по этому направлению определяется на основе экспертной оценки потребности в модернизации оборудования с учетом других источников финансирования, но не менее 10 % чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (по действующему порядку распределения прибыли);

- для финансирования прироста собственных оборотных фондов - авансирование собственного оборотного капитала. Расчет потребности в дополнительных оборотных средствах можно произвести методом технико-экономических расчетов или методом прямого счета на основании данных о наличии оборотных средств на начало планового периода, прогнозных темпов роста объема товарооборота, с учетом изменения участия собственных средств в оплате товаров и доли кредитуемого товарооборота в его общей величине;

- для создания финансовых резервов. Потребность в финансовых резервах определяется двумя способами: или как определенный процент от чистой прибыли, оговоренный в учредительных документах, или исходя из потребности в финансах в связи с ростом и расширением деятельности предприятия;

- для погашения долгосрочных и среднесрочных кредитов банка и уплаты процентов по ним. Потребность в этих ресурсах определяется договором и условиями получения и погашения этих кредитов;

---

<sup>17</sup> Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы».М., 2010г.



Рис.1.10. Этапы планирования прибыли предприятия.

- для погашения прочих видов кредитных обязательств, предприятия (облигации) и уплата процентов по ним;

- использование прибыли для приобретения кредитных обязательств, акций других предприятий определяется в основном экспертным путем с учетом выбранных целевых установок в развитии предприятия (перелив капитала в другие виды экономики, расширение рынка сбыта и др.);

- для финансирования деятельности объединений, ассоциаций, концернов и других горизонтальных структур, членом которых является данное предприятие. Потребность в прибыли для этих целей определяется договором и уставом всех этих структур, либо в процентах от полученной прибыли или объема товарооборота, либо в абсолютной сумме;

- для обеспечения социального развития предприятия и повышения материальной заинтересованности работников с учетом потребности в социальных, культурных, жилищных мероприятиях и их стоимости. Повышение материальной заинтересованности работников возможно путем внедрения принципа «участия» в прибыли;

- для обеспечения выполнения налоговых обязательств перед государством;

- для выплаты дивидендов (если такие расходы предусмотрены учредительными документами). Экономической основой выплаты дивидендов по акциям и облигациям, кроме акций акционерного общества, по мнению многих специалистов, является то, что их владельцы выступают кредиторами предприятия и должны получить определенную часть прибыли в виде дивидендов, которая соответствует цене заемного капитала на рынке факторов производства (нижний предел) или равна дополнительной прибыли, полученной предприятием-заемщиком от использования дополнительного капитала в планируемом периоде пропорционально доле акционерного капитала в общем объеме используемых средств (верхний предел).

На втором этапе планирования прибыли сравнивается сумма потребности в прибыли по всем направлениям ее использования с возможностями предприятия по ее получению. Общая сумма потребности в прибыли по основным вышеперечисленным направлениям ее использования представляет собой один из вариантов величины целевой прибыли предприятия. Окончательные решения по планируемым направлениям использования прибыли принимаются после утверждения плана прибыли с учетом возможностей ее получения. Каждое предприятие ежегодно должно составлять плановые сметы и сметы фактического использования фонда накопления и фонда потребления. В каждой из этих смет показывается находящийся остаток средств, поступление средств в отчетном году, расходы по конкретным направлениям, остаток средств на начало будущего периода. Фактическое исполнение сметы анализируется на прямое соответствие плановым разработкам и оценивается целесообразность произведенных расходов.

Таким образом, выше были рассмотрены принципы и методы планирования прибыли. Однако, для эффективности работы любого предприятия необходимо не только планировать прибыль, но и эффективно ею управлять. Перейдем к сущности методов управления прибылью.

### **1.3. Сущность методов управления прибылью предприятия**

Управление прибылью предприятия – это процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения определенных финансовых результатов. Под методами управления прибылью предприятия – понимается способ воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата, рис. 1.11. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку неправильное их использование может привести к серьезным отрицательным последствиям.



Рис.1.11.Классификация методов управления прибылью предприятия.

Существует несколько подходов к классификации методов управления прибылью предприятия. Однако к человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы, поэтому заслуживает внимание классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое, рис. 1.11.

Экономические методы управления прибылью предприятия базируются на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира, природы, общества и мышления. Они воздействуют на экономические интересы личности, коллектива, общества. Организационно-распорядительные методы управления прибылью предприятия основаны на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования. Предполагают использование руководителем власти, ответственность подчиненных. Социально-психологические методы управления прибылью предприятия основаны на формировании и развитии общественного мнения относительно нравственных ценностей - добра и зла, нравственных начал в обществе, отношения к личности и т.д.

Методы управления прибылью предприятия можно выбирать, практика показывает, что наивысший эффект достигается в случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой. Выбор методов управления прибылью предприятия зависит от цели бизнеса, формы собственности и хозяйствования; размера предприятия, обеспеченности его материальными и трудовыми ресурсами; уровня подготовки кадров; конъюнктуры рынка и др.

Экономические методы управления прибылью предприятия - система мероприятий, влияющая на производство не прямо, а косвенно, с помощью экономических стимулов и рычагов и ориентирующая деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении. Система экономических методов управления прибылью предприятия использует все

рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование, товарную и ценовую политику, налоги и др. Использование этих рычагов должно быть комплексным и системным (охватывать весь объект управления). Рассмотрим кратко сущность основных экономических рычагов хозяйствования.

Планирование на предприятиях представляет собой функцию управления и является одним из наиважнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности компании. Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: увеличение объема товарооборота, рост прибыли и доли на рынке, оптимизация всех видов затрат, координация действий коллектива, предвидение событий с целью снижения риска и необоснованных потерь, готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды, рис. 1.12.

Объектами планирования являются ресурсы и процессы компании. Основные ресурсы: 1) трудовые – квалифицированный персонал и неквалифицированная рабочая сила; 2) материальные – сырье и материалы, инвентарь, незавершенное производство, товары и готовая продукция и т. д.; 3) основные средства – здания, сооружения, машины, оборудование, средства труда, нематериальные активы и т. д.; 4) информационные – информация для принятия решений, для контроля за реализацией выполнения решений и т. д.; 5) финансовые – деньги, фонды, ценные бумаги и т. д.

Форма планирования складывается из набора применяемых в конкретном случае видов и методов планирования. Виды планирования различают по нескольким признакам: в зависимости от гибкости планов, от горизонта и уровня планирования, по степени охвата, по предмету (объекту) планирования, по сферам функционирования, по срокам, табл.1.1 (прил.5). Выделяют несколько основных методов планирования: экономический анализ, балансовый, прогнозный, программно-целевой, нормативный, экономико-математический (прил.5).

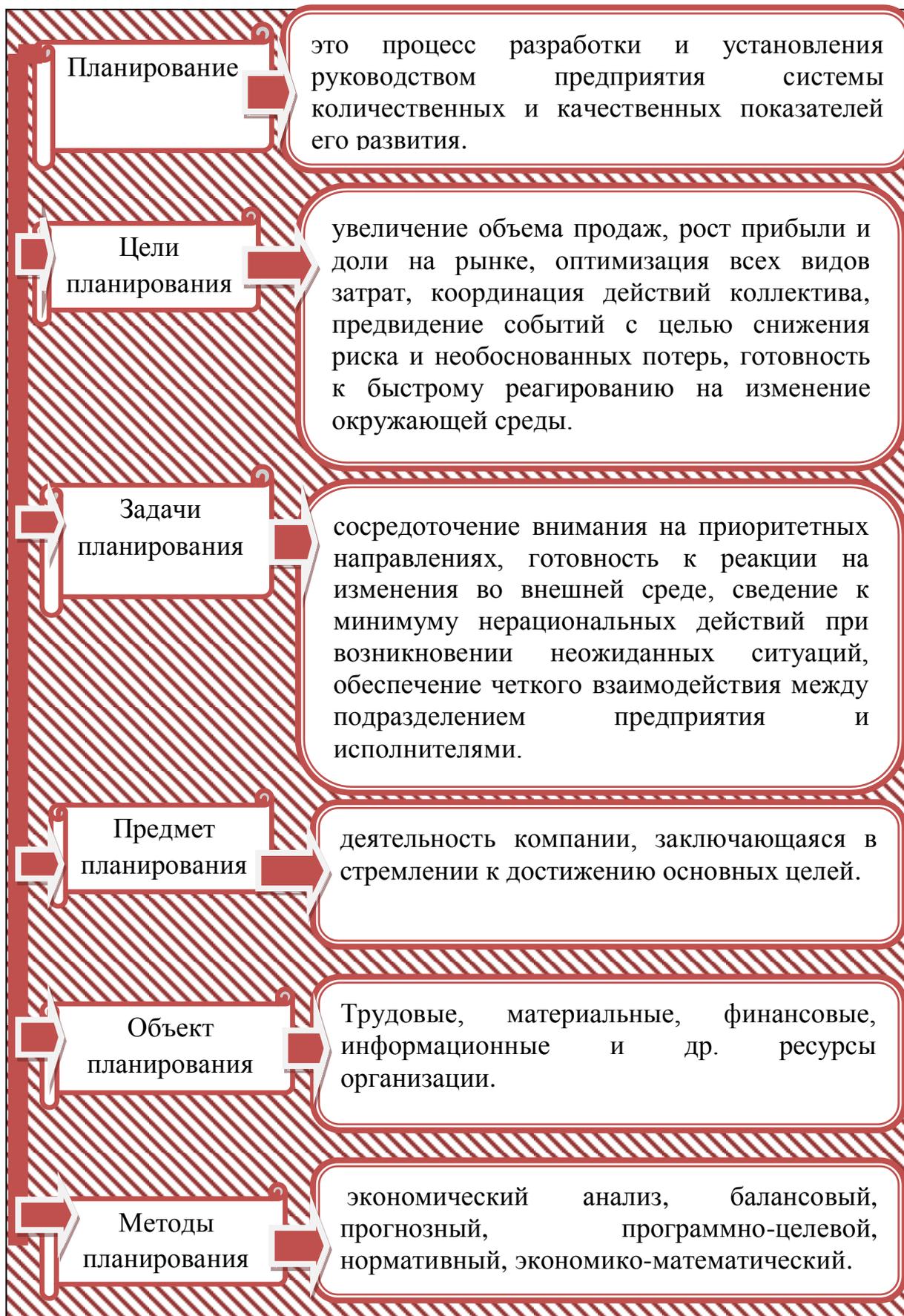


Рис.1.12. Сущность планирования на предприятии.

Экономический анализ – это анализ текущего финансового состояния предприятия, который необходим для выявления факторов, влияющих на ее финансовое состояние; выявления изменений показателей финансового состояния; оценки количественных и качественных изменений финансового состояния; оценки финансового положения фирмы на определенный момент времени; определения тенденций изменений финансового состояния фирмы. Основная цель финансового анализа состоит в получении определенного числа основных (наиболее представительных) параметров, дающих объективную и обоснованную характеристику финансового состояния предприятия за отчетный период и прогноз на будущее<sup>18</sup>. Экономический анализ основан на расчете основных финансовых коэффициентов, наиболее важными группами финансовых показателей являются: показатели ликвидности, показатели финансовой устойчивости и платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости(деловой активности), рис. 1.13. Основные формулы расчетов финансовых показателей и пояснения представлены в прил.6.

Не менее важным экономическим рычагом, который оказывает влияние на прибыль организации является- товарная политика, которая включает в себя обеспечение качества и конкурентоспособности товаров, создание и оптимизация товарного ассортимента, решение вопросов о товарных марках, создание эффективной упаковки (для соответствующих видов продукции), анализ жизненного цикла товара и управление им. Товарная политика тесно связана сбытовой политикой и политикой ценообразования. Главная задача в разработке сбытовой политики – выбор канала распределения товара (сбытового канала) и принятие решения о стратегии сбыта. Выбор сбытового канала сопряжен с вопросом о способе сбыта – через посредников (косвенный сбыт), без посредников (прямой сбыт). Ценовая политика разрабатывается с учетом целей компании, внешних и внутренних факторов, влияющих на

---

<sup>18</sup> Шеремет, А. Д.Методика финансового анализа. ИНФРА – М. 2011г.



Рис.1.13. Основные показатели, на основании которых осуществляется экономический анализ организации .

ценообразование, характера спроса, издержек производства, распределения и реализации товара, ощущаемой и реальной стоимости товара, политики конкурентов и т.д. Разработка ценовой политики включает установление исходной цены на товар и своевременное изменение цен с помощью приведения их в соответствии с изменяющимися рыночными условиями, возможностям компании, ее стратегическим целям и задачам. Цель ценовой политики - поддержание паритетных отношений между предприятиями, создание условий для повышения доходности производства, увеличения объемов продукции. Существует множество стратегий ценообразования (прил.4), однако в рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть все стратегии ценообразования и стимулирования сбыта.

Налоговая политика предприятия- она также является одним из экономических рычагов и представляет собой систему налогообложения, на основании которой компания осуществляет отчисления в бюджетные, во внебюджетные и иные фонды. Правильно сформированная налоговая политика компании может привести к уменьшению системы налоговых отчислений, тем самым увеличивая финансовый результат предприятия.

Наряду с целевыми регуляторами важная составляющая экономических методов управления прибылью предприятия - совершенствование финансово-кредитного механизма. Пока не удастся в полной мере использовать систему банковского кредитования. Один из наиболее сложных вопросов - долгосрочное кредитование на обновление основных фондов и в первую очередь закупку техники, машин и оборудования. В то же время долгосрочное кредитование - основной фактор, обеспечивающий развитие и конкурентоспособность предприятий. Могут быть более широко использованы такие виды кредитования, как залоговые операции, фьючерсные сделки, лизинг и другое.

Экономические рычаги можно рассматривать по уровням их преимущественного влияния. Так, материальное стимулирование - один из

важнейших экономических рычагов, действующих на уровне работника; на уровне коллектива таким рычагом могут выступать прибыль, рентабельность; фондоотдача, окупаемость инвестиций и т.д.

Организационно-распорядительные методы управления прибылью включают приемы и способы воздействия субъекта управления на его объект с помощью силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т.д. Они устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Организационно-распорядительные методы обеспечивают персональную ответственность работников. Организационно-распорядительные методы (административные) - это в основном прямое директивное воздействие руководителей предприятий на персонал. Однако возможно и косвенное воздействие в рамках этих методов - в виде рекомендаций, предложений, советов. Организационно-распорядительные методы можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказы, распоряжения и т.д. Выделяют три группы организационно-распорядительных методов: 1) распорядительные; 2) организационно-стабилизирующие; 3) дисциплинирующие.

Еще одним не менее важным методом управления прибылью является социально-психологические методы. При этом, объектами управления с помощью социально-психологических методов являются: личностные характеристики работников, а также их психологические и психофизиологические особенности; способы организации труда и рабочих мест; система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров; информационное обеспечение и его использование; система стимулирования работников; морально-психологический климат в коллективе; социально-бытовые условия работников; инфраструктура региона.

Таким образом, в целом все рассмотренные выше методы управления прибылью предприятия направлены на увеличение объемов продаж, повышения качества производства, снижения затрат и др., а это непосредственно повлияет на показатели прибыли любого хозяйствующего субъекта.

## **ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ ОТ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ДЕТИ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Дети»**

Объектом исследования дипломной работы является компания ЗАО «Дети». Предприятие является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, ФЗ "Об акционерных обществах" от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ (с изм. 28 декабря 2013 г.)(4), гражданского кодекса РФ(8), налогового кодекса РФ(10) и др. нормативно-правовых актов. Компания «Дети» была основана в 1997 году. Начав работать как оптовый продавец, компания активно развиваясь, является на сегодняшний день одной из крупнейших сетей розничных магазинов детских товаров. Сейчас сеть «Дети» насчитывает 32 магазина в Санкт-Петербурге и 67 магазинов в Москве и Московской области, прил.7.

Все магазины представлены в формате самообслуживания, что даёт более широкие возможности доступа покупателя к товару и повышение комфортности выбора, рис.2.1. Площадь магазинов составляет от 350 до 2500 кв. метров. В компании работает более 4000 квалифицированных сотрудников, готовых в любой момент дать профессиональную консультацию по интересующей группе товаров. В 2005 году компания получила право на обслуживание социальных карт «Дошкольная» и «Детская». Главная задача компании «Дети» - наиболее полно удовлетворить запросы различных групп населения в приобретении детских товаров, независимо от уровня доходов. Ценовая политика в сети магазинов, в первую очередь, продиктована законом «О социальной поддержке семей, имеющих детей, в Санкт-Петербурге». Компания имеет множество наград, благодарностей и дипломов, рис.2.2. Подробный перечень благодарностей компании ЗАО «Дети» представлен в прил. 8. (77)



Рис.2.1. Фото торговых помещений магазина предприятия ЗАО «Дети» (организовано самообслуживание).



Рис.2.2. Основные благодарности и награды компании ЗАО «Дети».

