

Комплексный анализ как инструмент управления финансовыми рисками компании

НАТАЛЬЯ ПЕРСОД, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДЕТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА НИИ КОРПОРАТИВНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ОЦЕНИТЬ ИСПОЛНЕНИЕ бюджетов помогают следующие виды анализа: план-фактный, вертикальный, горизонтальный и факторный. Их комплексное проведение основывается на сравнении полученных результатов с плановыми значениями за отчетный период, а также со значениями показателей в предшествующие периоды. Результатом анализа является аналитический отчет об исполнении бюджета. Итак, приступим: сначала рассмотрим каждый вид анализа в отдельности, далее вариант их комплексного использования.

План-фактный анализ

Заключается в расчете отклонений между плановыми и фактическими значениями. Понадобится рассчитать абсолютное отклонение показателя от плана (то есть, разность фактического и планового значения показателя) и его относительное отклонение от плана (надо поделить абсолютное отклонение на величину показателя в базовом периоде, то есть его плановое значение. Точное совпадение плана и факта практически невозможно. Поэтому определяются пороги допустимых отклонений (в процентах от плана) с помощью классификации на несколько групп. Первая группа – несущественные отклонения, ими можно пренебречь. Далее идут существенные и серьезные отклонения. Они требуют проведения дополнительного анализа, однако их размер говорит о том, что плановые значения определены достаточно корректно, и надо совершенствовать соответствующие процессы. Последняя группа – грубейшие отклонения: требуют оперативного вмешательства в процесс исполнения бюджетов. Однако иногда они могут сигнализировать об ошибках




в планировании или об изменениях факторов, влияющих на деятельность компании. Для учета отклонений используется «метод семафора»: каждое отклонение отмечается цветом (см. табл. 1 на стр. ##).

Вертикальный анализ

Основан на изучении того, какие доли имеют элементы бюджета в итоговом показателе. Для выявления динамики структуры бюджета проводится ее сопоставление за несколько периодов. При проведении анализа для каждого показателя необходимо рассчитать фактическое значение анализируемого показателя, затем фактическое значение агрегирующего показателя, в который входит анализируемый показатель, и далее удельные веса (доли) показателей в агрегированном показателе в относительном выражении (рассчитываются путем деления показателя на агрегированный показатель). Если структура агрегирующего показателя сравнивается за несколько периодов, то дополнительно надо вычислить его удельный вес в прошлом периоде и динамику (прирост) удельного веса (рассчитывается как разность между долями показателя в отчетном и предыдущем периоде, приведенная к доле показателя в предыдущем периоде).

Вертикальный анализ позволяет проводить сравнение компании с другими, а также сглаживает влияние инфляционных процессов, которые могут исказить абсолютные показатели финансовой отчетности. Однако при вертикальном анализе показатели нормируются, поэтому если итоговая сумма существенно изменится, но структура останется прежней, вертикальный анализ этого не отразит. Он дает основу для проведения в дальнейшем горизонтального анализа.

ТАБЛИЦА 1. Графическое обозначение отклонений

№ П/П	УРОВЕНЬ ОТКЛОНЕНИЯ	ГРАФИЧЕСКОЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ
1	В рамках границ допустимых отклонений	
2	Отклонения сверх границ допустимых отклонений в положительную сторону (превышение плановых значений показателей)	
3	Отклонения в негативную сторону (недовыполнение плановых значений показателей)	



СПРАВКА ОБ АВТОРЕ

Наталья Персод

Работала в разных дочерних предприятиях ОАО «Газпром» в области проектного управления и экспертизы информационно-аналитических и управляющих систем. В 2009 году стала начальником управления информационно-аналитических систем ОАО «Газпром автоматизация» ОАО «Газпром». Одновременно прошла профессиональную переподготовку в МГТУ им. Баумана по специальностям информационные технологии и экономика. А также получила несколько сертификатов Ассоциации Управления проектами (СОВНЕТ) и Международной Ассоциации Управления проектами (IPMA). Имеет персональные благодарности от руководства ОАО «Газпром», а также награждена Золотым знаком «За профессиональное мастерство».

