

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра экономики и кадастра  
Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Экономика предприятий и организаций»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**«АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ЗАРА СНГ»)»**

Выполнил:

Саушкина П.А., группа Э-41



Научный руководитель:

к.э.н., доцент Карова Е.А.



Самара  
2017

## Оглавление

Введение .....	3
1. Теоретические основы анализа и планирования экономических показателей деятельности организации .....	5
1.1 Сущность и значение анализа и планирования для эффективного развития экономического субъекта .....	5
1.2 Информационное обеспечение анализа и планирования экономических показателей деятельности компании .....	11
1.3 Методика анализа и планирования экономических показателей деятельности торговой организации .....	17
2. Анализ и планирование экономических показателей АО «Зара СНГ» .....	33
2.1 Общая характеристика АО «Зара СНГ» и особенности организации его внутрифирменного планирования .....	33
2.2 Анализ показателей торгово-операционной деятельности АО «Зара СНГ» .....	39
2.3 Оценка финансового состояния АО «Зара СНГ» .....	55
3. Совершенствование методики анализа и планирования показателей деятельности АО «Зара СНГ» .....	68
3.1 Совершенствование методики планирования экономических показателей АО «Зара СНГ» .....	68
3.2 Совершенствование методики анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «Зара СНГ» .....	73
Заключение .....	80
Список использованных источников .....	82
Приложения .....	85

## **Введение**

Коммерческая организация представляет собой сложную бизнес-систему. В условиях рыночной экономики данная система функционирует в условиях жесткой конкуренции и подвергается большому количеству разнообразных рисков. Поэтому перед любой коммерческой организацией стоит важнейшая задача повышения эффективности и результативности своей деятельности, а так же минимизации негативного влияния рисков. Решение данной задачи требует наличия качественной экономической информации, повышающей обоснованность принимаемых руководством управленческих решений. Центральным блоком такой информации является плановая и аналитическая информация.

Реализация функций планирования позволяет организации установить цели своего перспективного и стратегического развития, с максимальной достоверностью определить на перспективу экономический результат своей работы, а так же соответствующую потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах и источники их получения. При этом возникает необходимость целевой и ресурсной увязки показателей, решения оптимизационных задач, оценки качества выполнения планов. В данном случае реализуется функция экономического анализа.

Экономический анализ является сквозной функцией управления, реализуемой при постановке целей развития организации, при выборе программы достижения ее текущих и стратегических целей, при исследовании выполнения задач, при оценке достигнутых результатов. Методика комплексного экономического анализа используется как для всесторонней оценки деятельности коммерческой организации, так и для оценки ее отдельных подразделений. Экономический анализ позволяет оценить как текущую деятельность организации, так и перспективы ее развития. Это в свою очередь является основой обоснования показателей планирования на средне- и долгосрочную перспективу.

Таким образом, реализация функций планирования и анализа является важнейшим направлением экономической работы на предприятии, обеспечивающим

его устойчивое успешное развитие. В соответствии с этим тема выпускной квалификационной работы, посвященная вопросам организации планирования и анализа экономических показателей организации, является актуальной.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе выступает совокупность теоретических и методических вопросов по организации планирования и анализа экономических показателей деятельности организации розничной торговли.

Объектом исследования выступает крупное предприятие розничной торговли АО «Зара СНГ».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование методик планирования и анализа экономических показателей крупной торговой организации, а также разработка рекомендаций по их усовершенствованию.

В соответствии с целью в работе поставлены следующие задачи:

- определить сущность и роль функций анализа и планирования для целей развития организации;
- исследовать применяемые методики анализа и планирования экономических показателей коммерческих организаций;
- выявить особенности организации планирования в АО «Зара СНГ»;
- провести анализ деятельности исследуемого предприятия с учетом его отраслевой специфики;
- предложить рекомендации по совершенствованию процессов планирования и анализа для АО «Зара СНГ».

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятий торговли, учебная литература по планированию и анализу, статьи экономических изданий, материалы электронных консультационно-справочных систем, опубликованная бухгалтерская финансовая отчетность исследуемого предприятия, а так же его внутренние материалы по планированию и анализу.