Как уже было описано выше, ЗАО «Дети» специализируется на реализации оптом и в розницу товаров детского ассортимента. В настоящий момент компания предлагает около 30 тысяч наименований товаров для детей от рождения до 12 лет, а также для их мам. Всегда в продаже детское питание,

товары по уходу за детьми, кроватки, коляски, манежи, мебель для детской комнаты, стульчики для кормления, кресла в автомобиль, качели, прыгунки, спортивные комплексы, одежда, детская косметика, игрушки, велосипеды, электромобили, ходунки, каталки и многое другое, рис. 2.3.

ЗАО «Дети» предлагает товары таких ведущих мировых и отечественных производителей, как Peg-Perego, Pali, Baby Italia, Lonex, Graco, Neonato, Brevi, Inglesina, Poupu, MIBB, M&M, Deltim, Tako, Baby-Nova, ОКBABY, Pupill, LeBe, Sofia, Ewa, Makoma, MONDO, Womar, Гандылян и многих других. Также представлены товары под собственной торговой маркой «Дети» и «Амалфи».

Таким образом, компания ЗАО «Дети» -это достаточно крупная компания, занимающаяся реализацией детского ассортимента товаров как оптом, так и в розницу.

Рассмотрим организационную структуру предприятия ЗАО «Дети». Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются коммерческий директор, начальник отделов кадров, главный бухгалтер и др. В целом организационную структуру компании ЗАО «Дети» можно представить в виде схемы, рис.2.4. Генеральный директор ЗАО «Дети» организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. В обязанности генерального директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков и др. Другие руководящие работники (начальник отдела продаж, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и др.) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным директором ЗАО «Дети» должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской

Основные группы товаров, реализуемых компанией ЗАО «Дети»  
оптом и в розницу



Рис.2.3. Ассортимент товаров, реализуемых компанией ЗАО «Дети» оптом и в розницу.

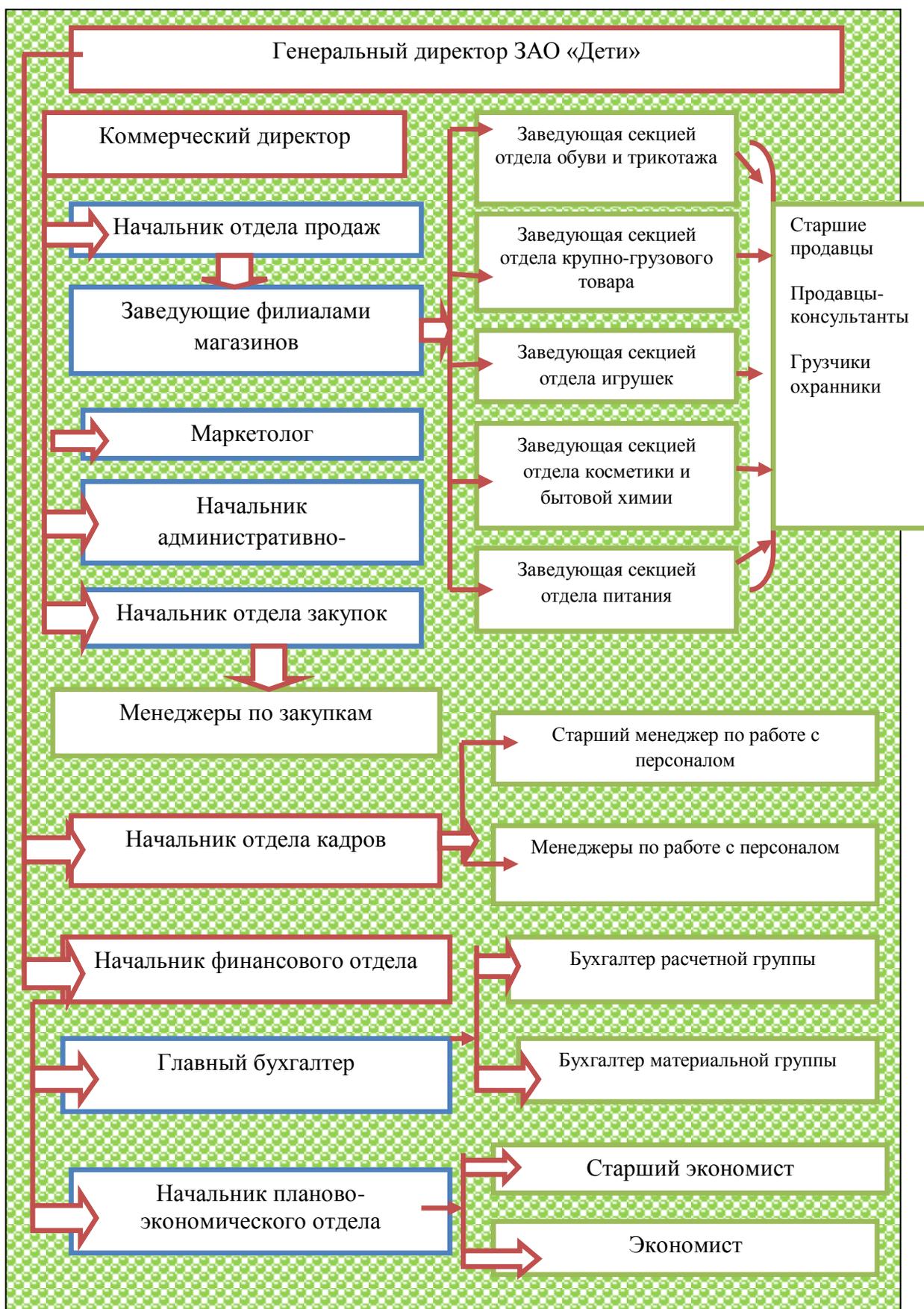


Рис. 2.4. Линеинно-функциональная структура предприятия ЗАО «Дети»

отчетности. В функции начальника отдела кадров предприятия ЗАО «Дети» входят подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации.

Все работники предприятия ЗАО «Дети» осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и правил техники безопасности. При приеме на работу в компанию, руководство предприятия обращает внимание на опыт работы кандидата, наличие соответствующего образования, коммуникабельность и другие личностные характеристики претендентов. В организации применяется окладно-премиальная форма оплаты труда. Среднемесячная заработная плата работников предприятия составляет 24,5 тыс. руб. Руководство компании стремится к созданию большой, дружной команды, направленной на достижение общих целей и задач организации. В связи с этим в компании разработана стратегия, направленная на развитие компании, которая включает в себя: разработку ассортиментной и ценовой политики, формирования эффективной кадровой политики, повышения показателей качества и результативности труда.

Одним из важнейших условий успешного управления предпринимательской фирмой является анализ ее финансового состояния, так как результаты в любой сфере предпринимательской деятельности зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов. В условиях рыночной экономики забота о финансах - это важный элемент деятельности любого предприятия. Для эффективного управления финансами фирмы необходимо систематически проводить финансовый анализ. Основное содержание его - комплексное системное изучение финансового состояния фирмы и факторов, влияющих на него, с целью прогнозирования уровня доходности капитала фирмы, выявления возможностей повышения эффективности ее функционирования. Способность фирмы успешно

функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в постоянно изменяющейся внутренней и внешней предпринимательской среде, постоянно поддерживать свою платежеспособность и финансовую устойчивость свидетельствует о ее устойчивом финансовом состоянии и наоборот.

Проведем анализ структуры актива баланса по данным предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г. Данные оформим в виде табл.2.1 (прил.9). По данным табл.2.1. наблюдаем, что структура активов состоит из внеоборотных и оборотных активов, при этом наибольшая доля приходится на оборотные активы и составляет около 90% всей суммы капитала. Так в 2013 г. стоимость оборотных активов составила 276203 тыс. руб., а это 88,95% от суммы активов, наблюдается снижение доли оборотного капитала на 2,2%. На снижение стоимости оборотного капитала повлияло уменьшение стоимости денежных средств и дебиторской задолженности, которые на конец анализируемого периода составили 9670 тыс. руб. и 54 572 тыс. руб. соответственно. Стоимость запасов напротив, увеличилась на 36464 тыс. руб. и составила 205216 тыс. руб. Наибольший удельный вес в общей структуре активов приходится на запасы и составляет 66,09%, рис.2.5.

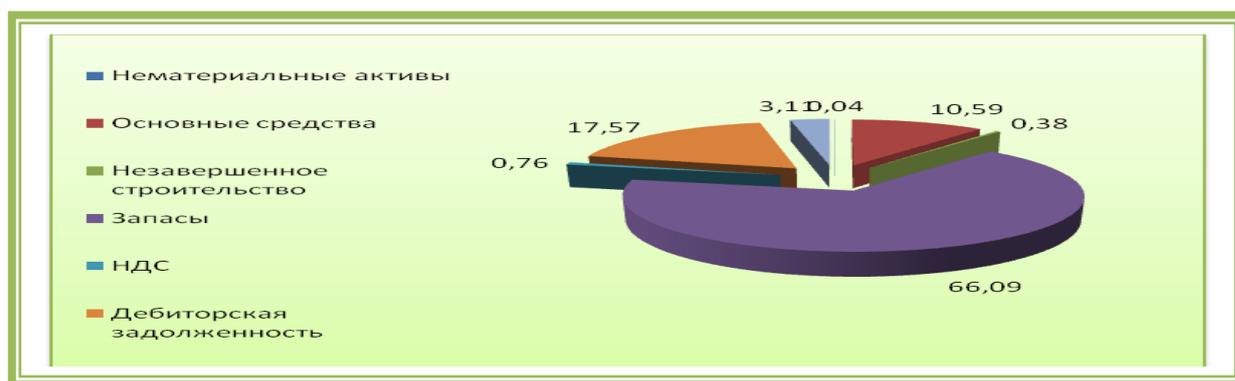


Рис.2.5. Структура активов предприятия ЗАО «Дети» в 2013 г.

Доля внеоборотных активов возросла на 2,2% и составила 34299 тыс. руб. На увеличение общей стоимости внеоборотного капитала повлиял рост стоимости основных средств, так по состоянию на 2013 г. стоимость основных средств составила 32 907 тыс. руб., а это на 2839 тыс. руб. больше по

отношению к началу анализируемого периода. В целом стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. и составила 310502 тыс. руб.

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долго- и краткосрочных заемных средств, т.е. пассив показывает, откуда взялись средства, кому обязано за них предприятие. Рассмотрим анализ структуры пассивов, табл.2.2 (прил.9). В структуре пассивов, табл.2.2. наибольшая доля приходится на заемные источники финансирования, так в частности доля заемных средств составляет 72,71%, в том числе долгосрочные средства занимают 28,98%, на долю краткосрочных средств приходится 43,53%. Удельный вес собственных средств в общей структуре капитала составляет 27,29%. На конец анализируемого периода наблюдается снижение доли заемных средств на 28,7% (по краткосрочным источникам финансирования), доля долгосрочных заемных средств увеличилась на 15,37%. В стоимостном выражении сумма краткосрочных обязательств составила 135 173 тыс. руб., а это на 129762 тыс. руб. меньше, по отношению к показателю 2011 г., рис. 2.6.

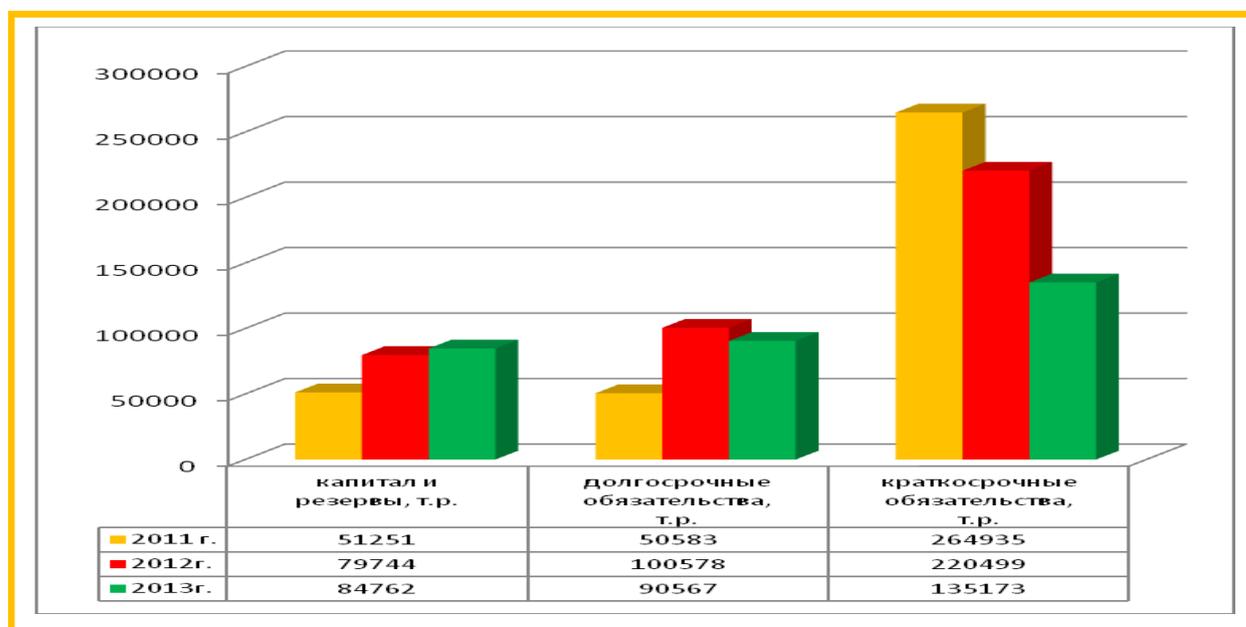


Рис.2.6. Динамика источников формирования капитала предприятия ЗАО «Дети».

Стоимость долгосрочных обязательств составила 90 567 тыс. руб., а это на 39984 тыс. руб. больше по сравнению с началом анализируемого периода. Собственный капитал предприятия увеличился и составил 84 762 тыс. руб., а это на 33511 тыс. руб. выше по сравнению с показателем 2011 г.

Таким образом, баланс предприятия ЗАО «Дети» сформирован в основном за счет заемных источников финансирования, что является отрицательным фактором.

Под ликвидностью баланса, как правило, понимается степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Главная задача оценки ликвидности баланса - определить величину покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Проведем анализ платежеспособности организации ЗАО «Дети» на основании данных бухгалтерского баланса предприятия с 2011-2013 г.г. Для анализа платежеспособности организации рассчитываются финансовые коэффициенты платежеспособности, прил.6. В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы: наиболее ликвидные активы, быстро реализуемые активы, медленно реализуемые активы, трудно реализуемые активы, прил.6. Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты, прил.6. Сгруппируем показатели активов и пассивов ЗАО «Дети», данные оформим в виде табл.2.3 (прил.9)

Рассчитаем показатели ликвидности предприятия по формулам представленным в прил.6, данные расчеты оформим в виде табл.2.4. По данным табл.2.4 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных

к ним финансовых вложений, увеличился на 0,05 и составил на конец анализируемого периода 0,10, т.е. находится в пределах нормативного значения.

Таблица 2.4

Показатели платежеспособности предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013г.г.

№ п/п	показатели	норматив	2011 год	2012 год	2013 год	отклонение 2013 г. от 2011 г.
1	Общий показатель платежеспособности	Больше 1	0,72	0,84	0,64	-0,08
2	Коэффициент абсолютной ликвидности	От 0,1 до 0,7	0,05	0,04	0,10	+0,05
3	Коэффициент текущей ликвидности	Необходимое значение 1,5	1,26	1,65	2,04	+0,78
4	Коэффициент маневренности функционирующего капитала	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт	1,66	1,29	1,47	-0,19
5	Доля оборотных средств в активах	Больше 0,5	0,91	0,91	0,89	-0,02
6	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Больше 0,1	0,06	0,12	0,18	+0,12
7	Коэффициент "критической оценки"	Допустимое 0,7-0,8	0,62	0,81	0,51	-0,11

Коэффициент текущей ликвидности- показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, его нормативное значение составляет 1.5. На анализируемом предприятии данный коэффициент колеблется от 1,26 до 2,04, т.е. наблюдается рост данного показателя на 0,78. Таким образом, данный показатель превышает нормативное значение, что является положительным фактором.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала- показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Уменьшение этого показателя в динамике является положительным фактором. На данном предприятии он составил 1,47, а это на 0,19 ниже, чем показатель 2011 г.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами- характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности. На конец анализируемого периода этот показатель вырос на 0,12 и составил 0,18, при нормативном значении больше 0,1.

Коэффициент "критической оценки"-показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. На данном предприятии этот коэффициент составил 0,51, при нормативном значении от 0,7 до 0,8, при этом наблюдается снижение данного показателя на 0,11, это свидетельствует об ухудшении показателя.

Таким образом, проведенный анализ показал, что наблюдается увеличение коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, рост коэффициента обеспеченности собственными средствами, снизился коэффициент маневренности функционирующего капитала. Практически все показатели ликвидности находятся в норме, за исключением общего показателя ликвидности и коэффициента критической оценки. Следовательно, баланс предприятия нельзя назвать абсолютно ликвидным.

