

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

В.В. Кузнецов, М.Н. Кондратьева, О.В. Алашеева

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Деловая игра

Ульяновск 2001

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	4
1. Механизм управления предприятием	4
2. Внешние и внутренние факторы деятельности предприятия	7
3. Разработка мероприятий по совершенствованию производства	10
4. Анализ результатов деятельности предприятия	10
Список литературы	20

## ВВЕДЕНИЕ

Методическое пособие разработано в помощь предпринимателям, руководителям предприятий малого бизнеса и для использования в учебном процессе в вузах, колледжах при проведении практических занятий со студентами очной и заочной форм обучения по дисциплине «Экономика и организация производства».

В учебном процессе удобней всего использовать эти методические материалы в продолжение проведения деловой игры по разработке бизнес-плана организации нового предприятия, предпринимательской деятельности.

Эта часть методических материалов включает основные элементы экономического механизма управления деятельностью малого предприятия, приемы вывода предприятия из кризисного состояния и основные экономические, финансовые параметры показателей текущей деятельности предприятия, т.е. определение границ финансовой устойчивости предприятия. Эта часть методического пособия не предполагает заменить собой рекомендации по финансовому менеджменту, анализу хозяйственной деятельностью предприятия или принятию управленческих решений, а отработать основные экономические, финансовые показатели, которые обеспечивают текущую жизнедеятельность малого предприятия, индивидуально - предпринимательской деятельности.

Данный вариант методики представляет из себя первую попытку объединить важнейшие разделы проектирования производства, контроллинга, принятия управленческих решений, стратегического планирования, финансового менеджмента, анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Авторы методического пособия будут весьма благодарны за конструктивные предложения по ее совершенствованию.

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*Уважаемые предприниматели!*

*На прошлых занятиях Вы научились разрабатывать бизнес-план и на практике убедились в жизнеспособности Вашей бизнес-идеи.*

*Предлагаемая методика анализа разработана для оказания помощи в обеспечении жизнедеятельности вашего проекта. Ваш бизнес постоянно подстерегают подводные камни, которые могут привести к весьма нежелательным последствиям.*

*Данная методика, мы надеемся, поможет Вам вовремя распознать и своевременно удалить помехи или обойти преграду без больших потерь для Вас.*

*Кроме того, данная методика несет вторую не менее важную учебную задачу на примере обеспечения жизнедеятельности предприятия закрепить знания по взаимодействию технических, экономических вопросов, включая специфические финансовые показатели, и выработать у студентов, слушателей навыки анализа, принятия практических мер и действий, позволяющих удерживать или совершенствовать экономические показатели предприятия.*

*Третьим назначением методики является то, что она предназначена для количественного измерения результатов организационных мер и действий, направленных на «выживание» предприятия.*

## 1. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Основной задачей этого раздела является создание на предприятии механизма управления, который бы обеспечивал бесперебойное функционирование его в соответствии с поставленными целями и миссией.

Механизм управления предполагает следующее :

- \* Создание управленческой структуры, адекватно соответствующей структуре предприятия и целям производства;
- \* Изучение фактического технического, организационного, финансового, экономического состояния предприятия;
- \* Анализ внешних и внутренних факторов, воздействующих на деятельность предприятия;
- \* Выработка мер противодействия негативным воздействиям внешних и внутренних факторов и определение цели их осуществления;
- \* Разработка мероприятий, рассмотрение и их утверждение. Выявление положительных и отрицательных последствий реализации мероприятий;
- \* Осуществление контроля, диспетчирования хода выполнения мероприятий;

\* Корректировка действий по достижению цели.

Предпринимателю и любому руководителю следует помнить, что банкротство зарождается в период финансового здоровья, если последнее не подкрепляется постоянной аналитической работой, направленной на выявление и нейтрализацию скрытых негативных тенденций.

Опыт антикризисного управления, выработанный в современной России, позволяет рекомендовать схему, приведенную на рис.1, в качестве рекомендации по реализации системы экономических методов управления деятельностью малых предприятий.

Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (тактические) и стратегические (долгосрочные, перспективные).

Стратегическая цель (1) — формирование системы управления и планирования, которая ускорила бы движение фирмы к намеченной стратегической цели своего развития. Она призвана обеспечить эффективное существование фирмы на длительную перспективу, формирование и управление потенциалом успеха организации.

Установление стратегических и оперативных целей деятельности предприятия (1, - 2) начинается с анализа факторов внешней и внутренней среды. Важнейшим аспектом является процесс формирования количественных целей. Основой анализа и управления факторами внешней и внутренней среды (3, 4) является выбор самих факторов. Подробное содержание факторов внешней и внутренней среды представлено на рис.1 и в тексте раздела 2. При выборе факторов следует помнить:

- \* каждый фактор воздействует на цели прямым и косвенным образом;
- \* возможно взаимное воздействие различных факторов (иногда разнонаправленных) на процесс реализации целей;
- \* выбор факторов должен носить сугубо индивидуальный характер для конкретного предприятия.

Выбор конкретных факторов - дело сугубо индивидуальное для каждого конкретного предприятия. Процесс выбора зависит от целей, конкретной ситуации, возможностей системы учета и анализа и, безусловно, от квалификации управленческого персонала и экономических служб предприятия.