# 1. Теоретические основы анализа и планирования экономических показателей деятельности организации

## 1.1 Сущность и значение анализа и планирования для эффективного развития экономического субъекта

Управление организацией - это целенаправленное, сознательное, систематическое воздействие на процесс ее функционирования и развития, направленный на достижение поставленных целей путем наиболее эффективного использования финансовых, материальных, трудовых и других ресурсов [19, с.15]. Система управления воздействует на управляемый объект посредством общих функций, взаимосвязь и взаимодействие которых образуют замкнутый цикл управления, который представлен на рис. 1.

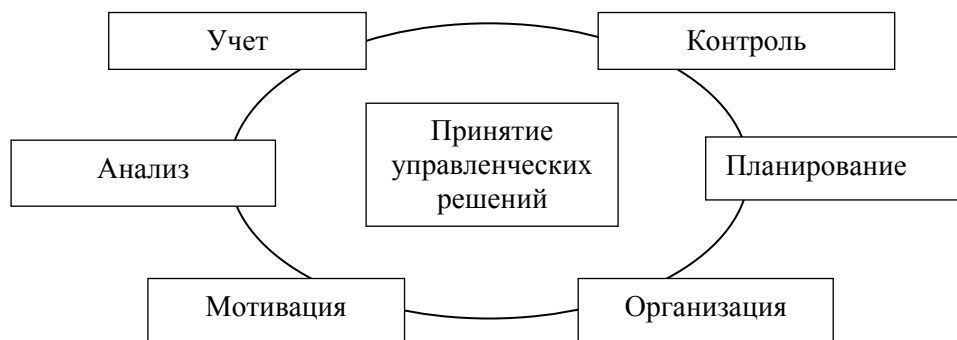


Рисунок 1 – Управленческий цикл и функции управления

Каждая из функций управления важна по-своему, ни одну из них нельзя недооценивать. В числе центральных, наиболее важных для устойчивого перспективного развития компании, специалисты рассматривают планирование и анализ. Без них невозможна эффективная управленческая деятельность и качественная реализация управленческих решений в компании.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения. С помощью планирования, являющегося

профессиональным видом деятельности, организации стремятся определить траекторию своего развития и с необходимым опережением времени минимизировать влияние факторов неопределенности [6, с.5]. Планирование направлено, с одной стороны, на предотвращение ошибочных действий, а с другой - на уменьшение числа неиспользованных возможностей организации [6, с.6].

Анализ - это комплексное исследование действия внешних и внутренних, рыночных и производственных факторов на количество и качество производимой предприятием продукции, финансовых показателей работы предприятия, выявление возможных перспектив развития дальнейшей производственной деятельности предприятия в выбранной области хозяйствования [17, с.11].

Анализ и планирование относятся к взаимосвязанным и взаимообусловленным функциям управления, что объясняется следующим:

- обе эти функции реализуются на всех уровнях управления и во всех подразделениях предприятия;

- анализ и планирование строятся на единых методологических подходах, что дает возможность вырабатывать общие подходы к формированию планов с последующей оценкой результатов их выполнения; это позволяет проводить сравнения и аналогии между подразделениями предприятия, а также делать аналитические обобщения на общефирменном уровне;

- анализ и планирование являются необходимым элементом в системе функций управления предприятием, поскольку без них не могут реализоваться функции, связанные с принятием управленческих решений.

Практическая реализация функций планирования и анализа играет важнейшую роль в деятельности коммерческой организации. Рассмотрим последовательно содержание и значение планирования и анализа в целях развития и повышения эффективности экономики организации.

Процесс планирования представляет собой комплекс расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей деятельности организации в определенные плановые периоды времени [10, с.21].

Практическое значение системы внутрифирменного планирования заключается в том, что оно:

- позволяет определить ориентиры, в соответствии с которыми будет развиваться коммерческая организация;
- позволяет сделать выбор наиболее эффективных путей развития из возможных альтернатив;
- дает возможность определить в перспективе экономическую эффективность деятельности организации;
- способствует постановке конкретных целей, которые служат способом мотивации работы менеджеров и позволяют установить критерий оценки их деятельности [19, с.14].