Финансовая устойчивость – характеристика стабильности финансового положения предприятия, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых финансовых средств. Оценка уровня финансовой устойчивости предприятия осуществляется с использованием обширной системы показателей. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования.(74,с.122).Произведем анализ финансовой устойчивости

предприятия ЗАО «Дети». Для этого рассчитаем следующие коэффициенты: коэффициент финансовой автономности предприятия, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансового риска, коэффициент финансирования, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Формулы расчетов показателей финансовой устойчивости и их характеристика представлены в прил.6. Рассчитаем данные показатели, табл.2.5.

Таблица 2.5

Структура обязательств предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г.

№ п/п	показатели	Норматив	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013 г. от 2011 г.
1	Коэффициент финансовой устойчивости	Больше 0,6	0,28	0,45	0,56	+0,28
2	Коэффициент финансовой автономности	От 0.4 до 0,6	0,1397	0,1989	0,2729	+0,1332
3	коэффициент финансового риска	Не выше 1,5	6,15	4,02	2,66	-3.49
4	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Больше 0,5	0,056	0,119	0,69	+0,634
5	Коэффициент финансирования	Больше 0,7	0,16	0,24	0,37	+0,21

По данным табл.2.5 видно, что коэффициент финансовой устойчивости ниже нормативного значения и составляет 0,56, тогда как норматив этого показателя должен составлять более 0,6 . Коэффициент финансовой автономности ниже норматива и составляет 0,2729, тогда как по нормативу он должен составлять от 0,4 до 0,6. Но к концу анализируемого периода данный показатель увеличился на 0,1332. Достаточно высокий коэффициент финансового риска и составляет 2,66, хотя по отношению к началу анализируемого периода он снизился на 3,49. Низким является также и коэффициент финансирования и в 2013 г. он составил 0,37.Проведенный выше

анализ позволяет сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей.

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности и эффективности использования ресурсов. Значение анализа деловой активности заключается в формировании экономически обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов организации и в выявлении резервов их повышения. В ходе анализа решаются следующие задачи: 1) изучение и оценка тенденции изменения показателей деловой активности; 2) исследование влияния основных факторов, обусловивших изменение показателей деловой активности и расчет величины их конкретного влияния; 3) обобщение результатов анализа, разработка конкретных мероприятий по вовлечению в оборот выявленных резервов. Формулы расчетов коэффициентов деловой активности и их характеристика представлены в прил.6. (67,с.213)

Проведем анализ коэффициентов деловой активности предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г., исходные данные для расчета коэффициентов деловой активности представлены в табл. 2.6 (прил.9). Данные табл.2.6 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается рост стоимости собственного капитала на 65,39% и на конец анализируемого периода его сумма составила 84762 тыс. руб. Прирост произошел также по кредиторской задолженности, запасам, основным средствам. Так в частности кредиторская задолженность на конец анализируемого периода составила 134893 тыс. руб., а это на 47,53% выше по сравнению с тем же показателем 2011 г. Стоимость запасов и основных средств увеличились на 21,61% и 9,44% соответственно. Дебиторская задолженность, денежные средства, нематериальные активы и внеоборотные активы показывают снижение. Так, стоимость нематериальных активов в частности снизилась на 47,48% и составила 125 тыс. руб. Стоимость дебиторской задолженности составила 54572 тыс. руб., т.е. произошло

снижение на 63,95%. От того, как изменились выше перечисленные показатели, зависят показатели изменения деловой активности предприятия. На основании исходных данных табл. 2.6 (прил.9) рассчитаем коэффициенты деловой активности(прил.6), данные оформим в виде табл. 2.7.

Таблица 2.7

Динамика коэффициентов деловой активности предприятия ЗАО «Дети»  
с 2011-2013 г.г.

№ п/п	Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013 г. от 2011 г.
1	Срок погашения кредиторской задолженности, дни	28,33	25,28	32,82	+4,49
2	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	12,87	14,44	11,12	-1,75
3	Срок погашения дебиторской задолженности, дни	46,92	42,34	13,27	-33,65
4	Оборачиваемость денежных средств, дни	3,12	1,22	2,35	-0,77
5	Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, оборотов	7,78	8,62	27,49	+19,71
6	Оборачиваемость материальных средств (запасов), дни	52,30	47,02	49,93	-2,37
7	Коэффициент отдачи собственного капитала, оборотов	22,97	18,14	17,70	-5,27
8	Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств, оборотов	3,52	3,97	5,43	+1,91
9	Коэффициент отдачи нематериальных активов	4947,9	8462,2	12002,4	+7054,5
10	Фондоотдача	39,16	41,46	45,59	+6,43
11	Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), оборотов	3,21	3,61	4,83	+1,62

Данные табл.2.7 показывают, что средний срок возврата долгов организацией по текущим обязательствам увеличился на 4,69 и срок погашения кредиторской задолженности составил 32,82 дня. Коммерческий кредит, предоставленный организации снизился на 1,75 и коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 11,12 оборотов.

Произошло снижение срока погашения дебиторской задолженности на 33,65 дня и этот показатель на конец анализируемого периода составил 13,27 дня.

В течении 2011-2013 г.г. наблюдается рост по коэффициентам: оборачиваемости средств в расчетах, оборачиваемости оборотных (мобильных) средств и коэффициенту отдачи нематериальных активов. Произошло ускорение оборота материальных запасов на 2,37 дней и оборачиваемости денежных средств на 0,77 дня. Коэффициент отдачи собственного капитала составил 17,70 оборотов, а это на 5,27 ниже по сравнению с началом анализируемого периода. Улучшилась эффективность использования основных средств предприятия и показатель фондоотдачи составил 45,59, а это на 6,43 выше по сравнению с тем же показателем 2011 г. Данные табл.2.7 также показывают, что общая оборачиваемость капитала предприятия возросла на 1,62 оборота и составила 4,83. Таким образом, в целом эффективность использования имущества снизилась.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что не все показатели деловой активности улучшились, по некоторым показателям наблюдается ухудшение деловой активности предприятия ЗАО «Дети».

Проведем анализ банкротства предприятия ЗАО «Дети». Банкротство - это неспособность предприятия своевременно погашать свои долги. Основной закон, регулирующий банкротство предприятий в РФ - это закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 6-ФЗ(2). Успехи и неудачи деятельности фирмы следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов - внешних (на которые фирма не может оказывать влияние) и внутренних (которые, как правило, зависят от организации работы самой фирмы). Способность фирмы приспособиться к изменению внешних (социальных) и внутренних (технологических) факторов является гарантией не только ее выживания, но и процветания. Таким образом, основная причина разорения предприятия - некомпетентный или недобросовестный менеджмент. Проведем диагностику банкротства ЗАО «Дети» по модели Э.Альтмана.

Пятифакторная z-модель Э.Альтмана для оценки вероятности банкротства предприятия применяется в зарубежной практике для прогнозирования наступления банкротства в ближайшие два года:

$$Z=0,012X_1+0,014X_2+0,033X_3+0,006X_4+0,999X_5, \text{ где:}$$

X1- отношение собственных оборотных средств к активам, %

$$X_1=(\text{стр.290}-\text{стр.690})/\text{стр.300}$$

X2- отношение нераспределенной прибыли к сумме активов(прибыль прошлых лет и отчетного года к сумме активов), %

$$X_2=\text{стр.460}-\text{стр.470})/\text{стр.300}$$

X3-отношение прибыли до вычета процентов и налогов к сумме активов (отношение прибыли от продаж к сумме активов), %

$$X_3=\text{стр. 050(ф.№2)}/\text{стр.300 (ф.№1)}.$$

X4- отношение рыночной стоимости обыкновенных и привелигированных акций к балансовой оценке заемного капитала, %

$$X_4=(\text{Чраоб}+\text{Чрапр})/\text{заемный капитал}$$

Чраоб-число размещенных обыкновенных акций

Чрапр-число размещенных привелигированных акций

X5-отношение выручки от продаж к сумме активов

$$X_5=\text{стр.010 (ф.№2)}/\text{стр.300 (ф.№1) (17, с.272)}.$$

Значения показателей  $x_1, x_2, x_3, x_4$  выражаются в процентах, а  $x_5$  - в разах.

Чем меньше значение Z, тем меньше вероятность банкротства в ближайшие два года. Оценка вероятности банкротства дается в зависимости от значения Z-счета, табл.2.8.

Таблица 2.8

Оценка вероятности банкротства дается в зависимости от значения Z-счета

значение z счета	вероятность наступления банкротства
1,81 и меньше	очень высокая
от 1,81 до 2,675	высокая
от 2, 675 до 2,99	равна 50%
2,99 и выше	очень незначительная

Рассчитаем показатели по данным предприятия по состоянию на 2013 год:

$$X1=(276203-135173)/310502 \times 100\%=45,4$$

$$X2=(0-76205)/310502 \times 100\%=-24,5$$

$$X3=(55072/310502) \times 100=17,7$$

$$X4=(0/225740) \times 100=0$$

$$X5=1500305/310502=4,83$$

$$Z=0,012 \times 45,4 + 0,014 \times (-24,5) + 0,033 \times 17,7 + 0,006 \times 0 + 0,999 \times 4,83 = 5,61$$

$Z=5,61$ , согласно выше приведенной таблицы, вероятность наступления банкротства очень незначительная.

По результатам проведенного анализа проводится окончательное определение масштабов кризиса. Выбирается один из трех вариантов:

- легкий финансовый кризис: вероятность банкротства возможна, но не обязательна, рекомендуется неотложная нормализация текущей финансовой деятельности по выявленным наиболее уязвимым объектам;

- глубокий финансовый кризис: вероятность банкротства высокая, рекомендуется полное использование внутренних механизмов финансовой стабилизации (механизм будет описан ниже);

- финансовая катастрофа: вероятность банкротства очень высокая, рекомендуется поиск эффективных форм санации предприятия, а при неудаче - его ликвидация.

Данное анализируемое предприятие не подвержено риску банкротства, т.е. вероятность банкротства возможна, но не обязательна, рекомендуется неотложная нормализация текущей финансовой деятельности по выявленным наиболее уязвимым объектам. Очень важно, для того чтобы не допустить банкротства предприятия, ежегодно увеличивать показатели прибыли. В связи с этим целесообразно перейти к следующей части исследования.

## 2.2. Анализ формирования прибыли организации ЗАО «Дети»

Проведем анализ показателей прибыли, рентабельности предприятия ЗАО «Дети». Прибыль – это положительный финансовый результат деятельности организации. Отрицательный результат называется убыток. На величину прибыли организации ЗАО «Дети» оказывают влияние различные факторы. К внешним факторам относятся: политическая стабильность; состояние экономики; демографическая ситуация; конъюнктура рынка, в том числе рынка потребительских товаров; темпы инфляции; проценты за кредит. К внутренним факторам относятся: объем валового дохода (и, соответственно, факторы, его определяющие); размер издержек обращения; производительность труда работников; скорость оборачиваемости товаров; наличие собственных оборотных средств; эффективность использования основных фондов.

По сути, все эти факторы воздействуют на финансово-хозяйственную деятельность организации. Одни из них оказывают прямое влияние, и их воздействие можно довольно точно определить с помощью методов факторного анализа. А другие оказывают косвенное влияние, через какие-либо показатели.

Как уже было описано выше, существуют разные виды прибыли: прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг); прибыль (убыток) от прочей реализации (например, имущества предприятия); доходы и расходы от внереализационных операций; балансовая прибыль; налогооблагаемая прибыль; чистая прибыль. К основным направлениям использования прибыли предприятия ЗАО «Дети» относятся: выполнение обязательств перед бюджетами (республиканским и местным); расчеты с банками, предприятиями, организациями; инвестиции в развитие предприятия; выплата дивидендов по акциям; удовлетворение социальных и материальных потребностей работников. Проведем анализ прибыльности и доходности предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г. на основании данных табл. 2.9.

## Динамика показателей прибыли предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г.

№ п/п	Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013 г. от 2011 г.
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	1177602	1447051	1500305	+322703
2	себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	971980	1241560	1303882	+331902
3	валовая прибыль, тыс. руб.	205622	205491	196423	-9190
4	коммерческие расходы, тыс. руб.	15531	20417	44583	+29052
5	управленческие расходы, тыс. руб.	143854	104145	96768	-47086
6	прибыль от продаж, тыс. руб.	46237	80929	55072	+8835
7	прибыль до налогообложения, тыс. руб.	20791	35818	17477	-3344
8	чистая прибыль, тыс. руб.	8800	19609	10376	+1576

Данные табл.2.9 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение показателя выручки на 322703 тыс. руб. и по состоянию на 2013 г. этот показатель составил 1500305 тыс. руб. Произошел и рост себестоимости проданных товаров, работ, услуг на 331902 тыс. руб. , рис.2.7.

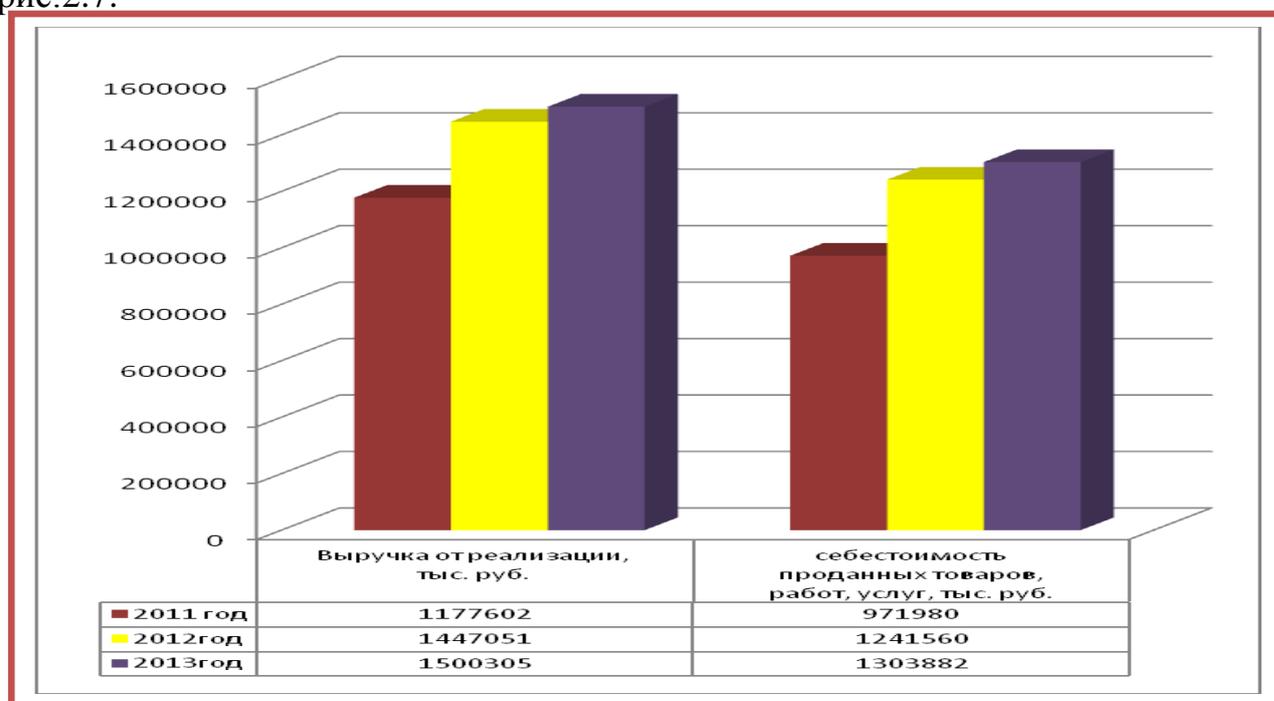


Рис.2.7. Динамика выручки от реализации и себестоимости проданных товаров предприятия с 2011-2013 г.г.

Существенный рост наблюдается и по коммерческим расходам, которые составили 44583 тыс. руб., а это на 29052 тыс. руб. больше по сравнению с тем же показателем 2011 г. В связи с тем, что темпы роста выручки ниже темпов роста себестоимости проданных товаров, работ, услуг, то показатель валовой прибыли снизился на 9190 тыс. руб. и в 2012 г. составил 196423 тыс. руб., рис.2.8.