В целях обеспечения сравнимости состояния собственного предприятия с конкурентами целесообразно анализ факторов внутренней среды проводить по тем же показателям, что и для конкурентов:

- \* эффективность (производства, сбыта);
- \* результативность (степень достижения цели),
- \* прибыльность (прибыль, конкретные издержки);
- \* продуктивность (может быть выражена через рентабельность);
- \* изменение доли на рынке;
- \* экономичность (материалоемкость, ресурсоемкость).

Состав показателей может быть расширен (сужен) в зависимости от цели анализа конкретной стратегии.

Важнейшим шагом в управлении предприятием является выработка и

осуществление мероприятий (6), обеспечивающих достижение намеченных целей (уход от возможных убытков, вывод предприятия из кризисного состояния, расширение рынка сбыта продукции, ликвидация узких мест в производстве и др.). Основной задачей экономической науки, экономических дисциплин является овладение студентами, слушателями курсов экономическим инструментарием по анализу влияния мероприятия на экономические, финансовые результаты деятельности предприятия (7) и определение количественных выходных параметров действий по реализации намеченных мероприятий.

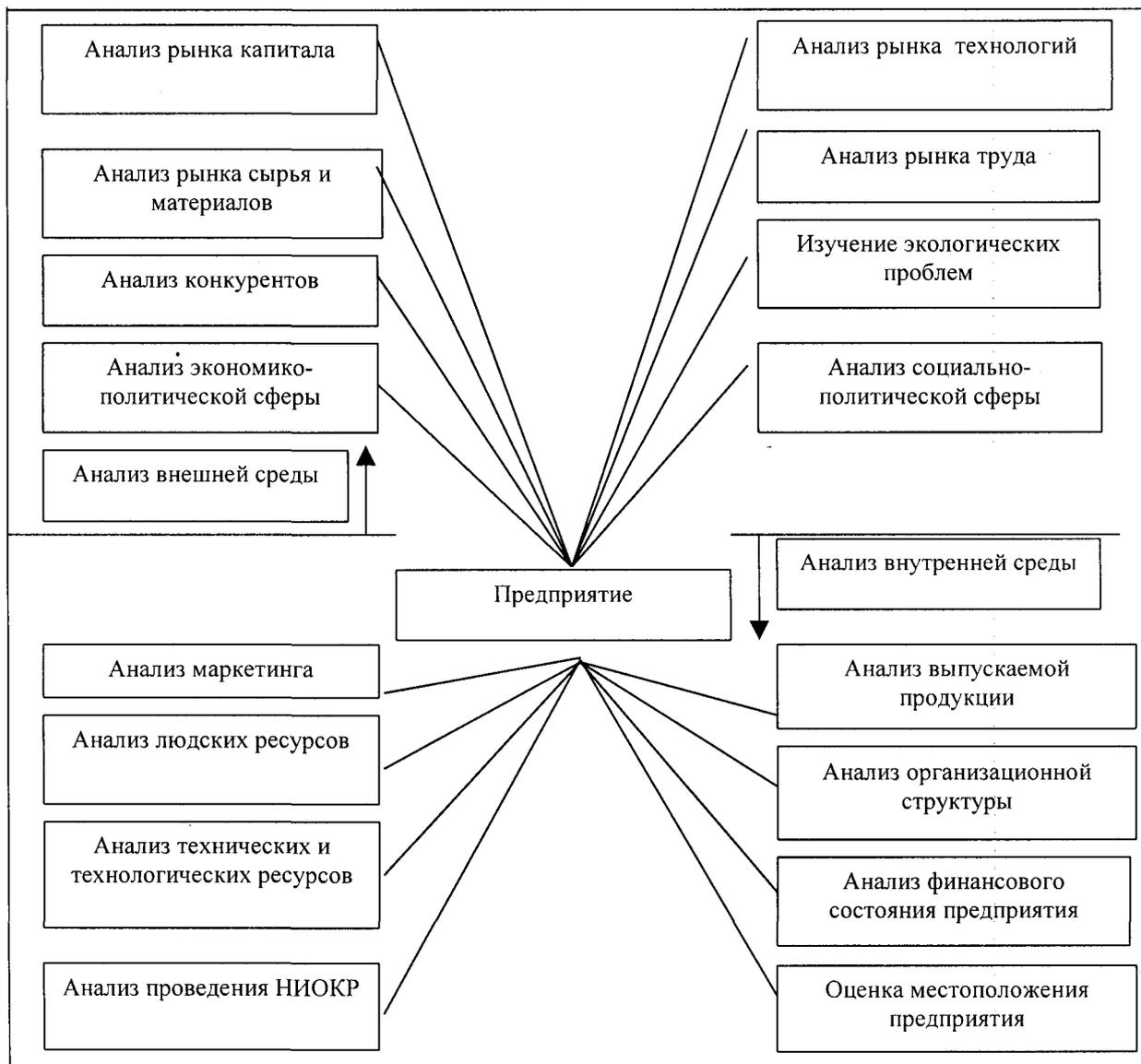
Организация контроля за ходом выполнения мероприятий (8) и корректировка действий по достижению цели (9) является обязательным элементом функционирования любой системы, в том числе и системы экономических методов управления деятельностью малых предприятий.