Инструменты планирования дают возможность выработать различные варианты сценариев развития организации. При этом менеджерам приходится глубоко и всесторонне исследовать перспективные направления деятельности компании. Это делает организацию более подготовленной к ожидаемым изменениям рыночной среды, снижает риски кризисных ситуаций, повышает уровень управляемости организации в сложных рыночных условиях.

Планирование обеспечивает более четкую координацию деятельности всех подразделений организации по достижению поставленных целей, способствует определению степени ответственности руководителей за установленные им показатели. Участие в процессе планирования «дисциплинирует исполнителей, побуждает всех участников объективно взглянуть на собственные бизнес-проекты, намерения, замыслы, предложения и достоверно их оценить» [19, с.133].

В результате планирования организация имеет не просто абстрактные цели, а установленные целевые числовые значения показателей производственно-сбытовой, экономической, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы. Это обеспечивает руководство организации системой практических рекомендаций, позволяет видеть очередные задачи на ближайшее время и отдаленную перспективу.

На основе плановой информации определяются оптимальные направления поступательного развития организации. Именно поэтому должная организация

планирования, качественный уровень его организации, применение современных методов планирования во многом определяют экономическое благополучие коммерческой организации.

Наряду с планированием важнейшую роль в обеспечении устойчивого развития организации играет экономический анализ. Анализ в системе управления экономикой предприятия в наиболее общем виде представляет собой способ накопления, трансформации и использования информации экономического характера.

Содержанием экономического анализа является глубокое и всестороннее изучение экономической информации о функционировании анализируемого экономического субъекта с целью принятия оптимальных управленческих решений по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня их выполнения, выявления слабых мест и внутрифирменных резервов [11, с.4]. «В специальной литературе экономический анализ рассматривается с различных точек зрения: как метод познания социально-экономических процессов и явлений; как наука, т.е. система специальных знаний; как самостоятельная функция в системе управления организацией; как процесс сбора и обработки экономической информации в ходе принятия управленческих решений; как искусство получения нового знания об объекте анализа» [7, с. 139].

Практическое значение осуществления анализа финансово-экономической деятельности организации заключается в следующем:

- исследуются экономические процессы, протекающие в организации, в их взаимосвязи с факторами объективного и субъективного порядка;
- обеспечивается обоснование бизнес-планов и объективная оценка их выполнения;
- выявляются положительные и отрицательные факторы финансово-хозяйственной деятельности с количественным измерением их действия;
- выявляются факторы и источники внутрихозяйственных резервов.

Аналитическая работа, проводимая на предприятии позволяет:



- исследовать текущее и перспективное имущественное и финансовое состояние предприятия;
- оценить возможные и целесообразные темпы развития предприятия с позиции их ресурсного обеспечения;
- выявить доступные источники материальных и финансовых средств;
- исследовать положение предприятия на товарных и финансовых рынках.

В целях организации комплексного исследования экономики предприятия важно учитывать направленность экономического анализа - ретроспективный и перспективный. Ретроспективный анализ направлен в прошлое и исследует уже имевшие место факты экономической деятельности и ее результаты. Ретроспективный анализ позволяет оценить степень и качество выполнения планов, выявить факторы отклонений и дать им количественную и качественную оценку. Перспективный анализ важен для успешной деятельности предприятия в будущем. Он исследует возможные варианты развития предприятия, альтернативы достижения наиболее желательных результатов. В ходе перспективного анализа оцениваются факторы, которые будут оказывать существенное влияние на деятельность предприятия и ее результаты в будущем, а также степень этого влияния. Перспективный анализ является необходимым компонентом реализации планирования на предприятии.