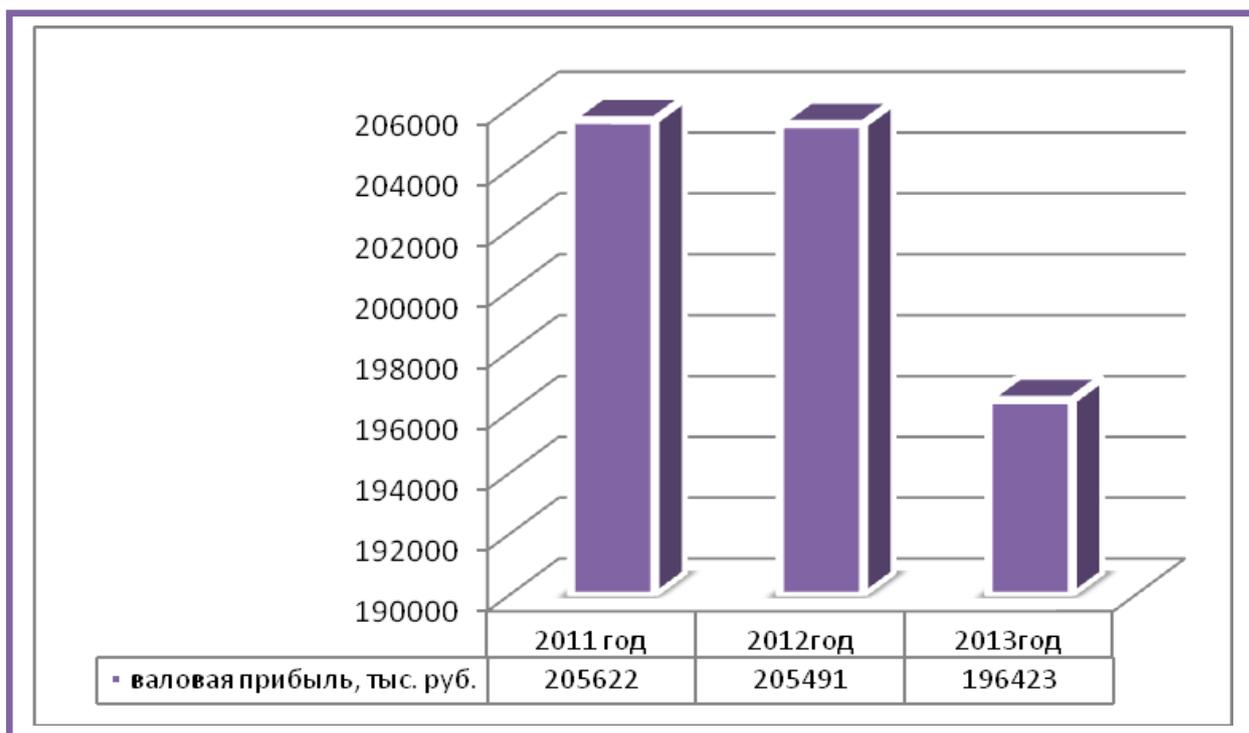


Рис.2.8. Динамика валовой прибыли предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г.

Прибыль до налогообложения в 2013 г. составила 17477 тыс. руб., а это на 3344 тыс. руб. меньше по сравнению с началом анализируемого периода. Важным показателем деятельности предприятия является показатель чистой прибыли, на анализируемом предприятии данный показатель вырос на 1576 тыс. руб. и составил 10376 тыс. руб. Это произошло за счет увеличения показателя прибыли от продаж, который увеличился на 8835 тыс. руб. и за счет роста других показателей доходности организации (прочих доходов). Однако показатель прибыли от продаж показывает рост только по сравнению с показателем 2011 г., по отношению к показателю 2012 г. прибыль от продаж

существенно снизилась и составила 55072 тыс. руб., а это на 25857 тыс. руб. ниже предыдущего года, рис.2.9.

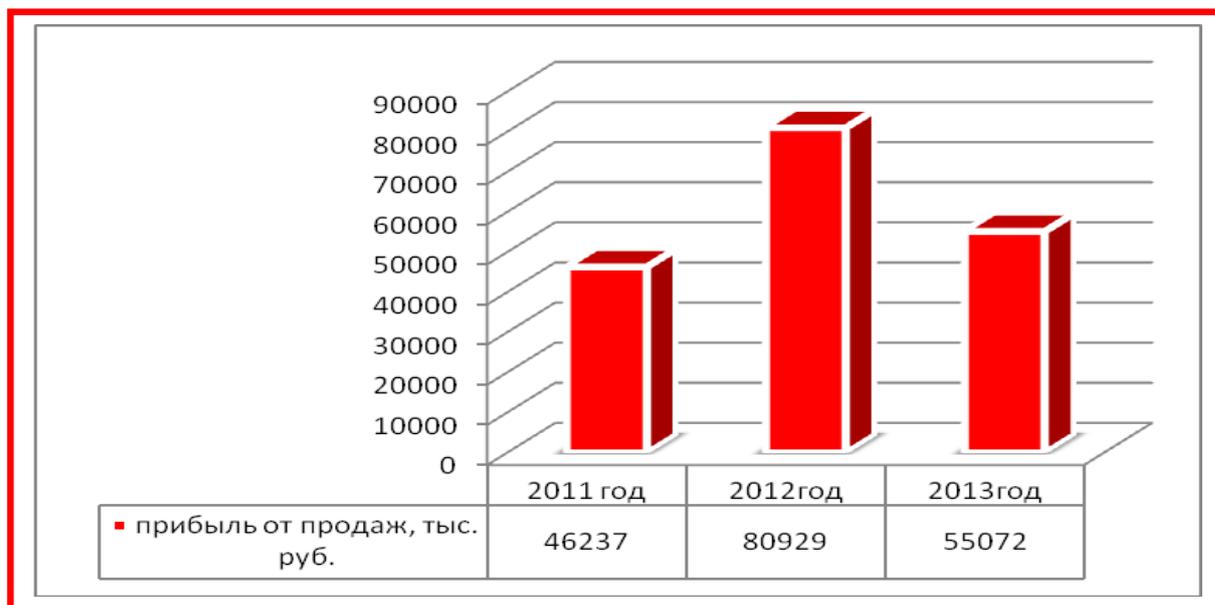


Рис.2.9. Динамика прибыли от продаж предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г.

Лучшие показатели прибыльности предприятия ЗАО «Дети» были в 2011 г., следовательно, по отношению к показателям 2011 г. предприятие улучшило свои показатели, но по сравнению с показателями 2012 г. наблюдается снижение прибыльности и доходности. В связи с этим показатель чистой прибыли предприятия ЗАО «Дети» снизился на 9233 тыс. руб. и составил 10376 тыс. руб., рис.2.10.

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) её производства. Показатели рентабельности являются характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. Показатели рентабельности- это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятия. По этой причине они

являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия.



Рис. 2.10.Динамика чистой прибыли предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г.

Произведем анализ показателей рентабельности предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г. по формулам, представленным в прил. 6, данные оформим в виде табл.2.10 (прил.10). Данные табл.2.10 показывают, что в течении 2011-2013 г.г. на предприятии наблюдается снижение практически всех показателей рентабельности. Так, значительное снижение произошло по рентабельности собственного капитала и валовой рентабельности, в среднем они снизились на 5% и на конец анализируемого периода составили 12,24% и 13,09% соответственно. Рентабельность переменного капитала снизилась на 2,72% и составила 5,92%. Незначительное снижение произошло по чистой рентабельности, бухгалтерской рентабельности и рентабельности продаж, рис.2.11 . В среднем снижение по этим показателем составляет менее 1%. Так, в частности рентабельность продаж и чистая рентабельность снизились на 0,25% и 0,05% соответственно и по состоянию на 2013 г. составили 3,67% и 0,69%. В пределах 0,5% наблюдается снижение показателя затратоотдачи. Единственный показатель, который дал прирост-это экономическая рентабельность, которая возросла на 0,95% и составила на конец анализируемого периода 3,34%.

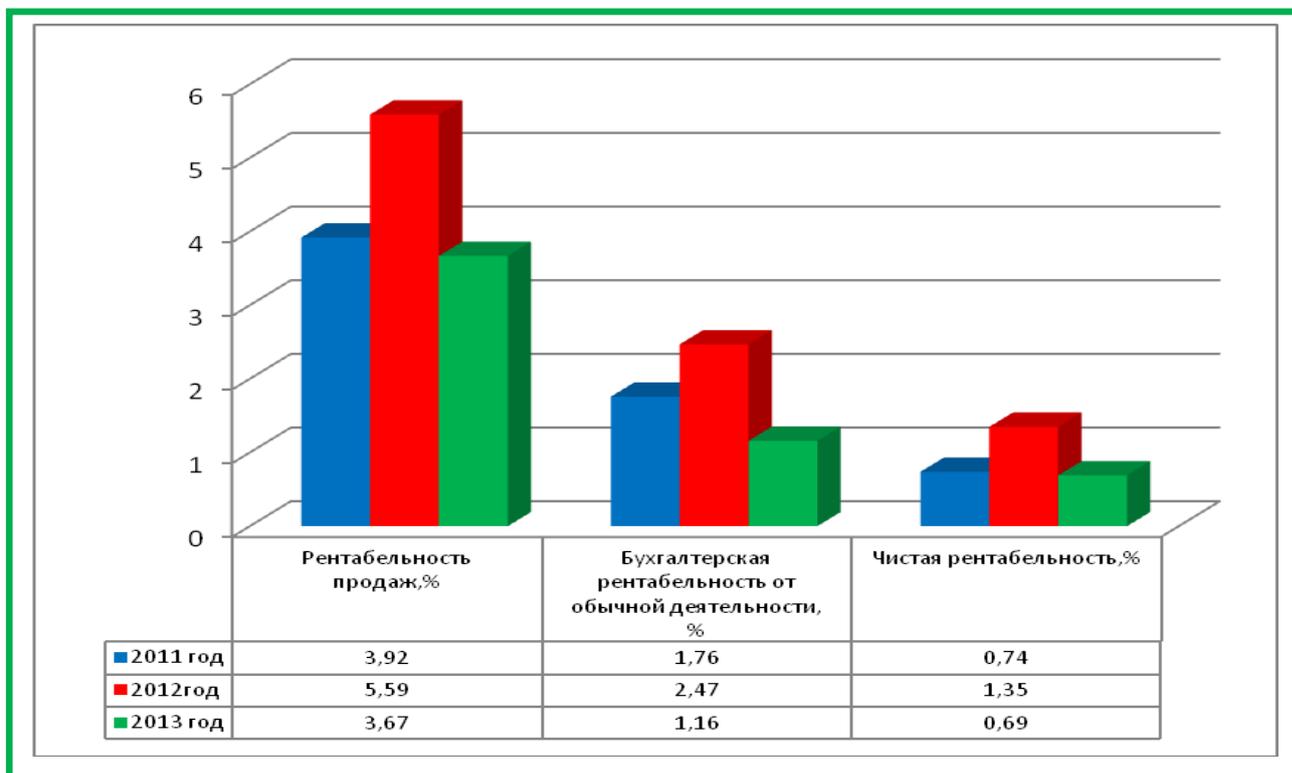


Рис.2.11.Динамика показателей рентабельности предприятия ЗАО «Дети» с 2011-2013 г.г.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом деятельность предприятия ЗАО «Дети» нельзя назвать успешной, показатели рентабельности показывают снижение или незначительный рост.

Показатели финансового состояния показали, что компания ЗАО «Дети» за 2011-2013 г.г. увеличила показатели прибыли, однако по сравнению с показателем 2012 г. прибыль снизилась. Наблюдается и снижение показателей рентабельности. Кроме этого, компания является финансово-зависимой, так как наибольший удельный вес в общей структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Все это отрицательно сказывается на эффективности деятельности компании и ее подразделений. Положительным фактором является то, что в ближайшее время вероятность наступления банкротства компании очень незначительная. Поэтому необходима стабилизация финансового положения с помощью разработки сильных управленческих решений, направленных на повышение прибыли компании, в том числе и прибыли от продаж. В связи с этим, важным является рассмотреть

методы планирования и управления прибылью от продаж на анализируемом предприятии.

### **2.3. Оценка методов планирования и управления прибылью от продаж компанией ЗАО «Дети»**

Рассмотрим методы планирования и управления прибылью от продаж компанией ЗАО «Дети». Для эффективной системы управления финансовыми потоками компании, в том числе и прибыли, основными функциями финансовой службы предприятия должны являться: планирование объемов продаж, снижения затрат и увеличения прибыли компании. Для решения выше перечисленных функций, на предприятии должна быть такая система управления, которая позволит осуществлять процесс управления финансовыми потоками на должном уровне. На сегодняшний день, в компании ЗАО «Дети» служба управления финансами состоит из: бухгалтерии, планово-экономического отдела, рис.2.12.

Таким образом, на предприятии ЗАО «Дети», основные функции которые выполняет финансовая служба являются: ведение бухгалтерского учета хозяйственных операций предприятия, формирует публичную финансовую отчетность в соответствии с установленными стандартами и требованиями; собирает счета, накладные, отслеживает их оплату и в условиях регулирования государством наличного обращения следит, чтобы расчеты наличными деньгами между юридическими лицами не превышали установленного лимита; контролирует взаимоотношения с банками по поводу безналичных расчетов и получения наличных денежных средств, решает споры, возникающие между предприятиями и его контрагентами, планирование прибыли осуществляется методом прямого счета (планируемая прибыль на продукцию, подлежащую реализации в предстоящем периоде, определяется как разница между доходами и расходами по всем направлениям деятельности предприятия).

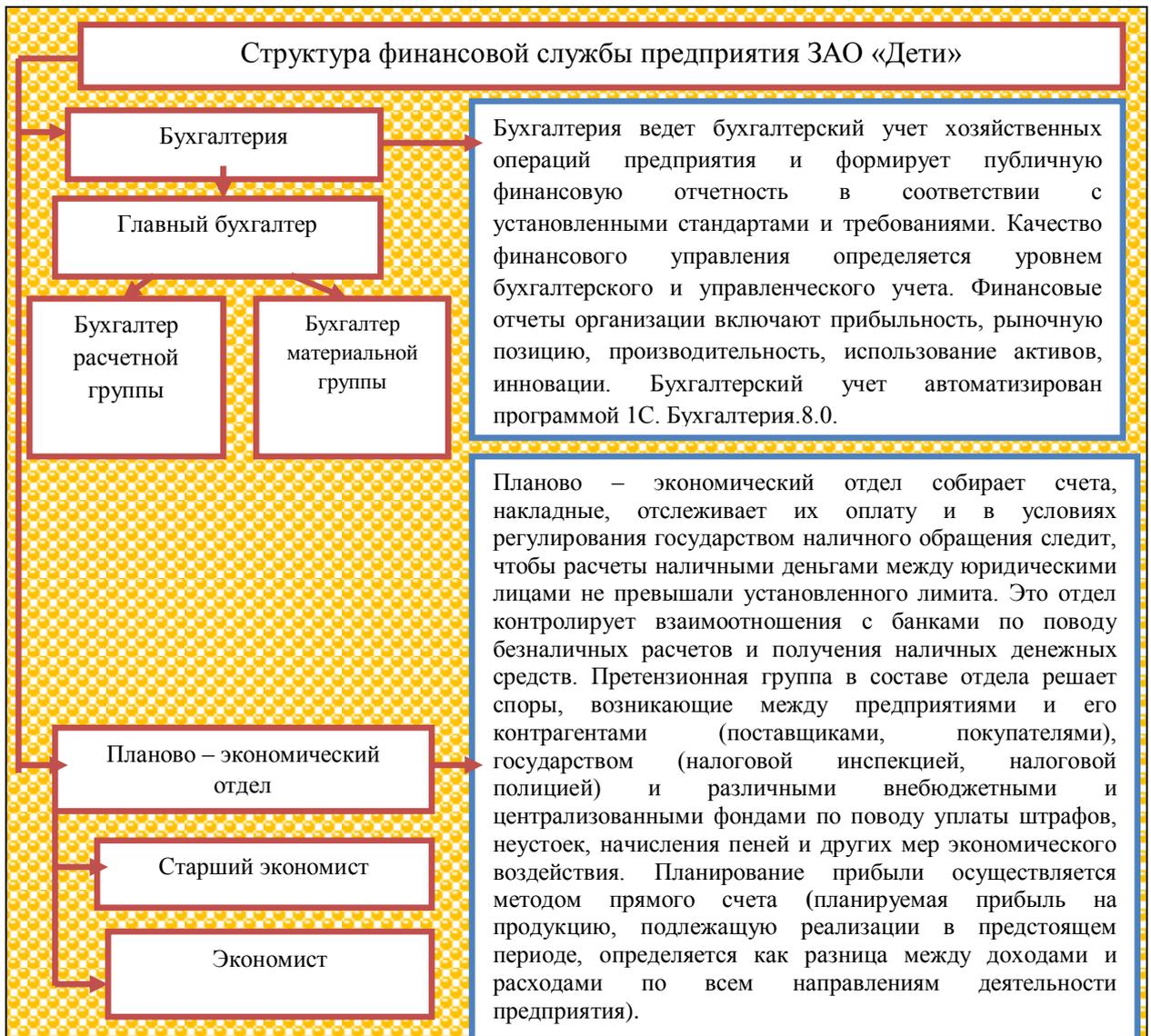


Рис.2.12. Структура финансовой службы на предприятии ЗАО «Дети».

Однако, следует отметить, что на предприятии ЗАО «Дети», отсутствуют отделы, которые должны заниматься анализом и оценкой финансового состояния предприятия, выполнением плановых заданий по прибыли и объемам реализации, его ликвидности и рентабельности; прогнозированием финансовых показателей исходя из конъюнктуры рынка, оценкой инвестиционных проектов, разработкой основных долгосрочных и краткосрочных финансовых планов. Чаще всего для этих целей на предприятиях существуют аналитический отдел и отдел финансового планирования. Таким образом, для совершенствования системы управления финансами в организации ЗАО «Дети»

целесообразно введение дополнительных штатных единиц и создания новых отделов финансовой службы. Об этом более подробно будет рассмотрено ниже.