**Рис.1. Схема реализации системы экономических методов управления деятельностью малых предприятий**

## 2. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данном разделе рассмотрены факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на деятельность предприятия. Анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы схематично можно представить в следующем виде (см. рис.2):



**Рис.2. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на деятельность предприятия**

### 2.1. Анализ факторов внешней среды

Практически все факторы внешней среды относятся к не контролируемым со стороны организации и ее служб. Самый хороший план может провалиться из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов. Вместе с тем организация может не только приспособливаться к внешней среде, но и в определенной мере влиять на нее.

Анализ поставщиков сырья и материалов. Фирма должна вести реестр

«поставщики материальных ресурсов». Это не означает, что целесообразно постоянно менять поставщиков, но необходимо помнить, что меняется ситуация, положение, стратегия поставщиков. Это нужно учитывать при планировании. На каждого поставщика целесообразно завести карточку, где указывать качество и стоимость материальных ресурсов, условия и возможные объемы поставки, мощность фирмы, финансовое положение поставщика.

Необходимо помнить, что при одной и той же цене могут быть разные условия поставки, что в конечном итоге повлияет на конечную величину затрат. Такой анализ помогает оптимизировать эффективность поставки материальных ресурсов (смена поставщика, улучшение процесса переговоров и др.). Информационной основой анализа может служить Internet, информационные издания, собственная картотека.

Анализ поставщиков технологий и техники. Анализ данного фактора проводится аналогично предыдущему, однако здесь есть свои особенности. При покупке техники необходимо знать всех производителей и поставщиков аналогичного оборудования, рейтинг фирмы, объем производства, конкурентное преимущество, гарантийные обязательства и условия сервисного обслуживания, финансовую характеристику фирмы, наличие опыта работы с этой фирмой, отзывы о технике и о работе с данным поставщиком. Получив первичную информацию (из газет, специализированных журналов, баз данных Internet, консалтинговых и оценочных фирм, Госкомстата и др.), необходимо сформировать собственный банк данных.

Анализ поставщиков финансов также требует особого подхода. Варианты получения финансов: российские банки и фонды; инвестиционные и лизинговые компании. Если фирма нуждается во внешнем финансировании, то следует серьезно анализировать финансовый рынок. По каждому возможному поставщику финансов целесообразно вести специальную картотеку, чтобы оперативно выбрать наилучшего, где кроме наименования указываются законодательные ограничения, предельный размер инвестиций, кредита, лизинга, условия, гарантии возвратности, условия страховки, срока и процентов по кредиту и т.п.

Анализ экономико-политической сферы. Здесь необходимо представить систему показателей, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы:

динамика отраслевых экономических показателей области, в России, индекс инфляции, ставка рефинансирования, численность безработных, средняя заработанная плата, прожиточный минимум и др. Важно анализировать политические и экономические платформы партий и движений, которые могут реально воздействовать на экономическую ситуацию и деятельность конкретной фирмы, а так/же международные факторы.

Анализ конкурентов. По каждому конкуренту необходимо вести досье по определенной схеме, адаптированной к конкретной отрасли.

## 2.2. Анализ факторов внутренней среды

Основные факторы внутренней среды, содержание и возможное направление их воздействия на эффективность производства представлены в табл.1.

Таблица 1

### Факторы внутренней среды

Факторы	Основное содержание и возможное направление воздействия факторов на эффективность производства
Продукция	Соответствие потребительских свойств требованиям отечественного и мирового рынка; формирование эффективной ассортиментной политики, жизненный цикл продукции; возможности снижения производственных затрат
Персонал	Уровень квалификации кадров, механизм управления персоналом, численность рабочих, численность управленческих кадров, затраты на оплату труда, отчисление во внебюджетные фонды, система экономического стимулирования, затраты на переподготовку кадров, производительность труда, эффективность использования персонала
Технология	Соответствие техники, технологии требованиям современного уровня качества. Потенциал производственной мощности к расширению производства и к изменению ассортимента продукции. Уровень материалов, -энерго, -трудоемкости; стоимость основных фондов (балансовая), сокращение сроков амортизации основных фондов, фондоемкость, фондовооруженность и фондоотдача, реальная загрузка основных фондов, эффективность использования конкретных видов основных фондов
НИОКР	Наличие интеллектуальной собственности, научной базы фирмы, финансовые и кадровые возможности развития собственной НИОКР
Материальные ресурсы	Соответствие уровня потребления ресурсов лучшим отечественным и зарубежным аналогам (ресурсосберегающие технологии), удельный расход материалов, материалоемкость продукции; энергоёмкость, топливоёмкость продукции, отходы производства, экологические штрафы, экономия материальных ресурсов, стимулирование экономии ресурсов, обеспеченность фирмы оборотными средствами, соответствие их расчетным (нормативным) величинам
Менеджмент	Соответствие управленческой структуры адекватной организационной структуре, целям и задачам предприятия
Местоположение	Территориальное местоположение предприятия, обеспечивающее минимальные затраты по содержанию производственных, офисных помещений, транспортных расходов по материально-техническому обеспечению и реализации продукции, услуги, включая расходы на рекламу; арендная плата, коммунальные и иные платежи

Руководитель предприятия, главные специалисты должны постоянно видеть те пороговые значения и фактическое состояние показателей, которые определяют появление тенденции к их ухудшению. Приближение показателей к пороговым значениям должны вызывать тревогу и озабоченность, они постоянно должны быть нацелены на поиск путей, методов изменения их в положительную сторону. Поэтому разработка мероприятий, способствующих изменению положения предприятия, не может быть разовым актом, а постоянным действием руководителей любого уровня.