Интеграция функций планирования и анализа позволяет реализовать управленческий метод - «управление по отклонениям». Управление по отклонениям представляет собой периодическую процедуру принятия решений на основании анализа причин отклонений фактических показателей от плановых. Это один из самых простых и распространенных, но в то же время весьма действенных механизмов управления. Управление по отклонениям можно представить как методику управления ресурсами организации, включающую в себя: определение плана; определение фактических показателей; определения отклонений с последующим анализом вызвавших их причин и принятие решений на основе результатов анализа.

Суть данного подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения плана путем сопоставления плановых показателей и их фактических значений (рис. 2). Если отклонение носит существенный характер, то менеджеры организации принимают решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в планы последующих периодов. Если отклонения не существенны, то никакие корректирующие действия не производятся. Используя конечные итоговые плановые показатели, специалисты рассчитывают последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений и определяют меры по корректировке отклонений и минимизации негативных последствий.



Рисунок 2 – Схема функционирования управления по отклонениям

Анализ и контроль отклонений - неотъемлемый инструмент реализации целевых программ и текущих планов. Система управления по отклонениям позволяет:

- определять фактические результаты работы предприятия;
- своевременно корректировать содержание мероприятий по выполнению плановых заданий;
- выявлять слабые стороны коммерческой деятельности;
- оценивать альтернативы развития;

- устанавливать степень достижения целей [16, с.7].

Таким образом, функции анализа и планирования имеют высокую значимость для обеспечения эффективного функционирования предприятия, укрепления его устойчивости и достижения тактических и стратегических целей развития

## **1.2 Информационное обеспечение анализа и планирования экономических показателей деятельности организации**

Результативность процессов планирования и анализа определяется их информационным обеспечением. Для того чтобы разрабатывать планы, контролировать и анализировать их исполнение, нужна соответствующая информация о деятельности организации. Эта информация должна отражать реальное положение организации на ресурсных и потребительских рынках, ее финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков. Кроме того необходима информация прогнозного характера, на основе которой можно прогнозировать траекторию развития предприятия, перспективные ключевые показатели, учитывать влияние возможных рисков. Все это ставит вопрос о формировании качественной информационной базы анализа и планирования.

Рассмотрим основные направления формирования данной информационной базы. Во-первых, это внутренняя информация, основным блоком которой является учетная информация. Учетная (бухгалтерская) информация ценна тем, что она имеет высокую степень систематизации и формализации. Это объясняется тем, что правила ведения бухгалтерского учета и формирования бухгалтерской финансовой отчетности регламентируются и контролируются государственными органами. Учетная информация собирается по строго установленным критериям и обобщается в установленных форматах. Кроме официальной учетной информации используются другие учетные данные - это информация оперативно-технического и управленческого учета и отчетности. Разнообразная, систематизируемая в произвольной форме, но достаточно регулярно, эта информация обеспечивает

операции анализа и планирования дополнительными данными для исследования и оценки хозяйственных операций.

Однако не вся необходимая внутренняя информация является объектом учета. Используются так же и внеучетные источники:

- внутренние нормативы и лимиты;
- техническая и технологическая документация;
- хозяйственно-правовые документы организации;
- акты проверок служб внутреннего контроля и аудита, ревизии, инвентаризации и т.п.;
- докладные, служебные и пояснительные записки и отчеты сотрудников и управленцев организации.

Во-вторых, это внешняя информация, отражающая взаимодействие организации с внешней средой. В составе внешней информации значительный массив занимают нормативные источники. Этот информационный поток всегда подвижен, информация в нем постоянно актуализируется. Поэтому он должен быть всегда в зоне внимания плановиков и аналитиков, чтобы была возможность учитывать не только современное состояние регламентируемых вопросов, но и будущее их развитие с учетом изменений в законодательстве, еще не вступивших в силу.

Решения специалистов, реализующих процессы планирования и анализа должны формироваться с учетом факторов рыночной среды и рыночной конъюнктурой. Необходимо регулярно отслеживать и интерпретировать показатели, характеризующие состояние ресурсных рынков, рынков сбыта продукции, индикаторы финансовых, фондовых и валютных рынков.