Горизонтальный анализ

Представляет собой изучение абсолютных и относительных изменений показателей во времени, что дает возможность выявить тенденции изменений отдельных показателей и их групп. При проведении анализа рассчитывается абсолютное отклонение (разность между показателями в отчетном и базовом периоде) и относительное отклонение (абсолютное отклонение в процентах к базовому уровню). При проведении анализа для каждого показателя необходимо рассчитать его значение в отчетный (анализируемый) период и его значение в базовый (прошлый либо базисный) период, а затем - его относительное отклонение показателя (темп прироста, рассчитывается путем деления абсолютного отклонения на величину показателя в базовом периоде). Для графического сопровождения возможно использование столбиковых или линейных диаграмм.

Факторный анализ

Основывается на моделях, выражающих зависимость между различными бюджетными показателями, которые формализуются в виде математических формул расчета итогового показателя.

Способ цепных подстановок является частным случаем факторного анализа. С помощью этого метода последовательно выделяют влияние на результирующий показатель только одного фактора и исключают влияние остальных. Вот так он выглядит в общем виде:

$$y = f(a, b, c, d);$$

$$\Delta y = f(a_r, b_r, c_r, d_r) - f(a_0, b_0, c_0, d_0);$$

$$\Delta y_a = f(a_r, b_0, c_0, d_0) - f(a_0, b_0, c_0, d_0);$$

$$\Delta y_b = f(a_r, b_r, c_0, d_0) - f(a_r, b_0, c_0, d_0);$$

$$\Delta y_c = f(a_r, b_r, c_r, d_0) - f(a_r, b_r, c_0, d_0);$$

$$\Delta y_d = f(a_r, b_r, c_r, d_r) - f(a_r, b_r, c_r, d_0);$$

$$\Delta y_d = \Delta y_a + \Delta y_b + \Delta y_c + \Delta y_d$$

где a_0, b_0, c_0, d_0 – базисные значения факторов, оказывающих влияние на показатель y ; a_r, b_r, c_r, d_r – фактические значения факторов; $\Delta y_a, \Delta y_b, \Delta y_c, \Delta y_d$ – промежуточные изменения результирующего показателя, связанного с изменением факторов a, b, c, d .

ТАБЛИЦА 2. Горизонтальный анализ баланса предприятия, тыс. руб.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ГОД 2	ГОД 1	АБСОЛЮТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ	% ИЗМЕНЕНИЕ
I. Оборотные активы				
Денежные средства	211 573,00	41 299,00	(170 274,00)	-80
Краткосрочные финансовые вложения	10 140,00	14 170,00	4030,00	40
Дебиторская задолженность	914 619,00	1 101 468,00	186 849,00	20
Авансы поставщикам	154 675,00	18 494,00	(136 181,00)	-88
Запасы	26 038,00	275 139,00	249 101,00	957
НДС	10 811,00	43 560,00	32 749,00	303
Оборотные активы, всего	1 173 181,00	1 475 636,00	302 455,00	26
II. Внеоборотные активы				
Долгосрочные финансовые вложения	48 830,00	48 690,00	(140,00)	0
Основные средства	165 936,00	172 953,00	7017,00	4
в т.ч. незавершенное капитальное строительство	10 109,00	75 739,00	65 630,00	649
Нематериальные активы	696,00	0,00	(696,00)	-100
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0
Внеоборотные активы, всего	237 912,00	297 720,00	59 808,00	25
Активы, всего	1 411 093,00	1 773 356,00	362 263,00	26
I. Краткосрочные обязательства				
Краткосрочные кредиты, займы	29 704,00	0,00	(29 704,00)	-100
Кредиторская задолженность	877 537,00	1 222 850,00	345 313,00	39
Авансы покупателей	0,00	0,00	0,00	0
Прочие краткосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0
Краткосрочные обязательства, всего	907 241,00	1 222 850,00	315 609,00	35
II. Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты, займы	0,00	0,00	0,00	0
Прочие долгосрочные обязательства	14 833,00	0,00	(14 833,00)	-100
Долгосрочные обязательства, всего	14 833,00	0,00	(14 833,00)	-100
III. Собственный капитал				
Уставный капитал	1559,00	1559,00	0,00	0
Добавочный капитал	94 645,00	85 664,00	(8981,00)	-9
Нераспределенная прибыль	392 737,00	463 194,00	70 457,00	18
Прочие источники собственного капитала	78,00	78,00	0,00	0
Собственный капитал, всего	489 019,00	550 495,00	61 476,00	13
Пассивы всего	1 411 093,00	1 773 345,00	362 252,00	26