### 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВА

Задачей структур, отвечающих за разработку и обеспечение реализации управленческих решений является систематическая работа по выявлению причин, приводящих к ухудшению экономических, финансовых показателей, и готовность к противодействию. Но принимаемое на вооружение мероприятие должно быть тщательно продумано, просчитано и осуществлено в том объеме, в котором оно было задумано и утверждено.

Намечаемое к реализации мероприятие должно пройти этапы, показанные в табл.2. В соответствии с таблицами 2, 3, 4 необходимо провести все экономические и финансовые расчеты. При этом следует различать показатели в стоимостном исчислении (расчеты по статьям затрат и изменение в доходах и пр.) и расчеты по экономии или перерасходу ресурсов производства в натуральном исчислении.

### 4. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономический механизм управления малым предприятием включает все элементы, присущие и крупным предприятиям и включает систему анализа хозяйственной деятельности, общего экономического, финансового и управленческого анализа, как показано на рис.3.

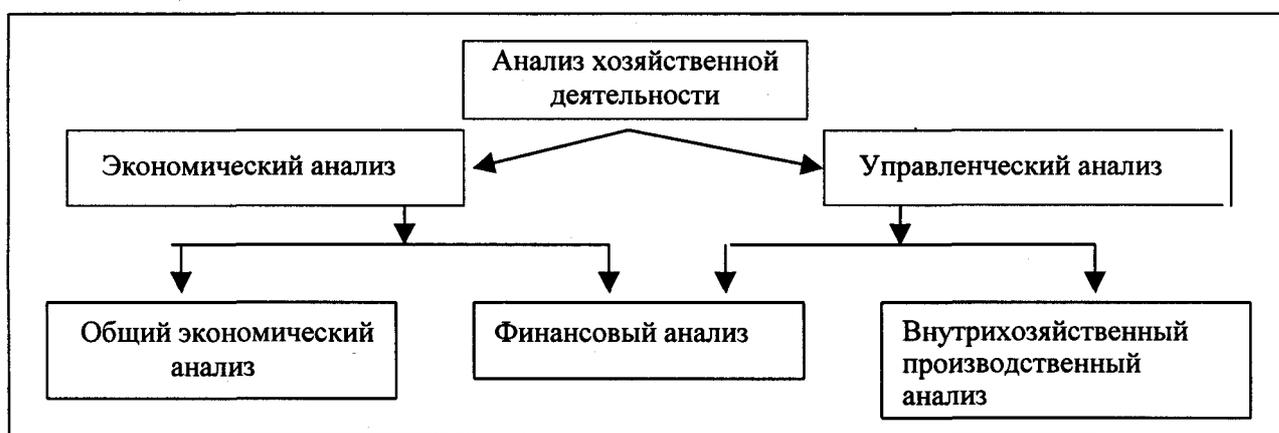
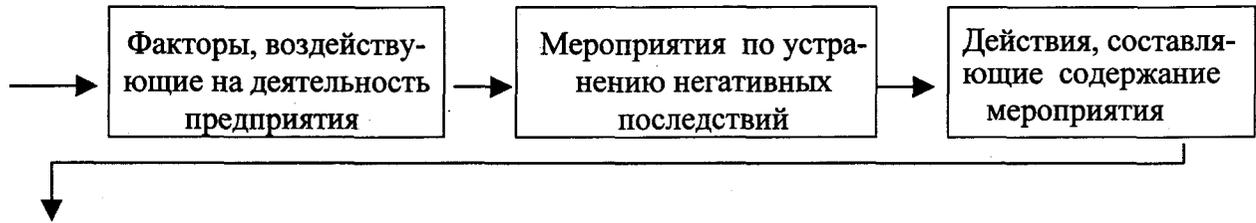


Рис.3. Система анализов хозяйственной деятельности предприятия

Этапы и основные финансовые результаты реализации мероприятий по повышению экономического уровня производства



Экономические результаты реализации мероприятия, руб.												
Затраты:							Объемы реализации, руб.				Прибыль, доход (+,-)	
							на единицу		на головной объем			
Сырье, материалы	Топливо, энергия	Оплата труда	Страховые фонды	Косвенные расходы	Экономия (-), перерасход (+)	Итого:		базовые	новые	базовые	новые	
						базовые	новые	Из бизнес-плана	Расчетные данные	Из бизнес-плана	Расчетные данные	
Стр.1 табл. 2.4	Стр.2 табл. 2.4	Стр.3 табл. 2.4	Q <sub>страх</sub> = 0,242*3з.п	Стр.5 табл.2.4		Из бизнес-плана	Расчетные данные	плана	данные	плана	данные	

## Сводные мероприятия и экономические показатели повышения эффективности производства

Раздел организационно - технического плана производства, содержание мероприятий	Испол- нитель меро- приятия	Срок испол- нения, дни, месяцы	Экономические результаты мероприятий (абсолютные показатели):						Объем потреб. затрат, источники финанси- рования, тыс./руб.	
			Снижен- ие трудо- емкости, чел./ ч	Сокр. числен- ности, чел.	Экономия:			Прирост произвол. мощности, ед. в год		Прибыль, доход, эконом. эффект, руб.
					зар- платы, руб.	мате- риалов, (кг,м)	энер- гии, кВт.-ч			
Совершенствование качества продукции, услуг										
Внедрение прогрессивных технологий, механизация, автоматизация производства										
Совершенствование трудовых норм, использование кадров, рабочего времени										
Модернизация, замена устаревшего оборудования, инструмента, оснастки										
Совершенствование системы управления, организации производства, маркетинга										
Поиск, расширение, совершенствование рынка товаров и услуг, рекламы										
Смена местоположения, изменение условий аренды										