Объемный массив представляет собой различная справочная информация. К ней относятся: внешние нормативы, данные о ценах на материальные ресурсы, оборудование, продукцию, работы или услуги конкурентов и т.д. Эти данные могут быть извлечены из средств массовой информации и интернет источников. В настоящее время коммерческие организации публикуют свои годовые финансовые отчеты, сведения о выпуске продукции, объемах капитальных

вложений, экспортных сделках, кадровой политике. В открытом доступе находятся проспекты компаний, содержащие следующие сведения: история развития, подробная характеристика их производственной деятельности, каталоги по номенклатуре продукции, сведения о составе правления, данные о пакетах акций, о слияниях и поглощениях, и другие вопросы.

Незаменимым внешним источником является статистическая информация. Ее достоинством является централизованный сбор и регламентированная систематизация Федеральной государственной службой статистики. Статистическая информация обладает высокой степенью надежности и обеспечивает сопоставимость данных. Предприятия для осуществления аналитической и плановой работы используют информацию официальных источников Госкомстата, данные публикаций, сборников и информационно-аналитических бюллетней органов статистики.

Общий подход к классификации источников информации для целей планирования и анализа на предприятии представлен на рис. 3.

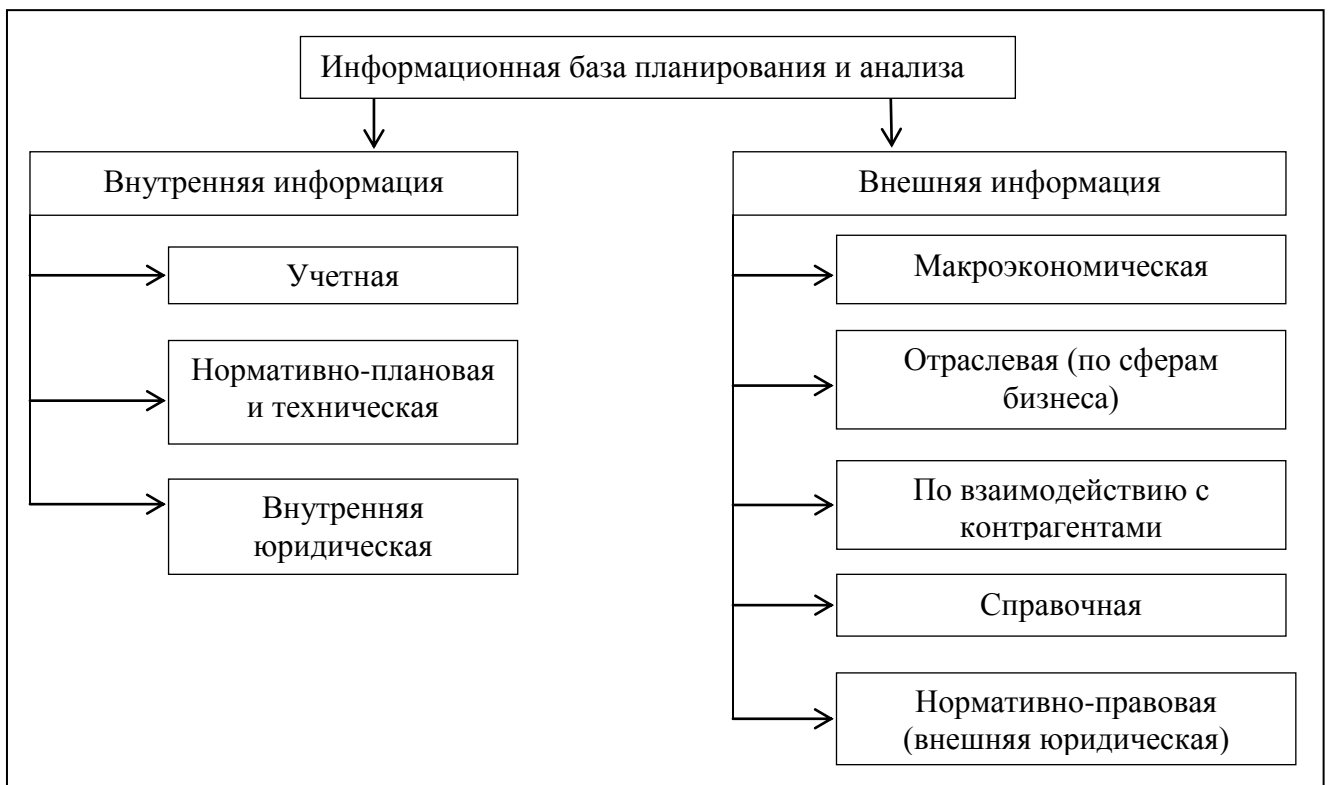


Рисунок 3 – Источники формирования информационной базы планирования и анализа

Из представленного рис. 3 видно, что информация для целей анализа и планирования может быть классифицирована по следующим основаниям:

- по источникам поступления: внешняя, полученная во внешнем бизнес-окружении, и внутренняя, полученная в рассматриваемой организации;
- по типу: юридическая, финансовая, техническая, коммерческая;
- по масштабам: общеэкономическая, отраслевая, об отдельном предприятии и его подразделениях.

Информационные блоки, представленные на рис.3 включают следующие виды информации:

- учетная информация: данные систем бухгалтерского учета, управленческого учета, налогового учета и статистической отчетности, формируемой непосредственно на предприятии;

- нормативно-плановая и техническая информация: данные бизнес-планирования, данные проектно-сметной и технологической документации, нормативы и лимиты, а так же прочая специфическая информация конкретного бизнеса;

- внутренняя юридическая информация: данные учредительных документов и устава, положения учетной политики, данные организационно- распорядительной документации; информация договоров и контрактов; положения корпоративных политик в сфере управления кадрами, социальной сферой и т.п.