ТАБЛИЦА 3. Вертикальный анализ баланса предприятия, тыс. руб.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ГОД 2	УДЕЛЬНЫЙ ВЕС, %	ГОД 1	УДЕЛЬНЫЙ ВЕС, %
I. Оборотные активы				
Денежные средства	211 573,00	14,99	41 299,00	2,33
Краткосрочные финансовые вложения	10 140,00	0,72	14 170,00	0,80
Дебиторская задолженность	914 619,00	64,82	1 101 468,00	62,11
Авансы поставщикам	154 675,00	10,96	18 494,00	1,04
Запасы	26 038,00	1,85	275 139,00	15,52
НДС	10 811,00	36,40	43 560,00	2,46
Оборотные активы, всего	1 173 181,00	83,14	1 475 636,00	83,21
II. Внеоборотные активы				
Долгосрочные финансовые вложения	48 830,00	3,46	48 690,00	2,75
Основные средства	165 936,00	11,76	172 953,00	9,75
в т.ч. незавершенное капитальное строительство	10 109,00	0,72	75 739,00	4,27
Нематериальные активы	696,00	0,05	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00
Внеоборотные активы, всего	237 912,00	16,86	297 720,00	16,79
Активы, всего	1 411 093,00	100,00	1 773 356,00	100,00
I. Краткосрочные обязательства				
Краткосрочные кредиты, займы	29 704,00	2,11	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	877 537,00	62,19	1 222 850,00	68,96
Авансы покупателей	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие краткосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00
Краткосрочные обязательства, всего	907 241,00	64,29	1 222 850,00	68,96
II. Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты, займы	0,00	0,00%	0,00	0,00
Прочие долгосрочные обязательства	14 833,00	1,05%	0,00	0,00
Долгосрочные обязательства, всего	14 833,00	1,05%	0,00	0,00
III. Собственный капитал				
Уставный капитал	1 559,00	0,11	1 559,00	0,09
Добавочный капитал	94 645,00	6,71	85 664,00	4,83
Нераспределенная прибыль	392 737,00	27,83	463 194,00	26,12
Прочие источники собственного капитала	78,00	0,01	78,00	0,00
Собственный капитал, всего	489 019,00	34,66	550 495,00	31,04
Пассивы всего	1 411 093,00	100,00	1 773 345,00	100,00

ТАБЛИЦА 4. Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ГОД 2	ГОД 1	АБСОЛЮТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ	% ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка, тыс. руб.	1 776 735	2 261 017	484 282	27
Себестоимость, тыс. руб.	1 417 021	1 986 752	569 731	40
Прибыль от продаж, тыс. руб.	34 006	256 693	222 687	655
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	105 035	268 011	162 976	155
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0
Управленческие расходы, тыс. руб.	103 021	240 259	137 238	133
Чистая прибыль, тыс. руб.	65 880	203 721	137 841	209
Стоимость имущества, тыс. руб.	237 912	297 720	59 808	25
Рентабельность продаж, %	2	11	9	493
Коэффициент оборачиваемости активов	1,26	1,27	0,01	1
Численность рабочих, чел.	279	340	61	22
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	192 105	235 126	43 021	22

Преимуществом метода цепных подстановок является его универсальность и простота расчетов. Недостатком является то, что результаты расчета факторных влияний каждого фактора могут различаться в зависимости от очередности подстановки, так как неразложимый остаток будет приходиться на последний фактор.

Интегральный метод – вторая разновидность факторного анализа. Он позволяет достичь полного разложения результирующего показателя по факторам. Далее приведены формулы расчета факторного влияния для основных видов моделей, присущих бюджетным показателям.