## Основные калькуляционные статьи затрат в себестоимости продукции и порядок их расчета

Статьи затрат	Формулы расчета затрат
Стоимость материальных затрат, руб.	$Z_m = N_m * V * C_{ед} + Z_{тр}$ , $N_m$ - норма расхода материалов на единицу продукции, $V$ - объем производства за расчетный период времени, ед., $C_{ед}$ - цена единицы материала, комплектующих и других покупных, $Z_{тр}$ - затраты на транспортировку, хранение материалов, комплектующих и др.
Стоимость электроэнергии, руб.	$Z_{эл} = P * V * N_{эл} * C_{эл} * K_m$ , $P$ - установленная мощность эл. потребителей, кВт, $V$ - объем производства за расчетный период времени, ед., $N_{эл}$ - норма времени использования электропотребителя на единицу продукции или рабочее место, кВт - ч, $C_{эл}$ - цена эл. энергии, руб / кВт - ч, $K_m = 0,8$ , коэффициент использования мощности
Оплата труда работников на сдельной оплате	$Z_{зп} = V * N_{вр} * T_{ст} * K_{доп}$ , $V$ - объем производства за расчетный период времени, ед., $N_{вр}$ - норма времени на изготовление единицы продукции, чел.-ч, $T_{ст}$ - средняя тарифная ставка по всем операциям производства изделия, руб/час, $K_{доп} = 1,2$ - коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату
Отчисления в страховые фонды	$O_{стр} = S_{отч} * E_{зп}$ , $X_{зп}$ - общая сумма начисленной заработной платы, руб., $S_{отч}$ - ставка отчислений в страховые фонды: 24,2 % - от зарплаты предпринимателя, 38,5% - от зарплаты наемных работников
Условно - постоянная часть расходов в издержках	$Z_{уп} = U_{пр} * (V_n / V_b - 1)$ , $U_{пр}$ - условно-постоянная часть расходов в издержках производства, $V_b$ - базовый годовой объем производства, ед. (из бизнес-плана), $V_n$ - годовой объем производства с учетом прироста в результате внедрения мероприятия
Амортизация	$Z_{ам} = F_{осн} * N_a$ , $F_{осн}$ - стоимость основных фондов, руб, $N_a$ - норма амортизации: для капитальных благоустроенных помещений - 3 %, для некапитальных сооружений - 10 %, для вычислительной техники, инструмента, оснастки - 50 %, для мелкого технологического оборудования - 25 %, крупного оборудования - 15 %
Аренда имущества	$Z_{ар} = S_{общ} * C_{кв. м} * 12$ , $S_{общ}$ - общая арендуемая площадь, кв.м, 12 - месяцев в году, $C_{кв. м}$ - стоимость одного кв. м. площади в месяц, руб.

#### 4.1. Анализ финансового состояния предприятия

Основной целью финансового анализа является получение наибольшего числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом руководителя предприятия интересует не только текущее, но и ближайшая и отдаленная перспектива финансового состояния.

Анализ финансового положения предприятия позволяет отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку хозяйственной, коммерческой деятельности и служит, таким образом, связующим звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

В процессе деятельности любого предприятия особенно важно определять финансовую устойчивость, то есть состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие может свободно маневрировать денежными средствами, чтобы путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также произвести затраты по расширению производственной базы.

Определение границ финансовой устойчивости предприятий относится к числу наиболее важных проблем, особенно в условиях рыночной экономики. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности организации, к нехватке денежных средств для финансирования текущей или инвестиционной деятельности, к банкротству, а избыточная, приводя к появлению излишних запасов и резервов, увеличивая сроки оборачиваемости капитала, сокращая прибыль, будет препятствовать развитию. Экономический и финансовый анализ позволяют обосновать параметры такой устойчивости.

Результатом анализа является оценка состояния предприятия, его имущества, активов и пассивов баланса, скорости оборота капитала, доходности используемых средств.

Не вдаваясь в подробное содержание и методологию всей системы, которые изучаются соответствующими дисциплинами на старших курсах, остановимся на основных показателях, определяющих деятельность малого предприятия индивидуальной предпринимательской деятельности.

1. Доходность предприятия. Руководитель любого предприятия важнейшим показателем оценки деятельности считает доходность, прибыльность предприятия, но доходность в соотношении с обязательствами.

Формулой этот показатель можно записать:

$$\text{Ц предпр.} = \text{Д} / \text{Ок}, \quad (4.1)$$

где Ц предпр. - ожидаемая цена предприятия;

Д - ожидаемая прибыль (доход) до выплаты налогов, процентов по займам и дивидендам;

Ок - стоимость обязательств, которые необходимо выплачивать в

соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемные и акционерный капиталы.

Индивидуальный предприниматель в качестве дохода рассматривает соответствующий показатель из табл. 5, а в качестве обязательств - проценты за заемный капитал, долгосрочную арендную плату, лизинговые платежи. Цена предприятия должна быть положительна и больше единицы. Кроме этого, этот показатель должен иметь тенденцию к росту, что позволило бы осуществлять не только простой, но и расширенный кругооборот капитала предприятия.