- макроэкономическая информация: данные об уровне инфляции и его динамике, о темпах экономического развития страны и его прогнозах, уровень процентных ставок центрального банка и других кредитных организаций; описания и прогнозы факторы макроэкономического риска; данные об основных направлениях экономической политики государства и экономико-политических приоритетах правительства страны;

- отраслевая информация: сведения об уровне монополизации и конкуренции в отрасли, информация по рынкам сбыта, статистические отраслевые индикаторы по сферам деятельности; аналитические и прогнозные данные отраслевых агентств и консалтинговых компаний;

- информация по взаимодействию с контрагентами: справочная информация по поставщикам и покупателям; финансовая отчетность контрагентов; данные о взаимоотношениях с органами управления, регулирования, кредитования;

- справочная: статистическая информация из официальных открытых источников; справочники консалтинговых фирм; информационно-справочные системы по экономическим и правовым вопросам; сведения периодических экономических изданий и т.п.;

- нормативно-правовая (внешняя юридическая): законодательные и подзаконные нормативные акты (действующие и проекты), данные информационных бюллетеней органов территориального управления (информация о загрязнении окружающей среды, решения администрации о ликвидации вредных объектов, сведения об организациях-банкротах и т. п.).

Кроме того, всю информацию, которая может быть использована для планово-аналитической работы можно рассматривать в разрезах, позволяющих определить и оценить:

- источники экономических выгод от бизнеса (прибыль или денежные поступления, продажа активов, продажа бизнеса и т.п.);

- экономические показатели бизнеса в динамике за ретроспективный период и на определенную перспективу (доходы, прибыль, денежные потоки, дивиденды, состояние и воспроизводство активов и т.п.);

- нефинансовые показатели бизнеса (доля рынков, уровень удовлетворенности покупателей и заказчиков, качество бизнес-процессов, рост профессионализма персонала и т.п.)

- риски, угрозы и возможности организации, связанные с внешними факторами бизнес-среды [10, с.5].

Разумеется, данный перечень информации и ее источников не является исчерпывающим. Конкретное содержание, объем и охват информационных источников для целей планирования и анализа для конкретного предприятия определяются отраслевыми особенностями деятельности хозяйствующих субъектов,

их организационно-правовой формой, формой собственности, объемом и иными условиями.