Для мультипликативной модели вида $y = a \times b$ значения факторного влияния рассчитываются по формулам:

$$\Delta y_a = \frac{1}{2} \Delta a \times (b_1 + b_0);$$

$$\Delta y_b = \frac{1}{2} \Delta b \times (a_1 + a_0).$$

Для мультипликативной модели вида $y = a \times b \times c$ значения факторного влияния рассчитываются по формулам:

$$\Delta y_a = \frac{1}{2} \Delta a \times (b_1 \times c_0 + b_0 \times c_1) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c;$$

$$\Delta y_b = \frac{1}{2} \Delta b \times (a_1 \times c_0 + a_0 \times c_1) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c;$$

$$\Delta y_c = \frac{1}{2} \Delta c \times (a_1 \times b_0 + a_0 \times b_1) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

Для кратной модели вида $y = a : b$ значения факторного влияния рассчитываются по формулам:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b} \ln \left| \frac{b_1}{b_0} \right|;$$

$$\Delta y_b = \Delta y - \Delta y_a.$$

Для комбинированной модели вида $y = a : (b + c)$ значения факторного влияния рассчитываются по формулам:

$$\Delta y = \Delta y_a + \Delta y_b + \Delta y_c;$$

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b + \Delta c} \times \ln \left| \frac{b_1 + c_1}{b_0 + c_0} \right|;$$

$$\Delta y_b = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \times \Delta b;$$

$$\Delta y_c = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \times \Delta c.$$

ТАБЛИЦА 5. Бюджет движения денежных средств от основной деятельности, тыс. руб.

БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ГОД 2	ГОД 1		АБСОЛЮТНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ	%	УДЕЛЬНЫЙ ВЕС СТАТЬИ, %
		ПЛАН	ФАКТ			
Поступило денежных средств, всего	2 251 453	3 000 000	2 585 119	(414 881)	-18	
– выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг	1 776 735	2 500 000	2 261 017	(238 983)	-13	87,46
– выручка от продажи иного имущества	23 735	–	8954	8954	38	0,35
в т.ч. от продажи валюты	11 461	–	8954	8954	78	0,35
– авансы, полученные от покупателей (заказчиков)	95 927	–	7246	7246	8	0,28
– бюджетные ассигнования и иное целевое финансирование	–	–	–	–	0	–
– безвозмездно	–	–	–	–	0	–
– прочие доходы	343 595	300 000	298 948	(1052)	0	11,56
Направлено денежных средств, всего	(2 306 032)	(2 610 000)	(2 684 442)	(74 442)	3	
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	(1 524 437)	(1 700 000)	(1 836 101)	(136 101)	9	68,40
на оплату труда	(177 860)	(240 000)	(229 025)	10 975	-6	8,53
на выплату дивидендов, процентов	(4373)	(5000)	(4398)	602	-14	0,16
на расчеты по налогам и сборам	(106 070)	(125 000)	(150 410)	(25 410)	24	5,60
на таможенные пошлины	–	–	(26)	(26)	0	0,00
отчисления в гос. внебюджетные фонды	(28 887)	(30 000)	(33 576)	(3576)	12	1,25
на выдачу авансов	(58 423)	(50 000)	(18 494)	31 506	-54	0,69
прочие расходы	(405 982)	(450 000)	(412 412)	37 588	-9	15,36
в т.ч. на продажу валюты	(11 573)	(10 000)	(8954)	1046	-9	0,33
Чистые денежные средства от текущей деятельности	146 839	390 000	(91 440)	(481 440)	-328	

Применение методов комплексного анализа

Для наглядной демонстрации действенности комплексного анализа рассмотрим пример работы предприятия, основной вид дея-

тельности которого разработка и внедрение систем управления производственными процессами. Руководство предприятия, принимая, что завершается ряд крупных проектов и, в целом, уровень востребованности

этих систем на рынке снижается, приняло решение о проведении комплексного анализа для определения возможных вариантов дальнейшего развития. Проводился он в несколько этапов.