2. Коэффициент текущей ликвидности. К показателю, рассмотренному в п.1, примыкает коэффициент текущей ликвидности, который показывает способность предприятия оплачивать свои текущие обязательства и определяется отношением оборотных средств к краткосрочным обязательствам, по формуле:

$$K_{\text{ликв.}} = \frac{a_1 * A_1 + a_2 * A_2 + a_3 * A_3}{a_1 * П_1 + a_2 * П_2 + a_3 * П_3}, \quad (4.2)$$

где  $a_1, a_2, a_3$  - весовые коэффициенты, назначаемые экспертом, опытным руководителем. При отсутствии данных эти показатели можно принять равными единице;

$A_1$  - денежные средства и ценные бумаги;

$A_2$  - дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;

$A_3$  - запасы материальных ресурсов и долгосрочные финансовые вложения;

$П_1$  - кредиторская задолженность и непогашенные ссуды;

$П_2$  - краткосрочные кредиты и заемные средства;

$П_3$  - долгосрочные кредиты и заемные средства.

Перечисленные выше показатели принимаются из баланса предприятия. Нормативная величина коэффициента ликвидности в России в настоящее время установлена равной 2 или более. Однако имеющие место в настоящее время бартерные взаимозачеты снижают этот коэффициент, что несколько искажает действительное финансовое положение предприятия.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности. Следует заметить, что индивидуальный предприниматель больше должен беспокоиться об абсолютной ликвидности. Этот показатель можно представить следующей формулой:

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{A_1}{П_1 + П_2 + П_3} \quad (4.3)$$

Этот коэффициент показывает, достаточно ли наличных денежных средств для погашения своих текущих обязательств перед кредиторами.

4. Платежеспособность предприятия. В практике финансового анализа для характеристики финансовой устойчивости предприятия применяется показатель платежеспособности, но это не относительная величина, а абсолютное выражение покрытия краткосрочной задолженности наличными

денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями (ценными бумагами).

Руководитель предприятия должен позаботиться о выполнении требований, вытекающих из рассмотренных выше показателей. Выполнение их предполагает соблюдение ряда важнейших балансовых пропорций и это, пожалуй, одно из самых практически полезных действий финансового менеджмента на предприятии:

\* обеспечение ликвидности активов (денежные средства и краткосрочные рыночные денежные бумаги) должно покрывать наиболее срочные обязательства (кредиторскую задолженность) или превышать их;

\* создание условий для формирования быстрореализуемых активов (дебиторская задолженность, средства на депозитах), которые должны покрывать краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы, и та часть долгосрочных кредитов и займов, срок погашения которых приходится на данный период) или превышать их.

#### 4.2. Общий экономический анализ

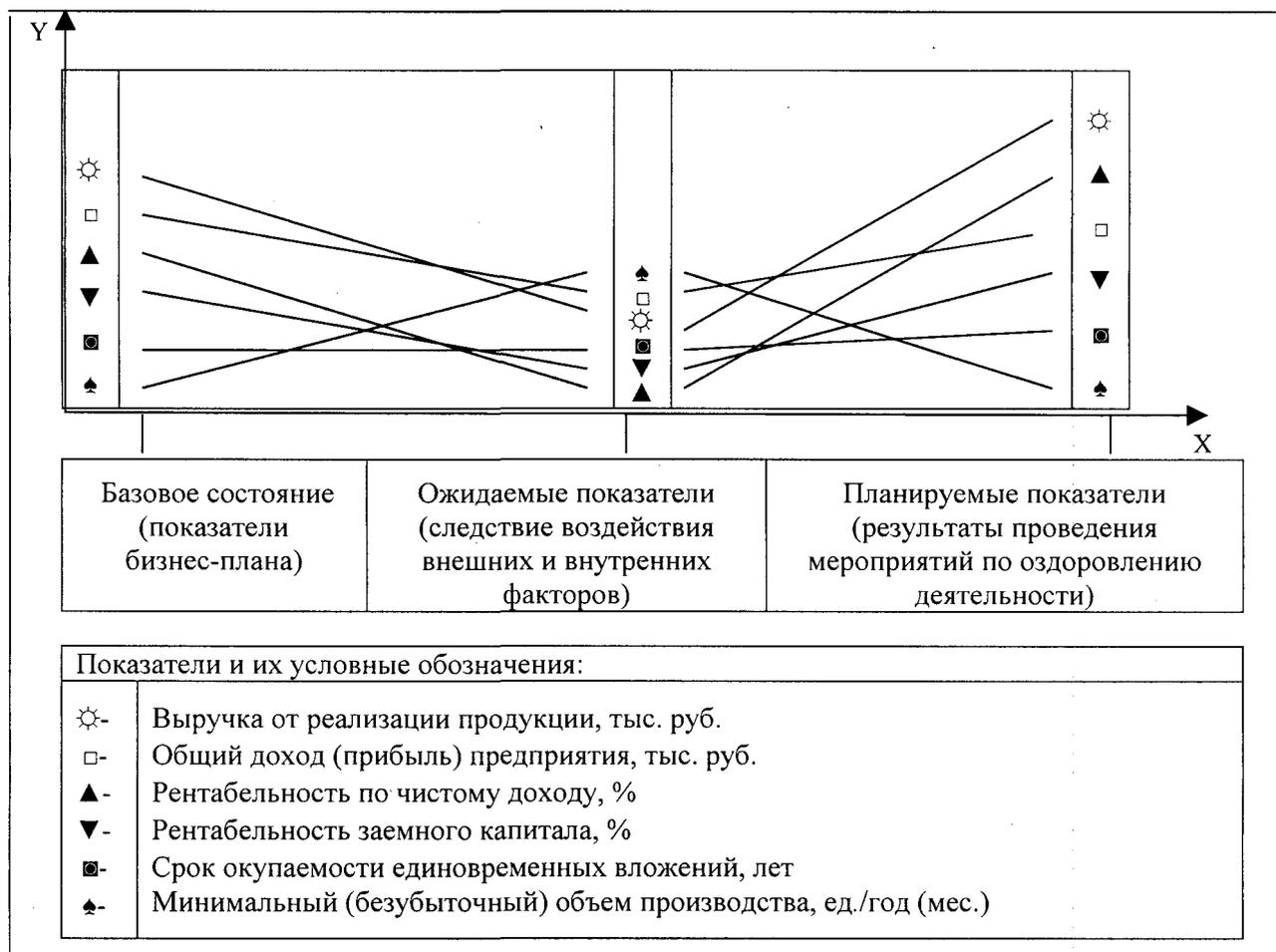
Иногда за показателями благополучного финансового состояния предприятия скрыты неясные причины, и чаще всего их выявлению помогает общий экономический анализ.