Информационная база анализа и планирования должна формироваться и совершенствоваться с учетом соблюдения определенных принципов, среди которых выделяют следующие:

- оперативность - одно из важнейших условий анализа, необходимое для своевременного принятия управленческого решения. Повышение оперативности информации достигается использованием новейших средств компьютерной обработки;

- аналитичность - соответствие целям анализа и отражение результатов анализа;

- объективность - отражение реальных событий на текущий момент и перспективы их изменения;

- полезность, что является необходимым условием получения достоверной оценки эффективности анализа финансового состояния организации;

- адресности - информация предназначена конкретному пользователю, учитывая его функциональные должностные обязанности;

- единства - информация, поступающая из разных источников (нормативно - плановая, учетная, отчетная), должна быть однородна по содержанию, но не дублировать друг друга;

- принцип преемственности - взаимосвязь и интеграция текущих и итоговых отчетов.

Таким образом, информационная база анализа и планирования включает в себя совокупность данных, всесторонне характеризующих деятельность организации на различных этапах ее функционирования. Информационное обеспечение является необходимой основой для построения моделей планирования и анализа и реализации их инструментария в соответствии с поставленными задачами.



### **1.3 Методика проведения анализа и планирования экономических показателей деятельности торговой организации**

Каждое предприятие должно применять такие методики анализа и планирования, которые наиболее полно учитывают его особенности: сферу деятельности, размер, организационно-правовую форму, форму собственности, местоположения и условия ведения бизнеса. Рассмотрим традиционные подходы организации планирования и анализа на предприятиях розничной торговли, к которым относится исследуемое предприятие.

Законодательство определяет торговлю как вид предпринимательской деятельности, связанной с приобретением и продажей товаров [2]. Товар - это продукт труда, предназначенный для товарно-денежного обмена и удовлетворяющий потребности покупателя за счет потребительской стоимости. Торговая организация в соответствии с положениями российского законодательства - это юридическое лицо, осуществляющее торговую деятельность через имущественный комплекс. Организация розничной торговли в отличие от предприятия оптовой торговли осуществляют реализацию товаров покупателям для личного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью [5].

Специалисты выделяют ряд особенностей организации процесса розничной торговли, которые следует учитывать в управлении, а, следовательно, и в организации планирования и анализа. К основным таким особенностям относят:

- предоставление торговой услуги, формой выражения которой является полезный эффект от передачи товара от производителя к конечному потребителю;
- короткая продолжительность операционного цикла в силу отсутствия в нем процесса производства;
- особая структура основных фондов - наличие большого объема арендованных торговых площадей, низкий удельный вес машин и оборудования, и как следствие низкая механизация труда;
- значительно большая потребность в оборотных средствах по сравнению с другими отраслями;

- высокая трудоемкость отрасли, что проявляется в высоком удельном весе заработной платы в структуре затрат;

- высокий удельный вес лиц с полной материальной ответственностью в общей численности персонала, что актуализирует процедуры систематического внутреннего контроля.

Реализовать процесс планирования с учетом общих требований и отраслевой специфики организаций розничной торговли позволяет система бюджетирования, адаптированная к особенностям сферы розничной торговли. Последовательность формирования основного бюджета организации розничной торговли представлена на рис. 4.