Этап 1. Вертикальное и горизонтальное исследование бухгалтерских форм № 1 «Баланс» и № 2 «Отчет о прибылях и убытках». На основании данных в таблице 2 на стр. ## и в таблице 3 на стр. ## можно сделать вывод, что в действительности ряд проектов завершается и растет объем дебиторской задолженности. Рост запасов говорит о том, что в настоящее время новые проекты еще не начались. Также видна негибкость системы расчетов с заказчиками и подрядчиками ввиду роста кредиторской задолженности совместно с дебиторской. То есть период оплаты подрядным организациям меньше, чем период получения платежей со стороны заказчиков. Это обстоятельство приводит к необходимости привлечения краткосрочных кредитов и соответствующей оплаты их использования, что, естественно, не может не оказать негативного влияния на объем получаемой предприятием прибыли.

Рассмотрев анализ показателей, приведенный в таблице 4 (на стр. ##), можно утверждать, что предприятие довольно устойчиво функционирует на рынке. Об этом свидетельствует увеличение выручки и соответственно чистой прибыли.

Однако комплексность анализа заключается в необходимости объективного и достоверного оценивания наиболее значимых показателей работы предприятия. В связи с этим обратимся к данным бюджета движения денежных средств от основной деятельности для выявления того, находятся ли ожидания и фактические значения увеличения прибыли в удовлетворяющих руководству рамках.

Этап 2. Проведение горизонтального, вертикального и план-фактного анализа с применением системы маркеров (см. табл. 5). Маркеры сигнализируют о серьезных отклонениях.

Таким образом, фактический прирост выручки от основной деятельности является ниже планового значения, вместе с этим чистые денежные средства от основной деятельности серьезно ниже ожидания. Сложность этой ситуации привела к снижению выплат дивидендов акционерам и напрямую оказала негативное влияние на возможность привлечения инвесторов.

Этап 3. Проведение факторного анализа методом цепных подстановок для определения причин снижения выручки (см. табл. 6 на стр. ##).

Выручка формируется по формуле:

$$V = ЧР \times \text{Дней} \times \text{Часов} \times ЧВ,$$

где ЧР – среднегодовая численность рабочих, ЧВ – среднечасовая выработка продукции.

Рассчитаем соответствующие отклонения при последовательной замене плановых показателей на фактические.

$$V_{\text{план}} = ЧР_{\text{план}} \times \text{Дней}_{\text{план}} \times \text{Часов}_{\text{план}} \times ЧВ_{\text{план}} = 2500000 \text{ тыс. руб.,}$$

$$V_{\text{усл1}} = ЧР_{\text{факт}} \times \text{Дней}_{\text{план}} \times \text{Часов}_{\text{план}} \times ЧВ_{\text{план}} = 2236842 \text{ тыс. руб.,}$$

$$V_{\text{усл2}} = ЧР_{\text{факт}} \times \text{Дней}_{\text{факт}} \times \text{Часов}_{\text{план}} \times ЧВ_{\text{план}} = 2160462 \text{ тыс. руб.,}$$

$$V_{\text{усл3}} = ЧР_{\text{факт}} \times \text{Дней}_{\text{план}} \times \text{Часов}_{\text{факт}} \times ЧВ_{\text{план}} = 2304492 \text{ тыс. руб.,}$$

$$V_{\text{усл4}} = ЧР_{\text{факт}} \times \text{Дней}_{\text{план}} \times \text{Часов}_{\text{факт}} \times ЧВ_{\text{факт}} = 2261017 \text{ тыс. руб.,}$$

$$\Delta V_{\text{усл1}} = V_{\text{план}} - V_{\text{усл1}} = 263158 \text{ тыс. руб.,}$$

$$\Delta V_{\text{усл2}} = V_{\text{усл1}} - V_{\text{усл2}} = -76380 \text{ тыс. руб.,}$$

$$\Delta V_{\text{усл3}} = V_{\text{усл2}} - V_{\text{усл3}} = 144031 \text{ тыс. руб.,}$$

$$\Delta V_{\text{усл4}} = V_{\text{усл3}} - V_{\text{усл4}} = -43476 \text{ тыс. руб.,}$$