Основные исходные данные для анализа фактического состояния предприятия принимаются: для юридических лиц из бухгалтерского баланса за последний отчетный период, а для предпринимателей без образования юридического лица (ИПД) - таблица 5 бизнес-плана - «Годовой доход предпринимателя». Из многообразия направлений, форм и методов анализа примем минимум основных, без которых руководитель не может принять управленческого решения, позволяющего адекватно реагировать на внешние и внутренние факторы, оказывающие воздействие на деятельность предприятия.

Важнейшими из них являются:

- доходность, прибыльность предприятия;
- наличие спроса на товары (услуги) на рынке;
- соответствие качества товара (услуги) потребительскому спросу;
- финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия.

1. Сравнительный анализ показателей. К числу методов экономического анализа можно отнести сравнительный анализ фактических показателей с плановыми (с бизнес-планом). Этот анализ и должен лечь в основу выработки мероприятий по выводу предприятия из кризисного состояния. Для предпринимателей без образования юридического лица динамику основных экономических показателей можно представить в виде трех состояний, как это показано на рис.4. Каждый из показателей, приведенных на рис.4, необходимо рассчитать в соответствии с табл.5.



**Рис.4. Динамика основных экономических показателей до и после проведения мероприятий по выводу предприятия из кризисного состояния**

2. Показатель эффективности вложений. Одним из основных показателей эффективности вложений является срок окупаемости капитальных затрат.

Срок окупаемости капитальных затрат, осуществляемых для организации производства, определяется по формуле:

$$\text{Ток} = K / (\text{Пч} + \text{Ар}) \quad (\text{нормативное значение} - \text{Тн} = 2 \text{ года}), \quad (4.5)$$

где  $K$  - затраты на организацию производства;

$\text{Пч}$  - годовой чистый доход;

$\text{Ар}$  - годовые амортизационные отчисления.

3. Эффективность производства продукции. Самым распространенным показателем, характеризующим эффективность текущей деятельности, является рентабельность продукции (рентабельность по себестоимости).

4. Затраты на рубль реализованной продукции. На предприятиях пользуются обратной величиной рентабельности по доходу, которая характеризует: сколько копеек затрачено ресурсов для получения одного рубля дохода.

5. Нижний предел платежеспособности предприятия. Кроме традиционных методов анализа финансового состояния, описанных в литературе, авторы данной методики при выводе предприятия из

финансового кризиса предлагают пользоваться еще одним методом, который, скорее, можно отнести к числу методов управленческого анализа.

б. График безубыточности. Для того чтобы выяснить, каким должен быть объем продаж, при котором предприятие могло бы без посторонней помощи выполнить свои денежные обязательства, необходимо выполнить анализ безубыточности, заключающийся в определении минимального объема выпускаемой продукции, при котором средств, получаемых от продаж, становится достаточно для выполнения всех денежных обязательств предприятия.

Необходимые условия и данные для построения графика:

\* необходим факт наращивания производства по месяцам (кварталам или годам);

\* рекомендуемые темпы освоения производства: 1-й месяц - 40%, 2-й месяц- 60%,

3-й месяц — 80%, 4-й месяц — 100% от расчетной производственной мощности;

\* переменные затраты на единицу продукции, услуги, руб./ ед .;