Слабая финансовая политика- является одной из причин неэффективного управления денежными потоками в организации. Рассмотрим подробнее сущность финансовой политики. Под финансовой политикой принято понимать совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения поставленной цели предприятия. В связи с этим, можно отметить, что основными задачами конструктивной финансовой политики являются: обеспечение источников финансирования производства; недопущение убытков и увеличение массы прибыли; выбор направлений и оптимизация структуры производства с целью повышения его эффективности; рациональное вложение полученной прибыли в расширение производства и потребление; поиск резервов улучшения финансового состояния и повышения финансовой устойчивости организации на основе экономического анализа.

В целом финансовая политика предприятия ЗАО «Дети» должна быть направлена в первую очередь на увеличение объемов продаж, а это в свою очередь повлияет на увеличение прибыли от продаж, рост рентабельности, снижения финансовой зависимости и повышения финансовой устойчивости. Выше проведенный анализ по предприятию ЗАО «Дети» показал, что на протяжении 2012-2013 г.г. наблюдается снижение валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли. В связи с этим, в организации необходимо совершенствовать систему планирования прибыли. Это может быть достигнуто за счет совершенствования финансовой структуры компании, внедрения различных программных продуктов, которые позволяют осуществлять планирование на предприятии, разрабатывать различные инвестиционные проекты. Для более эффективного планирования и инвестиционного проектирования- существует множество программных продуктов, а в частности, программы: 1) программа разработки бизнес плана; 2) программы

оценки инвестиционных проектов; 3) программы бюджетирования; 4) программы финансового планирования; 5) программы оценки финансового состояния предприятия; 6) программы движения денежных потоков и автоматизации бизнес-процесса «Платежный календарь»; 7) программы планирования и движения кредитных ресурсов и составление кредитного плана и др., рис.2.13. Более подробная характеристика программных продуктов для финансового планирования, инвестирования представлена в прил.11. Однако на предприятии ЗАО «Дети» не применяется ни одна программа, которая способствовала бы совершенствовать финансовую политику предприятия.

Для увеличения прибыли компании, важная роль принадлежит методам управления. Как уже было описано выше, В целом укрупнено методы управления предприятием можно подразделить на: экономические, организационно-экономические, социально-психологические. Экономические методы предприятия должны быть направлены на увеличение всех показателей прибыльности и доходности. Важными показателями, которые способствуют росту продаж и прибыли являются- товарная политика, ценовая политика, стратегия стимулирования сбыта и продвижения. В настоящий момент товарная политика предприятия ЗАО «Дети» на высоком уровне, так как компания предлагает широчайший ассортимент товаров , высокого качества. Ценовая политика не является высокой, рассчитана на все слои населения. При ценообразовании применяется- средняя стратегия цены, так как руководство компании считает, что средняя цена на услуги перевозчика- является наиболее справедливой, исключаящей войны цен. Для стимулирования продаж (услуг) на предприятии применяется бонусная система (за каждую покупку в магазине, покупатель набирает баллы, на которые в последствии может еще приобрести товары).Компания ЗАО «Дети» осуществляет реализацию товаров как для розничных, так и для оптовых потребителей.

Кроме этого, не менее важным в деятельности предприятия и повышения прибыли- является политика продвижения услуг.



Рис.2.13.Основные функции программ, позволяющие совершенствовать финансовое планирование, анализ и инвестиционное проектирование.

В настоящий момент на предприятии ЗАО «Дети» товары продвигаются с помощью сети интернет, компания имеет собственный сайт, достаточно широкая сеть магазинов в Москве и Санкт-Петербурге, кроме этого компания имеет интернет магазин, с помощью которого также осуществляется реализация товаров в различные города России. Однако, так как показал выше проведенный анализ показатели товарооборота в 2013 г. снизились по сравнению с показателем 2012 г., таким образом, для увеличения роста продаж необходимо разработать мероприятия, способствующие этому. Основными мероприятиями, направленными на рост продаж могут быть: поиск новых потенциальных оптовых потребителей, новые формы работы с постоянными потребителями (внедрение программ по работе с клиентами) и др. Более подробно об этом будет рассмотрено в следующей части исследования. Таким образом, экономические методы, применяемые на предприятии ЗАО «Дети» требуют совершенствования, рис.2.14.

Не менее важное значение в управлении предприятием принадлежит организационно-распорядительным методам, Основными рычагами этих методов являются: указы, законы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции и т.д. Деятельность предприятия ЗАО «Дети» осуществляется на основании нормативно-правовых актов РФ, локальных нормативно-правовых актов, руководитель предприятия осуществляет разработку различных должностных инструкций, подписывает приказы о приеме или увольнении работников. Основными нормативно-правовыми актами, на основании которых осуществляется деятельность предприятия ЗАО «Дети» являются: Конституция РФ(1), Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ( с изм. и доп. от 20 апреля 2014 г.)(9); Гражданский кодекс РФ часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ, (с изм. и доп. от 12 марта 2014 г.)(8), НК РФ(10), ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ(с изм. от 2 апреля 2014 г.)(11) и др. Основными задачами трудового законодательства применяемого на предприятии ЗАО «Дети» являются: создание необходимых правовых условий

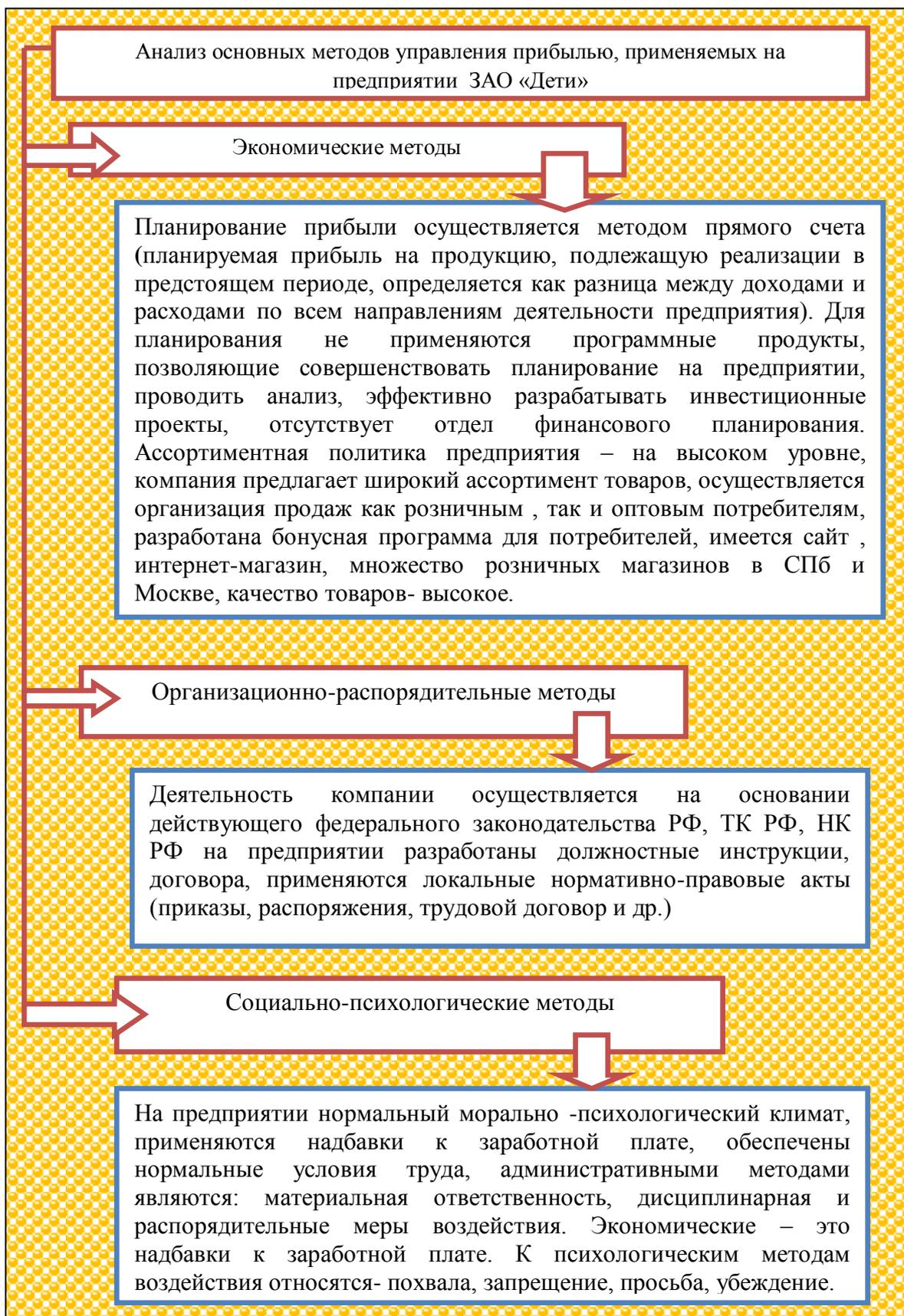


Рис.2.14.Анализ основных методов управления прибылью, применяемых на предприятии ЗАО «Дети».

для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участием работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; разрешению трудовых споров; обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Основными локальными актами предприятия ЗАО «Дети» на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о командировке, служебное задание для направления в командировку, авансовый отчет, приказ о приеме работника на работу, приказ о прекращении трудового договора с работником, записка расчет при расторжении трудового договора, командировочное удостоверение, приказ о поощрении работника, личная карточка работника, табель учета рабочего времени, график отпусков, записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, платежная ведомость, штатное расписание, должностные инструкции; положение об охране труда; приказ о наложении взыскания, приказ о материально-ответственном лице; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения; положение о

предоставлении отпусков; график отпусков; положение об оплате труда и др., табл.2.11.

Таблица 2.11

Локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателя в ЗАО «Дети»

№ п/п	нормативно-правовые акты	№	нормативно-правовые акты
1	трудовой договор	12	коллективный договор
2	график отпусков	13	положение об оплате труда
3	приказ о материально-ответственном лице	14	приказ о прекращении трудового договора с работником
4	штатное расписание	15	должностные инструкции
5	положение о персональных данных работников учреждения	16	приказ о приеме работника на работу
6	платежная ведомость	17	приказ о поощрении работника
7	приказ о наложении взыскания	18	записка-расчет о предоставлении отпуска работнику
8	приказ о командировке	19	авансовый отчет
9	табель учета рабочего времени	20	приказ о материально-ответственном лице
10	служебное задание для направления в командировку	21	положение об охране труда
11	командировочное удостоверение	22	положение о предоставлении отпусков

Таким образом, основным документом при поступлении работника на работу в ЗАО «Дети», между работодателем и работником является трудовой договор, который предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное страхование, ответственность сторон. Все работники предприятия ЗАО «Дети» осуществляют свою деятельность на основании положения об охране труда и должностных инструкций. Таким образом, в целом можно сказать, деятельность предприятия ЗАО «Дети» организована на основании действующих нормативно-правовых актов, применяются локальные нормативно-правовые акты, разработаны инструкции для работников компании.

Перейдем к рассмотрению социально-психологических методов на предприятии ЗАО «Дети». Социально-психологические методы- это в сущности методы управления персоналом на предприятии. В ЗАО «Дети» применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, табл.2.12. По табл.2.12. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Таблица 2.12

Методы управления персоналом, используемые руководством ЗАО  
«Дети»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: выплата денежной премии; объявление благодарности; применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате. Таким образом, на предприятии применяется материальная мотивация работников - премии, надбавки к заработной плате и т.д. Но существуют и удержания из заработной платы за недобросовестное отношение к труду. Так, за замечания или выговор

происходит снижение размера премирования по следующим ставкам: За замечание- 10%; За выговор-30%. Продолжительность трудовой недели, режим труда и отдыха установлены правилами внутреннего трудового распорядка. Продолжительность рабочего времени при пятидневной рабочей неделе не превышает 40 часов. Накануне праздничных нерабочих дней продолжительность работы сокращается на один час. В управлении предприятием ЗАО «Дети» применяется демократический стиль. В целом можно сказать, что морально-психологический климат на предприятии ЗАО «Дети» является положительным.

Таким образом, проведенное исследование показало, что на предприятии ЗАО «Дети» плохо организовано финансовое планирование, отсутствует отдел и должность экономиста, который должен этим заниматься. Кроме этого, было установлено, что в компании не применяется ни одна программа, которая позволяла бы совершенствовать планирование прибыли на предприятии, разрабатывать планы продаж, рассчитывать эффективность инвестиционных проектов. В системе управления прибылью были рассмотрены основные методы: экономические, организационно-распорядительные и социально - психологические методы. Исследование позволило сделать вывод, что на предприятии ЗАО «Дети» экономические методы требуют совершенствования. В частности- необходимо разработать мероприятия, позволяющие увеличивать объемы продаж и прибыль от продаж. Это может быть достигнуто за счет более тщательного изучения покупательского спроса населения, поиска новых рынков сбыта, оптимизации ассортимента, поиска новых оптовых потребителей продукции, поиска новых форм работы с постоянными клиентами (это могут быть внедрение программных продуктов по работе с клиентами) и др. В связи с этим целесообразно перейти к следующей части исследования.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ДЕТИ»

### 3.1. Мероприятия, направленные на улучшение планирования прибылью в компании ЗАО «Дети»

Проведенное выше исследование по предприятию ЗАО «Дети» позволило выделить недостатки в системе планирования прибылью компании. В связи с этим, целесообразно предложить три основных мероприятия, направленные на повышение эффективности системы планирования прибыли компании: 1) совершенствование организационной структуры службы управления финансами; 2) совершенствование финансовой стратегии предприятия; 2) автоматизация системы управления денежными потоками организации, рис.3.1.

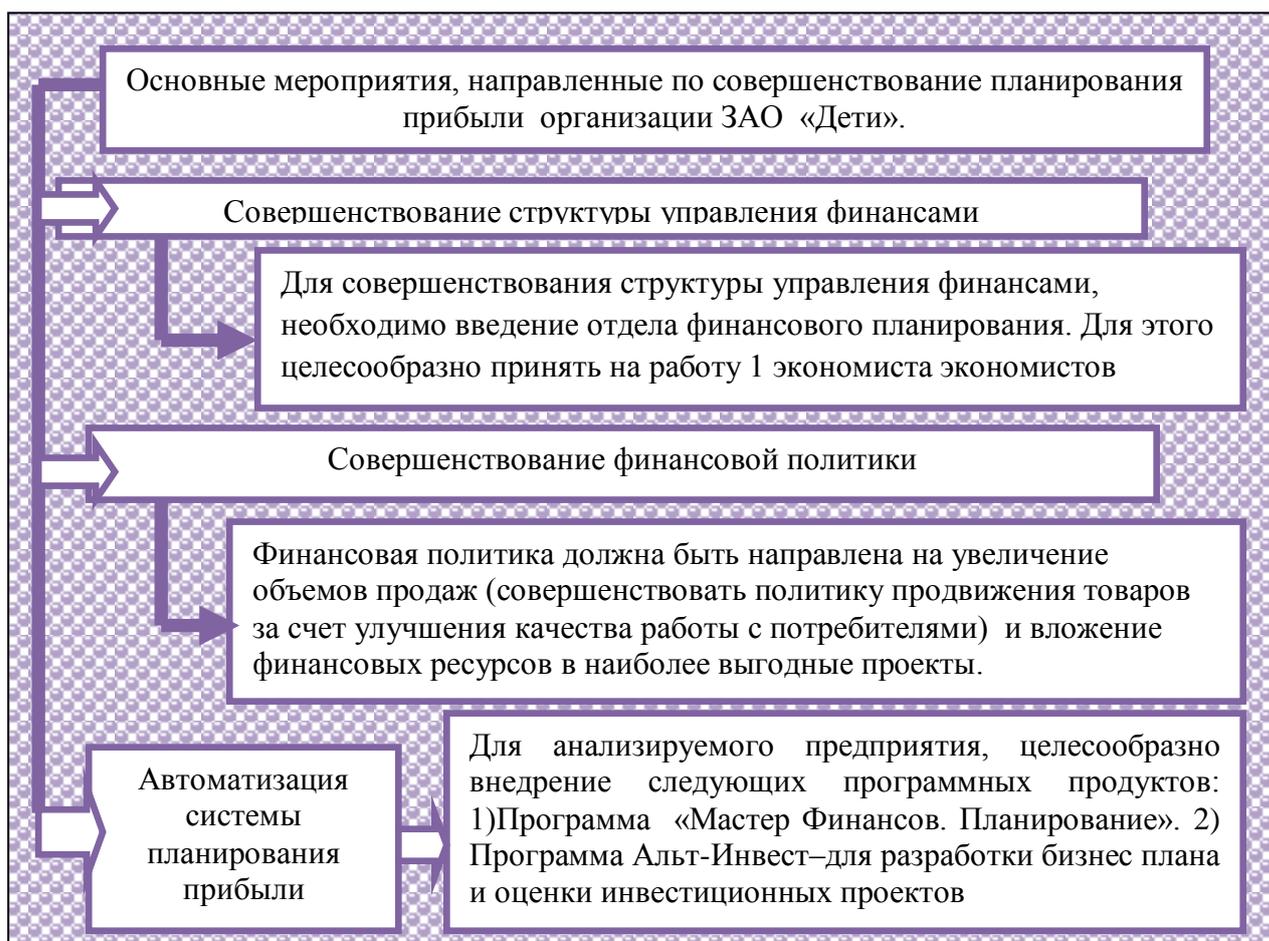


Рис.3.1. Основные мероприятия, направленные по совершенствованию планирования прибылью организации ЗАО «Дети».