Из вышеуказанных формул видно, что снижение выручки на 263 тыс. руб. вызвано за счет недобора компетентных работников, на 76 тыс. руб. – за счет уменьшения количества рабочих дней в году, на 43 тыс. руб. – за счет уменьшения среднечасовой выработки одного рабочего. Повысить уровень вы-

ТАБЛИЦА 6. Способ цепных подстановок для выручки, тыс. руб.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	УСЛОВНОЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	АБСОЛЮТНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ	%
		ГОД N-2	ГОД N-1			
Выручка, тыс. руб.	В	1 776 735	2 500 000	2 261 017	(238 983)	-11%
Средняя численность рабочих, чел	ЧР	279	380	340	(40)	-12%
Среднегодовая выработка одним рабочим, тыс. руб.		6368,23	6578,95	6650,05	71	1%
Количество отработанных дней одним рабочим за год	Дней	200,00	205,00	198,00	(7)	-4%
Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.		31,84	32,09	33,59	0,5	4%
Средняя продолжительность рабочего дня работника, час	Часов	8,00	7,50	8,00	0,5	6%
Среднечасовая выработка продукции одним рабочим, тыс. руб.	ЧВ	3,98	4,28	4,20	(0,08)	-2%

ТАБЛИЦА 7. Прогноз отчета о прибылях и убытках

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ГОД N	ГОД N+1	АБСОЛЮТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ	%	2010	АБСОЛЮТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ	%
Выручка, тыс. руб.	5004126	10970392	5966266	119%	28181193	17210801	157%
Себестоимость, тыс. руб.	4626886	10436633	5809747	126%	26759632	16322999	156%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	85037	203606	118569	139%	847193	643587	316%
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	115848	122372	6524	6%	473759	351387	287%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	27920	34053	6133	22%	54877	20824	61%
Управленческие расходы, тыс. руб.	264283	296100	31817	12%	519491	223391	75%
Чистая прибыль, тыс. руб.	83481	86272	2791	3%	326609	240337	279%
Стоимость имущества, тыс. руб.	390978	481623	90645	23%	600152	118529	25%
Численность рабочих, чел	356	570	214	60%	700	130	23%
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	289033	428850	139817	48%	754102	325252	76%

ручки удалось за счет сохранения общей продолжительности рабочего дня на уровне восьми часов, хотя в долгосрочной перспективе в компании предполагалось улучшение условий труда сотрудников. Исходя из полученных результатов и того, что управление процессом обеспечения комфортных

условий труда работников компании является достаточно сложным, можно сделать вывод о том, что параметр, которым надо управлять, есть среднечасовая выработка. Этот параметр напрямую зависит от уровня работоспособности используемого на производстве оборудования.

Результаты анализа: делаем выводы

Комплексный анализ представил руководству два альтернативных варианта развития предприятия:

- обновление фонда оборудования и совершенствование политики обеспечения комфортных условий труда сотрудников предприятия;
- диверсификация производства: а именно, внедрение на предприятии новой продукции. Таким образом удастся избежать дальнейшего снижения объемов выручки и прибыли в связи с недополучением контрактов по основному направлению деятельности.

По результатам изучения текущей ситуации и тенденций на рынке руководство приняло решение внедрить на предприятии систему управления финансово-хозяйственной деятельностью.

На текущий момент объем выручки рассматриваемого нами предприятия существенно возрос. Однако, учитывая значительность потребовавшихся инвестиционных вложений, прибыль пока невысока. Но поскольку операционные притоки растут, в ближайшей перспективе общая прибыль должна существенно увеличиться (см. таблицу 7 на стр. ##).

В завершении статьи хотелось бы отметить, что регулярное проведение комплексного анализа также позволит финансовому директору понять так называемые «пробелы» не только в финансовой деятельности компании, но и выявить как слабые, так и сильные стороны системы управления компанией в целом. Что, безусловно, даст почву для оценки положения компании на рынке – ее конкурентоспособность на текущий момент, и возможные варианты дальнейшего развития в будущем. 