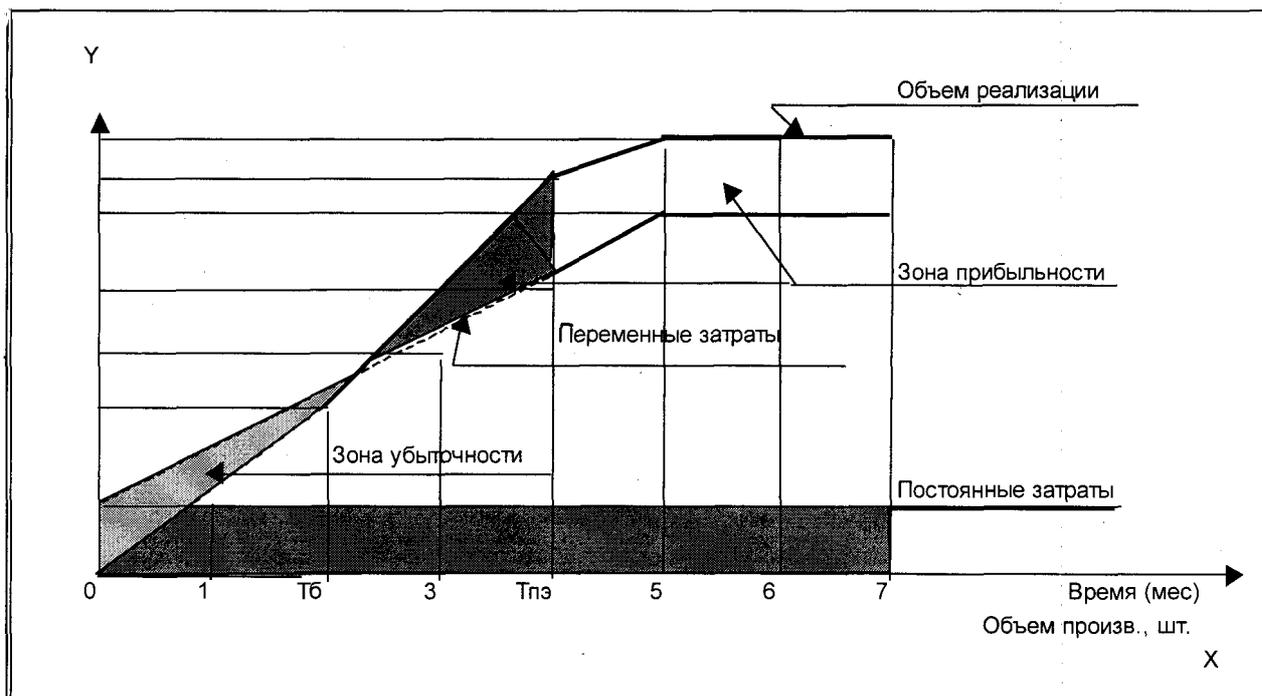
\* условно-постоянные затраты на месяц, руб./месяц (сезон);

\* принятая для расчетов цена (средняя цена) реализации продукции, руб./ед.;

\* число месяцев деятельности в году (11 , 12 или сезон).

По горизонтальной оси откладывается время с делением на одинаковые периоды, например: месяцы, кварталы. По вертикальной оси (оси Y) - затраты и объемы реализации (выручка) в руб., как это показано на рис.б.

Величина постоянных затрат должна соответствовать каждому отдельному периоду времени и откладываться соответственно по вертикали. Если не происходит никаких изменений в составе условно-постоянных затрат, то эти точки дадут горизонтальную линию, параллельную оси «Х». Переменные затраты зависят от объема производства и с ростом объема растут пропорционально ему. При этом за точку отсчета принимаем соответствующую этому периоду величину условно-постоянных расходов, т.е. в сумме они должны составить полные издержки в данном месяце.



**Рис. 6. График безубыточности**

Выручка от реализации берет начало от нуля и по периодам времени соответственно рассчитывается умножением объема реализации в физических единицах на цену единицы продукции. Данные для построения графика безубыточности рассчитываются в соответствии с формой, приведенной в табл. 5. Точка пересечения линии выручки от реализации с линией общих затрат определяет точку безубыточности (Тб), которая наступает (в нашем условном примере) на третьем месяце работы.

Таблица 6

**Расчетные данные для построения графика безубыточности**

Конец месяца	Объем реализации ед.	Постоянные затраты в месяц, руб.	Переменные затраты на ед. прод., руб.	Переменные затраты за месяц, руб.	Суммарные затраты за месяц, руб.	Объем реализации за месяц, руб.	Мес. (убыток), руб.

## Список литературы

1. Бизнес-план инвестиционного проекта / Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана. М.: АМиР Морозовского проекта, ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ, 1996.
2. Кузнецов В.В., Ваховский В.В. Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности. - Ульяновск: УлГТУ, 2000.
3. Курс экономики" Учебник/Под редакцией Райсберга Б.А. М.: «Инфра -М»,1999.
4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под редакцией д-ра техн. наук С.Г.Беляева, д-ра экон. наук, проф. В.И.Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996,
5. Стоянова Е.В. Финансовый менеджмент. М.: Финансы, 1997.
6. Смирнов С.А. Контроллинг: Учебно-практическое пособие. М.: МЭСИ, 1999.
7. Финансовое оздоровление предприятий малого и среднего бизнеса / Материалы семинаров, проводимых Академией менеджмента и рынка, Финансовой академией при Правительстве РФ. М.: АМиР, 1997.
8. Кузнецов В.В., Ваховский В.В, Лапшева О.В. Как организовать свое дело /: Советы начинающему предпринимателю. Ульяновск: УлГТУ, 1998.
9. Кузнецов В.В. Методические указания для проведения деловой игры по разработке бизнес-проекта предпринимательской деятельности со студентами направлений : 5215 «Менеджмент» и 5220 «Коммерция». Ульяновск :УлГТУ, 2000,