Рассмотрим мероприятия, представленные на рис.3.1. более подробно. Одним из мероприятий было предложено -совершенствование структуры управления финансами. Так как основными направлениями финансовой работы любой организации должны являться: финансовое планирование, в связи с этим целесообразно, чтобы на предприятии ЗАО «Дети» в службе управления финансами – был создан отдел финансового планирования, рис.3.2.



Рис.3.2.Совершенствование организационной структуры финансовой службы предприятия ЗАО «Дети».

Отдел финансового планирования должен обеспечивать выполнение следующих задач: разработка проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами; определение потребности в собственном оборотном капитале; выявление источников финансирования хозяйственной деятельности; разработка плана капитальных вложений с необходимыми

расчетами; участие в разработке бизнес-плана; составление кассовых планов в учреждения банка; участие в составлении планов реализации продукции в денежном выражении и определение плановой суммы балансовой прибыли на год и по кварталам и показателей рентабельности.

Таким образом, в структуру финансовой службы предприятия ЗАО «Дети», будут входить: бухгалтерия (финансовый учет); планово – экономический отдел, отдел финансового планирования(новый отдел). Целесообразно, для нового отдела принять на работу одного работников (экономиста), имеющего высшее образование и опыт работы в данной сфере деятельности.

Еще одним важным мероприятием, направленным на совершенствование системы планирования прибылью компании ЗАО «Дети» было предложено-совершенствование финансовой политики компании. При этом важно отметить, что финансовая политика должна быть направлена на увеличение объемов продаж и вложение финансовых ресурсов в наиболее выгодные проекты. В частности, целесообразно предложить основной путь, который позволит увеличить объемы продаж компании: совершенствовать систему управления прибылью от продаж на предприятии, за счет улучшения работы с потребителями, но об этом более подробно будет рассмотрено в следующей части исследования.

Для совершенствования автоматизации планирования прибыли на предприятии ЗАО «Дети» целесообразно внедрение программных продуктов. На сегодняшний день, существует множество программ, позволяющих совершенствовать планирование и проводить оценку инвестиционных проектов. Однако, для анализируемого предприятия можно предложить два вида программных продуктов, наиболее известных и востребованных:

- 1)Программа «Мастер Финансов. Планирование».
- 2)Программа Альт-Инвест –предназначена для разработки бизнеса плана и оценки эффективности инвестиционных проектов.

Автоматизация системы планирования на предприятии с помощью программы «Мастер Финансов. Планирование»(84) позволит осуществлять составление финансового плана предприятия и его контроль. Основными возможностями программы являются: объемное планирование для расчета потребностей по многоуровневым спецификациям; планирование запасов через нормативы в днях или базовых единицах измерения; планирование закупки и др., рис.3.3.



Рис.3.3. Возможности программы: «Мастер Финансов. Планирование».

Более подробная характеристика программного продукта «Мастер Финансов. Планирование» представлена в прил.12. Программа «Мастер Финансов. Планирование» создана и распространяется в нескольких типовых версиях: для производственных предприятий; для предприятий оптовой торговли; для предприятий сферы услуг.(84)

Для совершенствования планирования на предприятии ЗАО «Дети» была также предложена программа Альт-Инвест, которая предназначена для написания бизнес плана и оценки инвестиционных проектов. Программа Альт-Инвест выпускается в нескольких различных версиях:

1.Альт-Инвест 6 - базовая версия, которая предназначена для разработки подробного бизнес-плана "с нуля", то есть при создании нового бизнеса;

2.Альт-Инвест Сумм 6 - расширенная версия, которая позволяет одновременно работать с множеством инвестиционных проектов, производить сравнительный анализ нескольких стратегий реализации. Больше подходит для целей уже действующего бизнеса;

3.Альт-Инвест Строительство 6 - предназначена для разработки бизнес-проектов с долгим сроком реализации, в частности для строительных проектов по жилой и коммерческой недвижимости;

4.Альт-Инвест Сумм Строительство 6 - расширенная версия программы Альт-Инвест Строительство и особенно эффективна для бизнес-планов в строительной сфере, для реализации на действующем предприятии;

5.Альт-Инвест Прим 5 - программа для составления бизнес-плана по более укрупненным показателям (менее подробно, чем в Альт-Инвест) на действующем предприятии. (84)

Для предприятия ЗАО «Дети» целесообразно внедрение программы Альт-Инвест Сумм 6 – это расширенная версия, которая позволяет одновременно работать с множеством инвестиционных проектов, производить сравнительный анализ нескольких стратегий реализации и она больше подходит для целей уже действующего бизнеса. Программный продукт «Альт-Инвест-Сумм» -это

профессиональная компьютерная модель для оценки инвестиционных проектов с возможностью построения полного финансового плана действующего предприятия. Программа «Альт-Инвест-Сумм» -это компьютерная модель, предназначенная для оценки инвестиционных проектов различных отраслей, масштабов и направленности.

«Альт-Инвест-Сумм» особенно удобна для оценки проектов, реализуемых на действующем предприятии – модель позволяет описать и провести оценку эффективности нескольких инвестиционных решений, построить укрупненный финансовый план действующего предприятия, оценить состояние предприятия с учетом инвестиционных проектов. Модель «Альт-Инвест-Сумм» позволяет провести оценку состояния предприятия с учетом инвестиционных проектов по следующим направлениям: эффективность инвестиций (капитальных вложений), финансовая состоятельность, риски осуществления проекта, рис.3.4.

Программа «Альт-Инвест-Сумм» позволяет одновременно описать и провести оценку нескольких инвестиционных проектов. Описание и оценка эффективности каждого из проектов осуществляется на отдельном листе – листе, повторяющем вид модели «Альт-Инвест». Модель предоставляет возможность оценить не только каждый проект в отдельности, но и эффективность общих инвестиционных затрат по группе проектов. При этом в программе можно выбирать проекты в группу по своему усмотрению. Ввод фактических данных Баланса и Отчета о прибылях действующего предприятия позволяет автоматически сформировать финансовый план действующего предприятия. Модель может представить будущее состояние предприятия, только исходя из данных фактических отчетных форм (такая необходимость, если информация о перспективных планах предприятия отсутствует). В программе можно вносить корректировки в финансовый план компании, задавая изменения объемов возникает производства, затрат, капитальные вложения, перевод существующих незавершенных вложений на

баланс, графики обслуживания ранее привлеченных кредитов. При этом корректно учитываются важные закономерности – изменение потребности в оборотном капитале при изменении объемов производства, изменение амортизационных отчислений при вводе или реализации постоянных активов.



Рис.3.4. Основные возможности программы «Альт-Инвест-Сумм».

Программный продукт «Альт-Инвест-Сумм» формирует три базовые формы финансовой отчетности – Отчет о движении денежных средств, Отчет о прибыли, Баланс, а также набор основных финансовых показателей для каждого из рассматриваемых проектов; по выбранной группе инвестиционных проектов; для предприятия без учета проектов; для предприятия с учетом инвестиционных проектов. При построении графиков финансирования можно оценить денежный поток каждого проекта в отдельности, группы проектов, предприятия без проектов, а также расчетный счет предприятия с учетом проектов.

В программе «Альт-Инвест-Сумм» заложены широкие возможности выбора метода расчетов. Расчеты возможно выполнять как в постоянных, так и в текущих ценах, моделировать различные варианты развития инфляционных процессов. Расчеты могут проводиться в моновалютном режиме с выбором необходимой валюты итогов. В состав комплекта «Альт-Инвест-Сумм» включена модель «Альт-Инвест», методическое пособие «Коммерческая оценка инвестиционных проектов: основные положения методики», руководство пользователя, пример полного бизнес-плана инвестиционного проекта.(84)

Важнейшим показателем автоматизации финансового планирования является- прозрачность бизнес-процессов. То есть автоматизация системы планирования позволит обеспечить возможность отслеживания этапов выполнения бизнес-процессов, что делает всю деятельность в организации абсолютно прозрачной и контролируемой.

За счет автоматизации повысится исполнительная дисциплина, будут обеспечены выполнение требований стандартов ISO-9000, так как разработанная в настоящий момент система менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ISO 9001, становится концептуальной основой для совершенствования системы управления организации. Одно из требований к СМК - это прозрачно поставленный документооборот и информационное

взаимодействие. Автоматизация процессов планирования на предприятии позволит обеспечить финансовую службу необходимой информацией, которая всегда находится "под рукой".

При реализации процесса планирования финансовых ресурсов, руководители получают возможность оперативно получать информацию о необходимости оплаты (отгрузки). В совокупности с быстрым доступом к информации, руководитель (или его подчиненные сотрудники) может оперативно инициировать процесс оплаты (отгрузки), например рассмотрение и согласование входящих счетов. Сокращение времени на принятие финансовых решений повышает оборачиваемость денежных средств. При возникновении вопросов по поставке (отгрузке) руководитель может в течение секунд обратиться к электронным копиям оригиналов, например в телефонной беседе с контрагентом или руководителем/владельцем бизнеса.

Автоматизация планирования на предприятии ЗАО «Дети» позволит максимально использовать компьютерную и оргтехнику, уже установленного в компании. Использование автоматизации системы планирования, происходит сокращение временных затрат практически на все рутинные операции с документами (создание, поиск, согласование и т.д.). Благодаря этому у сотрудников высвобождается время для выполнения других, более интеллектуальных работ, дающих большую отдачу для предприятия. Кроме того, происходит ускорение документооборота и, как следствие, всех процессов. Экономическая эффективность от совершенствования системы планирования на предприятии ЗАО «Дети» будет выражаться прежде всего в увеличении выручки предприятия, роста прибыли и показателей рентабельности, увеличении чистого денежного потока по текущей, финансовой и инвестиционной деятельности. В перспективе целесообразно рассмотреть внедрение других программных продуктов, направленных на совершенствование планирования на предприятии ЗАО «Дети».

Таким образом, совершенствование финансовой структуры и автоматизация системы планирования на предприятии ЗАО «Дети» позволит устранить существующие недостатки системы планов предприятия, позволит повысить финансовые потоки по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

### **3.2.Повышение эффективности управления прибылью от продаж в организации ЗАО «Дети»**

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершенствование управления прибылью от продаж на анализируемом предприятии. Проведенный выше анализ показала, что компания является достаточно крупной, осуществляет реализацию товаров как розничным, так и оптовым потребителям, имеет широкий ассортимент товаров, наличие собственного сайта компании и эффективная системы стимулирования продаж (скидки, акции)- все это позволяет предприятию ЗАО «Дети» занимать лидирующие позиции на занимаемой нише. Однако в то же время, анализ экономических показателей показал, что показатели прибыли от продаж в 2013 г. снизились, по сравнению с показателем предыдущего года, но по отношению к 2011 г. этот показатель увеличился.

Достаточно сложно разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование управления прибылью для компании, которая по сути и так является успешной. Однако, для анализируемого предприятия, для повышения показателя прибыли от продаж целесообразно предложить два пути- это 1)снижение управленческих и коммерческих расходов; 2) увеличение объемов продаж за счет совершенствования системы управления с клиентами. Рассмотрим подробнее эти мероприятия. Одним из путей повышения прибыли от продаж является снижение коммерческих и управленческих расходов. В некоторых случаях снижение этих видов затрат представляется достаточно

сложным, так как растут расходы на аренду зданий и помещений, затраты на рекламные мероприятия и др. В рамках данной работы сложно подробно рассмотреть какие именно виды управленческих и коммерческих расходов можно сократить, так как это требует проведение более глубокого анализа. Кроме этого, внедрение программных продуктов направленных на совершенствование планирования, рассмотренных выше, позволит оптимизировать финансовые ресурсы. Здесь мы можем только сказать, что компания ЗАО «Дети» должна ставить перед собой цель ежегодного снижения коммерческих и управленческих расходов. Еще одним мероприятием, направленным на совершенствование управления прибылью компании является- увеличение объемов продаж за счет совершенствования системы управления с клиентами. Это может быть достигнуто за счет проведения следующих мероприятий: а)автоматизация системы управления с клиентами (оптовыми потребителями) с помощью программы «1С:Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)»; б) проведение опросов потребителей( на сайте компании); в) разработка стандарта обслуживания клиентов для ЗАО «Дети». Перейдем к подробному рассмотрению этих мероприятий.

Для совершенствования автоматизации по работе с оптовыми потребителями компании ЗАО «Дети», целесообразно совершенствовать систему управления взаимодействием с клиентами, она основана на применении CRM – системы, под которой понимается клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами. CRM – это не просто система, это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах фронт-офиса (реклама, продажи, доставка и обслуживание клиентов, и т.п.). Это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является «клиенто-

ориентированный» подход. В переводе с английского Customers Relationship Management (CRM)-это Управление взаимоотношениями с Клиентами. В свете информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Данное ПО дает возможность координировать не только действия различных департаментов, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но и работу различных каналов взаимодействия с клиентом – личное взаимодействие, телефон, Интернет – с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения. Наиболее популярными на сегодняшний день программными продуктами CRM являются: РосБизнесСофт CRM, «1С:Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)», CRM-система ASoft CRM Lite, BLUEJET web CRM, ClientoBox, CRM-система "jПарус - Менеджмент и Маркетинг", АПЕК CRM Lite и др.

Для анализируемого предприятия целесообразно внедрение программного продукта 1С:Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)». Программный продукт «1С: Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» предназначен для комплексной автоматизации бизнес-процессов предприятия, оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых операций, создания эффективных механизмов взаимоотношений с клиентами. «1С:Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» будет полезно для компаний, которые стремятся управлять бизнесом в соответствии с концепцией CRM: организаций оптово-розничной торговли; проектных организаций; сервисных организаций; организаций сферы услуг; выделенных торговых подразделений производственных компаний и т.д.

Программа «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» автоматизирует следующие направления торговой

деятельности: управление бизнес-процессами; автоматизация процессов продаж, начиная с момента первого обращения клиента; управление заказами покупателей; управление продажами (включая оптовую, розничную и комиссионную торговлю); управление поставками; планирование продаж и закупок и др. (78), рис.3.5.

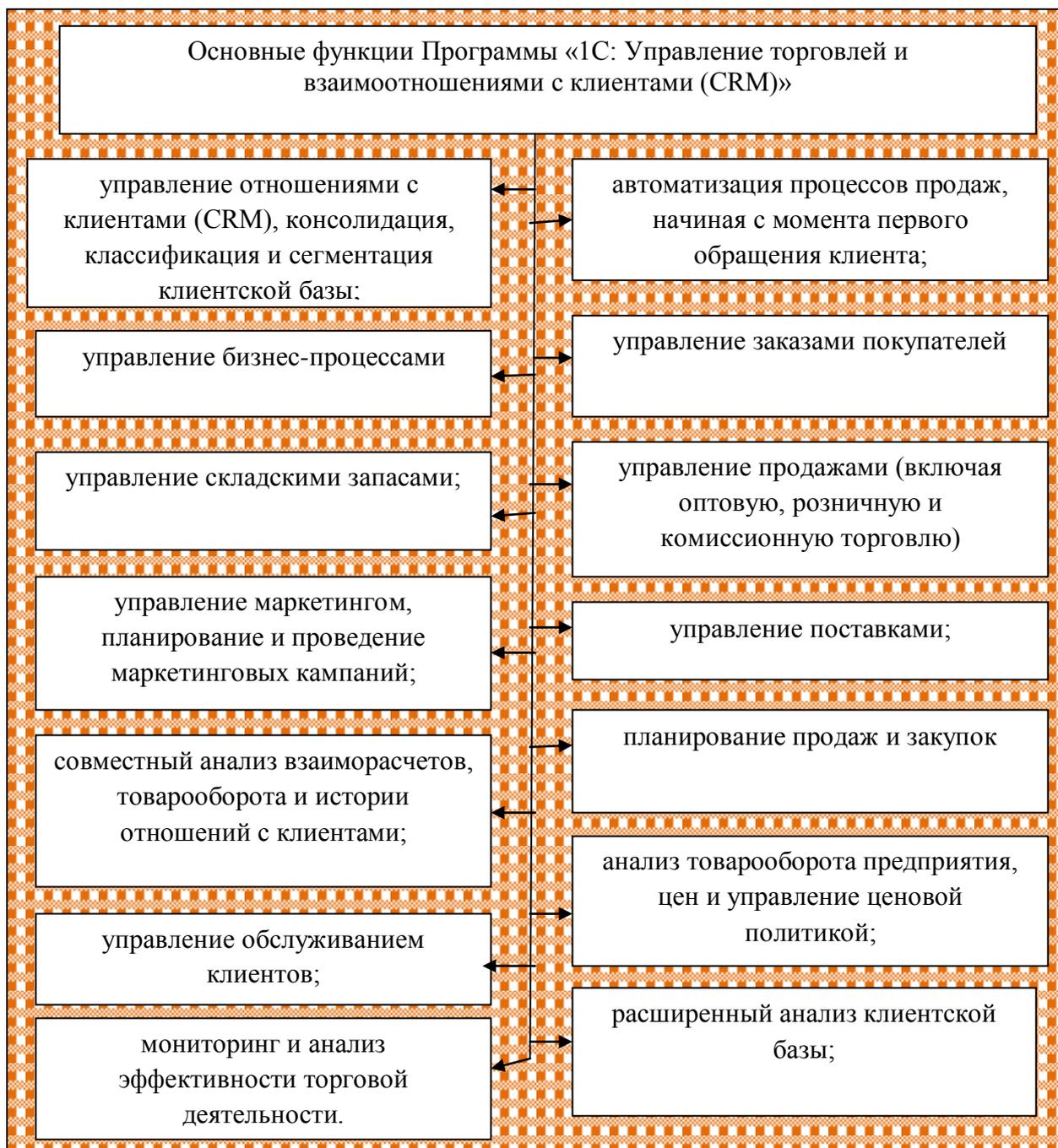


Рис.3.5.Автоматизация направлений торговой деятельности с помощью Программы «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» .

Основными результатами внедрения «1С:Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» являются: минимизация риска потерь информации о клиентах и сделках при передаче между сотрудниками или подразделениями компании (отделами продаж, закупок, склада, маркетинга, сервисного обслуживания, службы качества и т.д.); сегментация клиентской базы позволяет выявить перспективных клиентов и сократить время на неэффективные переговоры; у сотрудников появляется больше времени на работу с клиентами за счет повышения эффективности работы с информацией и автоматизации рутинных операций; сокращение времени обслуживания в расчете на одного клиента позволяет снизить общие издержки по продажам; снижение количества и размера скидок, допродажи и кросс-продажи позволяют получить максимум от работы с каждым клиентом и увеличить ценность сделок; персональное обслуживание клиентов (памятные даты, специальные предложения и программы лояльности), быстрое предоставление необходимой клиенту информации, точность и оперативность в работе повышает уровень лояльности клиентов, способствует стабильности и росту объема продаж.

Благодаря гибкости и легкой настройке программа реализует функции учета от ведения справочников и ввода первичных документов до получения различных аналитических отчетов. Конфигурация позволяет вести управленческий учет по торговому предприятию в целом. Для предприятия холдинговой структуры документы могут оформляться от имени нескольких организаций, входящих в холдинг. (78)

Для совершенствования системы качества труда на торговом предприятии необходимо также проведение опросов клиентов. Для этого целесообразно разработать анкету- опросник, с основными вопросами и проводить опрос в сети Интернет на сайте компании ЗАО «Дети». Опросник должен включать несколько самых основных вопросов, к примеру:

- 1)Удовлетворяет ли вас ассортимент нашей компании (да, нет);
- 2)Удовлетворяет ли вас цены нашей компании (да, нет);

3) Удовлетворяет ли вас качество обслуживания нашей компании (да, нет);

Анкеты- опросник целесообразно разместить на главной странице сайта компании ЗАО «Дети» (77) с левой или с правой стороны, рис.3.6.

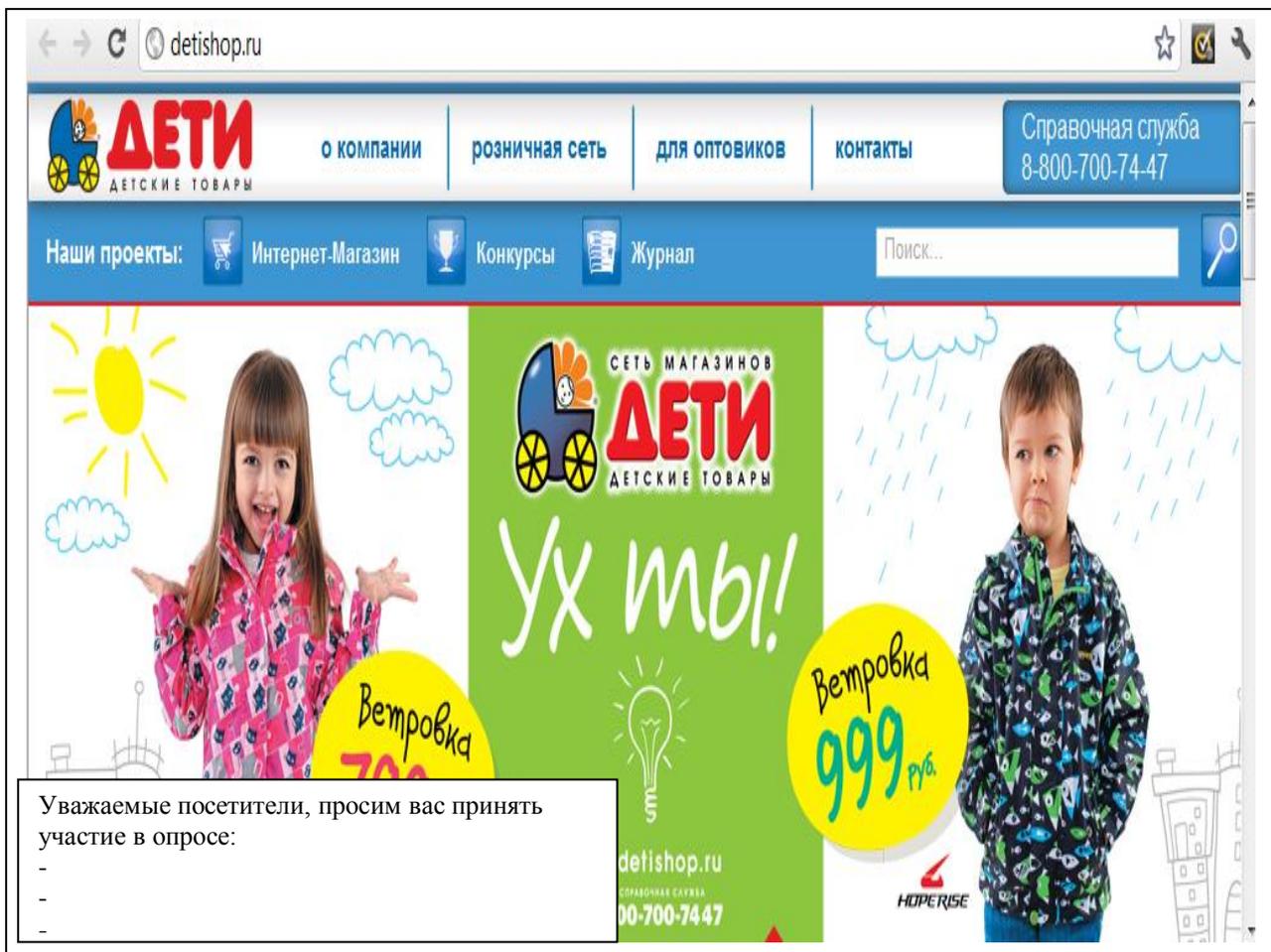


Рис.3.6. Размещение анкеты- опросника на сайте компании ЗАО «Дети».

Проведение опросов потребителей, позволит компании улучшить качество обслуживания и наиболее полно изучить потребительские предпочтения.

Для нормального функционирования деятельности торгового предприятия, необходимо чтобы были разработаны стандарты качества обслуживания клиентов. Так в частности, в настоящий момент существует множество методик разработки стандартов качества обслуживания. Для предприятия ЗАО «Дети» можно порекомендовать следующую схему

разработки стандарта, основанную на основных этапах техники продаж, рис. 3.7.

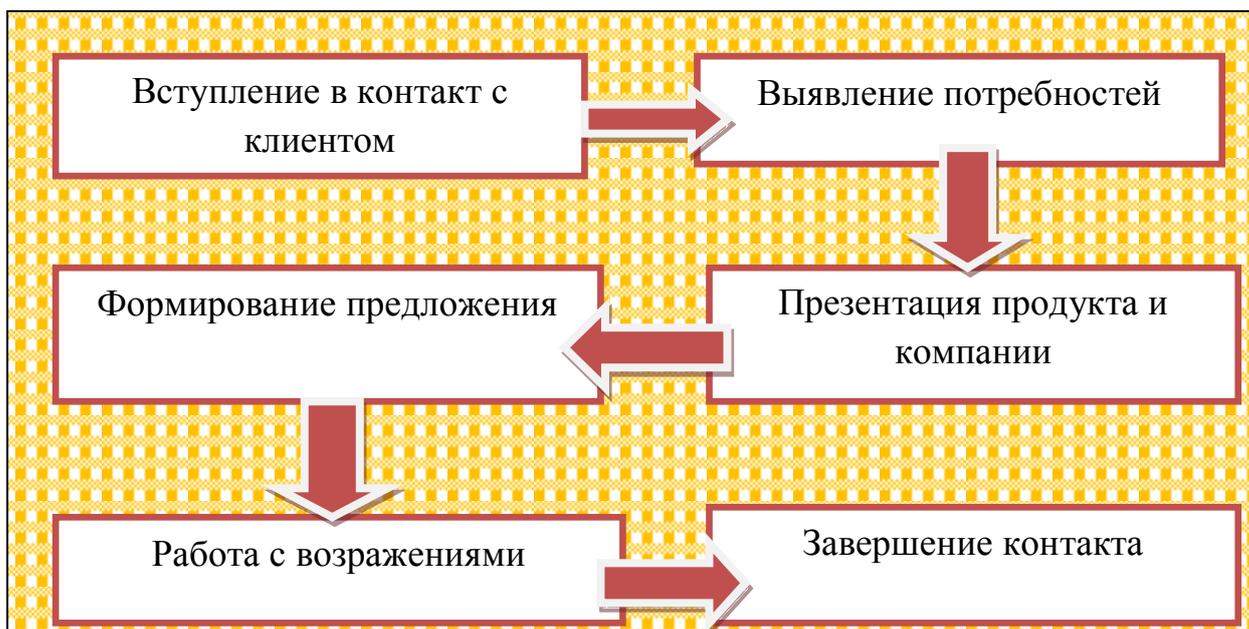


Рис.3.7.Пример разработки стандарта на основе техники продаж для предприятия ЗАО «Дети».

Большинство компаний дополнительно выделяет в Стандарте раздел, посвящённый корпоративному стилю в одежде и внешнем виде. Выгоды применения Стандарта очевидны: Копится опыт, осуществляется контроль и мотивация, Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки и др., табл.3.1. (прил.13). Другими словами, стандарт задает идеальный образ работы персонала. Это способствует профессиональному росту сотрудников, удовлетворению мотивов саморазвития и самореализации, обеспечивая, таким образом, стабильность предприятия. Для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов сотрудники должны: знать, что и как они должны делать, уметь это делать, хотеть это делать, понимать, что качество их работы регулярно контролируется и оценивается (в идеале - и со стороны руководства компании, и со стороны клиентов). Именно, Стандарты диктуют принятые в компании нормы поведения.

Таким образом, выше были рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование планирования и управления прибылью от продаж на предприятии ЗАО «Дети». Для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий, целесообразно перейти к следующей части исследования.

### **3.3. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций**

Проведем оценку экономических показателей от предложенных рекомендаций, направленных на совершенствование планирования и управления прибылью от продаж компании ЗАО «Дети». Выше были предложены мероприятия: совершенствование финансовой структуры компании (принять одного экономиста в отдел финансового планирования); внедрение программных продуктов, направленных на совершенствование финансового планирования и разработки бизнес-проектов предприятия (Программа "Мастер Финансов. Планирование" и Программный продукт «Альт-Инвест-Сумм»); снижение управленческих и коммерческих расходов предприятия; внедрение программы по работе с оптовыми потребителями (Программы «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)»); проведение онлайн опросов по изучению потребительских предпочтений (на сайте компании); разработка и внедрение Стандарта качества обслуживания потребителей.

Некоторые из выше перечисленных мероприятий, не требуют затрат. В частности для того, чтобы разработать опросник на сайте компании- этим может заниматься системный администратор, который имеется в штате предприятия, разработать -Стандарт качества обслуживания потребителей может- начальник отдела продаж. То есть данные мероприятия не требуют финансирования. Финансовые ресурсы необходимы на покупку программного обеспечения:

Программа «Мастер Финансов. Планирование», Программа «Альт-Инвест-Сумм»; Программа «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)».

Кроме этого, для совершенствования отдела финансов было предложено создать отдел по планированию и принять на работу одного экономиста. Для того, чтобы принять на работу экономиста, необходимо размещение информации в различных газетах по трудоустройству, также можно размещать вакансии на различных сайтах в сети интернет (есть в том числе и бесплатные сайты), можно также разместить данную вакансию на собственном сайте компании. Целесообразно на размещение вакансии экономиста выделить не более 10,0 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата экономиста составит 35,0 тыс. руб. (в том числе включая подоходный налог). Следовательно в год заработная плата экономиста составит 420,0 тыс. руб. Кроме этого, компания-работодатель ( в данном случае ЗАО «Дети») платит также налоги на каждого работника в пенсионный фонд и фонд социального страхования-

30%, согласно Федерального закона от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования" (с изм. и доп. от 2 апреля 2014 г.)(5), табл.3.2.

Таблица 3.2

Ставки страховых взносов в фонды в 2014 году[5]

База для начисления страховых взносов	Тариф страхового взноса		
	Пенсионный фонд Российской Федерации	Фонд социального страхования Российской Федерации	Федеральный фонд обязательного медицинского страхования
В пределах 624 000 рублей	22,0 процента	2,9 процента	5,1 процента
Свыше 624 000 рублей	10,0 процента	0,0 процента	0,0 процента

Таким образом, от суммы заработной платы 420,0 тыс. руб. компания ЗАО «Дети» из своих доходов должна уплатить 30% в выше перечисленные фонды, что в стоимостном выражении составит 126,0 тыс. руб. Итого затраты за заработную плату экономисту и налоги в фонды социального страхования составят 546,0 тыс. руб.

Так как планируется внедрение программных продуктов, необходимо финансирование:

- 1) Программа «Мастер Финансов. Планирование» – цена 18,0 тыс. руб.
- 2) Программа «Альт-Инвест-Сумм» -цена 109,7 тыс. руб. (цены на программные продукты представлены в прил.14)
- 3) Программа «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)»-цена 19,9 тыс. руб.

Таким образом в совокупности сумма затрат на программные продукты составит 147,6 тыс.руб.Обобщим все виды расходов в виде табл.3.3.

Таблица 3.3

Расходы на проведение мероприятий компании ЗАО «Дети»

№ п/п	мероприятия	Сумма, в год, тыс. руб.
1	Программа «Мастер Финансов. Планирование»	18,0
2	Программа «Альт-Инвест-Сумм»	109,7
3	Программа «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)»	19,9
4	Итого затраты на программное обеспечение	147,6
5	Затраты на заработную плату экономисту	420,0
6	Отчисления в фонды обязательного страхования	126,0
7	Итого затраты на заработную плату и налоги	546,0
8	Затраты на рекламные мероприятия по поиску вакансии экономиста	10,0
9	Итого затраты на мероприятия	703,6

Таким образом, в целом сумма затрат на все рассмотренные выше мероприятия составит 703,6 тыс. руб. Это сравнительно небольшая сумма для такой крупной компании ЗАО «Дети» и финансирование данных мероприятий может осуществляться за счет прибыли, имеющейся у компании. Предложенные рекомендации так или иначе повлияют на увеличение

показателей товарооборота и прибыли. Однако, достаточно сложно судить на сколько именно увеличатся продажи за счет внедрения программного обеспечения по работе с клиентами. Но в среднем программные продукты по работе с клиентами позволяют увеличивать продажи на 20% и более. Но это предполагаемый показатель роста продаж, который может быть в разы больше. Однако для расчета экономической эффективности будем исходить из роста продаж в 20%. Для того, чтобы рассчитать предполагаемую прибыль от продаж, необходимо также учитывать управленческие и коммерческие расходы. Выше было описано, что компания ЗАО «дети» должна ставить перед собой цель ежегодно снижать эти расходы как минимум на 10%. Однако, какие именно расходы будет снижать компания ЗАО «Дети» для этого необходимо проводить более глубокий анализ, который в том числе возможно провести с помощью программных продуктов рассмотренных выше. Исходя из предполагаемого роста продаж, можно рассчитать предполагаемую себестоимость продаж. В частности по данным за 2013 г. себестоимость поданных товаров составила 86,9% от выручки. Следовательно, если показатель товарооборота возрастет на 20%, он составит:  $1500305 + 20\% = 1800366,0$  тыс. руб. Соответственно, себестоимость в 86,9% составит  $1564518,0$  тыс. руб. Отсюда валовая прибыль будет равна  $235848,0$  тыс. руб. Если коммерческие и управленческие расходы в совокупности снизить на 10% (т.е. на 5% снизить коммерческие расходы и на 5% снизить управленческие расходы, то в перспективе эти виды затрат составят: коммерческие -42354,0 тыс. руб., управленческие расходы составят -91930 тыс. руб. Затраты на проведение мероприятий, описанных выше составили 703,6 тыс. руб. Соответственно, в результате проведенных мероприятий, прибыль от продаж составит:  $100860,4$  тыс. руб. (для удобства расчетов примем округленный показатель  $100860,0$  тыс. руб.), табл.3.4.

Данные табл.3.4 показывают, что выручка от реализации и себестоимость продажных товаров возрастут на 20%, Показатель валовой прибыли

увеличиться и составит 235848,0тыс. руб., прибыль от продаж возрастет на 83,1%.

Таблица 3.4

Основные экономические показатели до и после проведения мероприятий ЗАО  
«Дети»

№ п/п	показатели	До мероприятий	После мероприятий	Темы роста, %	Темы прироста, %
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	1500305	1800366,0	120,0	20,0
2	себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1303882	1564518,0	120,0	20,0
3	валовая прибыль, тыс. руб.	196423	235848,0	120,0	20,0
4	коммерческие расходы, тыс. руб.	44583	42354	95,0	-5,0
5	управленческие расходы, тыс. руб.	96768	91930	95,0	-5,0
6	Затраты на проведение мероприятий, тыс. руб.	-	703,6	-	-
7	прибыль от продаж, тыс. руб.	55072	100860	183,1	+83,1
8	Рентабельность продаж, %	3,67	5,60	+1,93	-

Важным показателем в оценке эффективности предложенных мероприятий, является показатель рентабельности продаж (который рассчитывается отношением прибыли от продаж к выручке) и после проведения данных мероприятий этот показатель составит 5,6%, а это на 1,93% выше по сравнению с показателем 2013 г.

Проведенный расчет является прогнозируемым, однако какая точно будет достигнута эффективность будет зависеть от множества факторов: от внедрения программного обеспечения, от того насколько профессионально умеют работать менеджеры по продажам и экономисты, насколько эффективна будет разработана ассортиментная политика и политика стимулирования сбыта и т.д. Тем не менее, проведение данных мероприятий целесообразно и требует незамедлительного решения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе была рассмотрена тема: «Прибыль от продаж, методы планирования и управления». Прибыль представляет итог деятельности предприятия, который зависит от уровня себестоимости, качества и количества выпускаемой продукции, производительности труда, степени использования производственных фондов, организации управления, материально-технического снабжения и т.д., а главное от того, насколько эта продукция удовлетворяет потребности потребителя, то есть имеет ли она спрос. Величина прибыли складывается под воздействием многих факторов и отражает практически все стороны деятельности хозяйствующего субъекта.

Прибыль от продаж есть показатель экономической эффективности основной деятельности предприятия, т.е. производства и реализации продукции (работ, услуг), торговой деятельности, которая образуется за счет валовой прибыли за минусом коммерческих и управленческих расходов предприятия.

Под планированием прибыли следует понимать процесс разработки системы мероприятий по обеспечению ее формирования в необходимом объеме и эффективном использовании в соответствии с целями и задачами развития предприятия. Планирование прибыли предполагает разработку прогнозов по величине прибыли и направлениям ее использования, текущее и оперативное планирование, формирование, распределение и использование прибыли предприятия. Процесс прогнозирования прибыли заключается в разработке политики управления прибылью предприятия на ряд предстоящих лет, которая определяет систему долгосрочных целей формирования и распределения прибыли в соответствии со стратегией развития предприятия.

Управление прибылью предприятия – это процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения определенных финансовых результатов. Под методами управления прибылью предприятия – понимается способ воздействия субъекта управления на объект для достижения

определенного результата. Существует несколько подходов к классификации методов управления прибылью предприятия. Однако к человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы, поэтому заслуживает внимание классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое.

Экономические методы управления прибылью предприятия базируются на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира, природы, общества и мышления, они воздействуют на экономические интересы личности, коллектива, общества. Иными словами, экономические методы управления прибылью предприятия –это система мероприятий, влияющая на производство не прямо, а косвенно, с помощью экономических стимулов и рычагов и ориентирующая деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении. Система экономических методов управления прибылью предприятия использует все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование, товарную и ценовую политику, налоги и др.

Организационно-распорядительные методы управления прибылью предприятия основаны на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования, предполагают использование руководителем власти, ответственность подчиненных. Социально-психологические методы управления прибылью предприятия основаны на формировании и развитии общественного мнения относительно нравственных ценностей - добра и зла, нравственных начал в обществе, отношения к личности и т.д.

Методы управления прибылью предприятия можно выбирать, практика показывает, что наивысший эффект достигается в случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой. Выбор методов управления прибылью предприятия зависит от цели бизнеса, формы собственности и хозяйствования; размера предприятия, обеспеченности

его материальными и трудовыми ресурсами; уровня подготовки кадров; конъюнктуры рынка и др.

В целом все методы управления прибылью предприятия направлены на увеличение объемов продаж, повышения качества производства, снижения затрат и др., а это непосредственно, повлияет на показатели прибыли любого хозяйствующего субъекта.

Объектом исследования дипломной работы является компания ЗАО «Дети». Предприятие является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, ФЗ "Об акционерных обществах" от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ (с изм. 6 ноября 2013 г.), гражданского кодекса РФ, налогового кодекса РФ и др. нормативно-правовых актов. Компания «Дети» была основана в 1997 году. Начав работать как оптовый продавец, компания активно развиваясь, является на сегодняшний день одной из крупнейших сетей розничных магазинов детских товаров. В настоящий момент компания предлагает около 30 тысяч наименований товаров для детей от рождения до 12 лет, а также для их мам. Всегда в продаже детское питание, товары по уходу за детьми, кроватки, коляски, манежи, мебель для детской комнаты, стульчики для кормления, кресла в автомобиль, качели, прыгунки, спортивные комплексы, одежда, детская косметика, игрушки, велосипеды, электромобили, ходунки, каталки и многое другое. ЗАО «Дети» предлагает товары таких ведущих мировых и отечественных производителей, как Peg-Perego, Pali, Baby Italia, Lonex, Graco, Neonato, Brevi, Inglesina, Poupay, MIBB, M&M, Deltim, Tako, Baby-Nova, OKBABY, Pupill, LeBe, Sofia, Ewa, Makoma, MONDO, Womar, Гандылян и многих других. Также представлены товары под собственной торговой маркой «Дети» и «Амалфи».

Сейчас сеть «Дети» насчитывает 32 магазина в Санкт-Петербурге и 67 магазинов в Москве и Московской области. Все магазины представлены в формате самообслуживания, что даёт более широкие возможности доступа покупателя к товару и повышение комфортности выбора. Площадь магазинов

составляет от 350 до 2500 кв. метров. В 2005 году компания получила право на обслуживание социальных карт «Дошкольная» и «Детская». Главная задача компании «Дети» - наиболее полно удовлетворить запросы различных групп населения в приобретении детских товаров, независимо от уровня доходов. Компания имеет множество наград, благодарностей и дипломов.

В компании работает более 4000 квалифицированных сотрудников. Возглавляет ЗАО «Дети» - генеральный директор, ему подчиняются коммерческий директор, начальник отделов кадров, главный бухгалтер и др. Все работники предприятия ЗАО «Дети» осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и правил техники безопасности.

Проведенный анализ финансовых показателей по предприятию ЗАО «Дети» показал, что компания за 2011-2013 г.г. увеличила показатели прибыли, однако по сравнению с показателем 2012 г. прибыль снизилась. Наблюдается и снижение показателей рентабельности. Кроме этого, компания является финансово-зависимой, так как наибольший удельный вес в общей структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Все это отрицательно сказывается на эффективности деятельности компании и ее подразделений. Положительным фактором является то, что в ближайшее время вероятность наступления банкротства компании очень незначительная, поэтому необходима стабилизация финансового положения с помощью разработки сильных управленческих решений, направленных на повышение прибыли компании, в том числе и прибыли от продаж.

В связи с этим, были предложены мероприятия, направленные на совершенствование планирования и управления прибылью от продаж. В частности было предложено следующее: совершенствование финансовой структуры компании (принять одного экономиста в отдел финансового планирования); внедрение программных продуктов, направленных на совершенствование финансового планирования и разработки бизнес-проектов предприятия (Программа "Мастер Финансов. Планирование" и Программный

продукт «Альт-Инвест-Сумм»); снижение управленческих и коммерческих расходов предприятия; внедрение программы по работе с оптовыми потребителями (Программы «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)»); проведение онлайн опросов по изучению потребительских предпочтений (на сайте компании); разработка и внедрение Стандарта качества обслуживания потребителей.

В целом сумма затрат на все рассмотренные выше мероприятия составит 703,6 тыс. руб. Это сравнительно небольшая сумма для такой крупной компании как ЗАО «Дети» и финансирование данных мероприятий может осуществляться за счет прибыли, имеющейся у компании. Предложенные рекомендации, так или иначе повлияют на увеличение показателей товарооборота, прибыли от продаж и рентабельности. В частности, расчет экономической эффективности показал, что в результате проведенных мероприятий, произойдет увеличение выручки и валовой прибыли в среднем на 20%, показатель прибыли от продаж возрастет более чем на 80% и составит 100860 тыс. руб. Рентабельность продаж увеличится почти на два процента и составит 5,60%. Рассмотренные показатели экономической эффективности, которые будут достигнуты в результате проведения мероприятий, являются прогнозируемыми. Однако, какая точно будет достигнута эффективность будет зависеть от множества факторов: от внедрения программного обеспечения, от того на сколько профессионально умеют работать менеджеры по продажам и экономисты, на сколько эффективна будет разработана ассортиментная политика и политика стимулирования сбыта и т.д. Тем не менее, проведение данных мероприятий целесообразно и требует незамедлительного решения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ(Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. от 5 февраля 2014 г.);
2. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ"О несостоятельности (банкротстве)"( с изм. и доп. от 12 марта 2014 г.);
3. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ"О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 28 декабря 2013 г.);
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (с изм. и доп. от 28 декабря 2013 г.);
5. Федеральный закон от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ"О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования" (с изм. и доп. от 2 апреля 2014 г.);
6. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей" (с изм. и доп. 21 декабря 2013 г.);
7. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров» №55 от 19 янв. 1998 г. (в ред. от 4 октября 2012 г.);
8. Гражданский кодекс РФ ( с изм. и доп. от 12 марта 2014 г.);
9. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ (с изм. от 20 апреля 2014 г.)
10. Налоговый кодекс РФ(с измен. и доп. от 20 апреля 2014 г.);
11. Трудовой кодекс РФ (от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ с изм. от 2 апреля 2014г.);
12. Аксёнова К.А. Реклама и рекламная деятельность: Конспект лекций – М: Приор-издат, 2008. – 378 с.

- 13.Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.-М., 2010г.
- 14.Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра- М, 2009 г.
- 15.Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского.- М.: «Финансы и статистика», 2013.- 384с.
- 16.Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Дело и сервис, 2012 г.
- 17.Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ, 2011. - 128 с.
- 18.Арутюнов Ю.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. - 312 с.
- 19.Баринов В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д/высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2011 г. – 284 с.
- 20.Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА 2008г. - 272 с.
- 21.Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. - М: Финансы и статистика, 2011г.
- 22.Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. - М: Банки и биржи, 2011 г.
- 23.Быкадоров В. А., Алексеев А. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. М.: Приор, 2009г.
- 24.Балабанов И.Т. “Финансовый менеджмент”: Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2012г.224 с.
- 25.Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. - М.: «Финансы и статистика», 2009.- 184с.

26. Бочаров В.В. Финансовый анализ : учебное пособие / В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: «Питер», 2009.- 218с.
27. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра- М, 2011г. – 416 с.
28. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. – М.:Кнорус, 2007.
29. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR / Б. Л. Борисов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2007. – 624 с.
30. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. . Поведение потребителей. - СПб.: Питер, 2007. — 944 с.
31. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2009г. – 352 с.
32. Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2010г. – 794 с.
33. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов [текст]. М.: Альпина, 2009, 340с.
34. Всё о CRM: [Customer Relationship Management] [текст] //А. Албитов, Е. Соломатин. // Информация и бизнес. – 2007. № 2.
35. Вайс Е.С., Васильцова В.М. Планирование на предприятии. – М.: КноРус, 2011.- 336 с.
36. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия.: Учеб. Пособие для вузов.-М.: Юнити-Дана, 2013 г.
37. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, Юнити. – 2010г.
38. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2009г. – 211 с.
39. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2008г. – 472 с.

40. Гончарова Н.Е. Организационная культура / Н.Е. Гончарова - М.: АСТ-ПРЕСС, 2008г.
41. Грузинов В.П., Грибов В.Д. «Экономика предприятия»/ учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2010 г.-208 с.
42. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник, изд. 2-е, испр. и доп. – М., 2012г. – 528 с.
43. Горфинкель В.Я. «Экономика предприятия»// учебное пособие для вузов. М. Инфра, 2009 г.
44. Герчикова И.Н. «Менеджмент»/учебник. Москва. «Банки и биржи» «ЮНИТИ», 2009 г.-501 с.
45. Деловое планирование/ Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012.
46. Десмос Г.М. Руководство по оценке бизнеса.- М.: РОО, 2013 г.
47. Джозев А.Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн «Бизнес-планы» полное справочное руководство: пер с англ.-М.: «Издательство БИНОМ», 2009 г.-352 с.
48. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2009г.
49. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2009г.
50. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика. - М.: Финансы и статистика, 2012г.
51. Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2009 г.-240 с.
52. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR / А.Б. Зверинцев - СПб.: 2009г.
53. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование.- СПб: Питер, 2008. – 320с.

- 54.Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 168 с.
- 55.Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 504 с.
- 56.Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – 2-е изд., перераб. – Минск: Новое знание, 2011г. – 635 с.
- 57.Крюкова А.А. Алгоритм управления взаимоотношениями с клиентами [текст] // Российское предпринимательство. — 2011. — № 2 Вып. 2 (178). — с. 92-98.
- 58.Как оценить эффективность внедрения CRM-систем[текст]// Журнал "Коммерческий директор" - N2 (февраль 2006)
- 59.Камминз Джулиана. Стимулирование сбыта. Как провести эффективную промо-кампанию. – М.: Имидж-контакт, 2002.- 456 стр.
- 60.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2011. – 412 с.
- 61.Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2009. – 199 с.
- 62.Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2010. – 303 с.
- 63.Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2008г. – 114 с.
- 64.Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - М: Центр экономики и маркетинга, 2012г.
- 65.Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — 4-е изд., перераб. и доп. — М: Финансы и статистика, 2012 г.

- 66.Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М: Проспект, 2009 г.
- 67.Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки.— М.:ИКЦ«ДИС», 2011г.
- 68.Курганская Н.И., Волкова Н.В., Вишневская О.В. Планирование и анализ производственной деятельности. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010г. – 320 с.
- 69.«Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2013г.
- 70.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2012 г.-704 с.
- 71.Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дрогомерецкий И.И. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2010г. – 144 с.
- 72.Милкович Джордж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ./ Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. - М.: Вершина, 2013г. – 759
- 73.Новицкий Н.И. Пашуто В.П. Организация, планирование и управление производством. – М.: Финансы и статистика, 2007г. – 576 с.
- 74.Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2010 г.
- 75.Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.- М.: Инфра- М, 2009 г.
- 76.Одинцова Л.А. Планирование на предприятии. – М.: Академия, 2009. – 272 с.
- 77.Официальный сайт компании ЗАО «Дети» [Текст][электронная версия] [<http://www.detishop.ru>]
- 78.О программных продуктах CRM-систем [текст][Электронная версия] [<http://www.crmonline.ru>]
- 79.Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов[текст]. Минск: Гревцов Паблишер, 2012. – 384 с.

80. Пепперс, Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами [текст] – М. 2012. – 336 с.
81. Рысев Н.Ю. Как завоевать клиента [текст] – М.: Альпина, 2006, 242 с.
82. Рязанова В.А., Люшина Э.Ю. Организация и планирование производства. – М.: Академия, 2010 г. – 272 с.
83. Рысеев Н.Ю. Активные продажи. – СПб.: Питер, 2009 г. — 416 с.
84. Рейтинг программных продуктов по финансовому планированию и инвестированию [Электронная версия] [Источник: <http://www.finanalisis.ru>]
85. Савицкая Г. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2013 г. – 494 с.
86. Справочник. Россия в цифрах. 2013 г. [Электронная версия] Источник: [[www.gks.ru](http://www.gks.ru)]
87. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент»: учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2009 г. 416 с.
88. Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж. Правила привлечения и удержания клиентов. [текст]. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2010 г. 170 с.
89. Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет – М.: ИНФРА – М, 2011 г. – 208 с.
90. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. «Финансы предприятия», М. – 2011 г.
91. Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ – М.: Дело и Сервис, 2013 г. – 320 с.
92. «Экономика предприятия»: Учебник/ под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010 г. – 416 с.
93. «Экономика предприятия»: учебное пособие. / под ред. Сергеева И.В. – М.: Финансы и статистика, 2012 г. – 304 с.
94. Экономика предприятия торговли и сферы услуг/ Под ред. В.В. Басконова М: ИНФРА – М, 2010 г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**