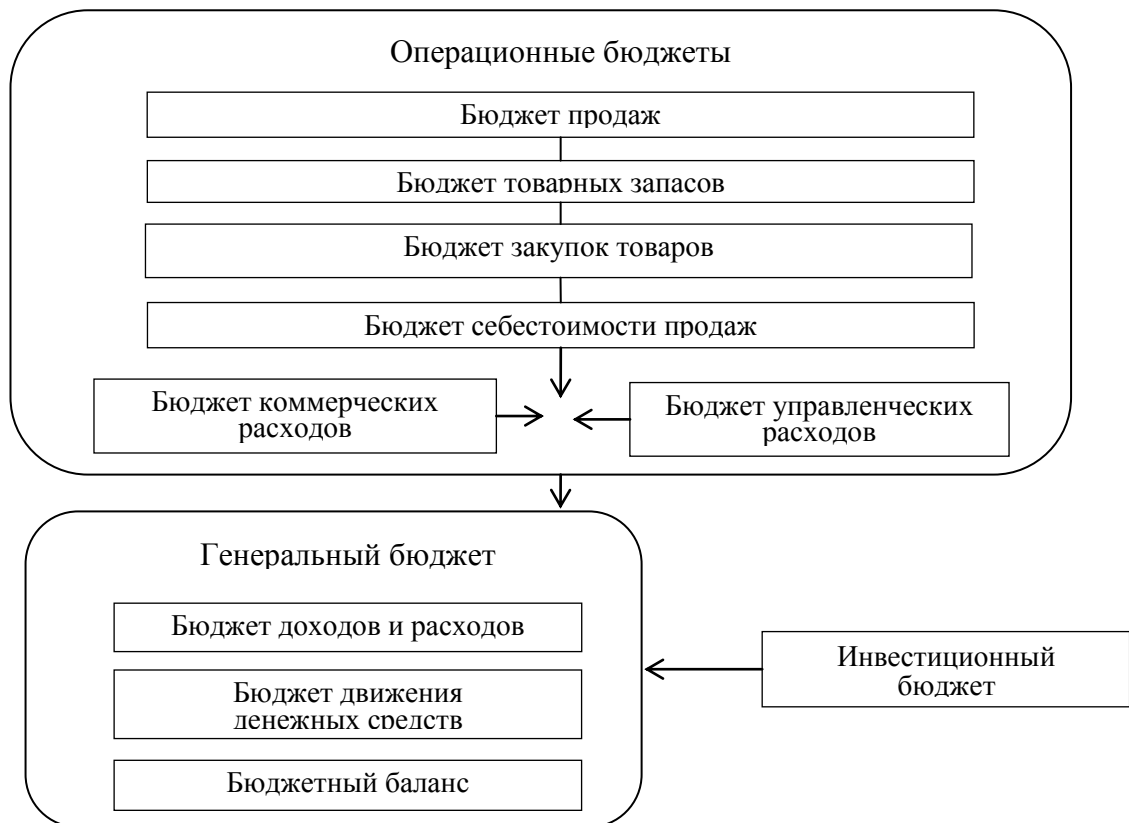


Рисунок 4 – Типовая структура бюджета организации розничной торговли

Блок операционных бюджетов включает следующие:

- бюджет продаж: показывает поквартальный (помесячный) объем продаж по видам товаров и в целом по организации в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода;

- бюджет товарных запасов: отражает минимально допустимый уровень запасов товаров, подлежащих продаже на протяжении бюджетного периода;

- бюджет закупок товаров: регулирует объем закупок товаров для их последующей продажи; составляется на основе бюджета продаж и бюджета товарных запасов;

- бюджет коммерческих расходов: отражает расходы, связанные с продвижением товаров розничному покупателю - расходы на рекламу, комиссионные выплаты посредникам, транспортные и прочие расходы по реализации товаров;

- бюджет управленческих расходов: содержит информацию о расходах на заработную плату административно-управленческого, торгового и вспомогательного персонала организации, об арендных платежах, о коммунальных и командировочных расходах, затратах на текущий ремонт и других общеорганизационных расходах на протяжении бюджетного периода.

Основное назначение операционных бюджетов - это тщательная подготовка данных для основных бюджетов, а также перевод планируемых показателей из натуральных единиц в стоимостные показатели.

Формирование объема продаж - это наиболее важный этап подготовки бюджета доходов и расходов. Сам бюджет продаж имеет несложную форму составления. Однако для его подготовки организации необходимо проделать объемную работу, чтобы определить, какой товар, по какой цене и в каком количестве можно будет реализовать розничному покупателю в прогнозном периоде. Бюджет продаж обычно является основой для формирования графика поступлений денежных средств от покупателей. Однако в случае с организациями розничной торговли денежные средства поступают в момент операции купли-продажи. Поэтому график поступления денежных средств полностью соответствует графику продаж, что еще более определяет значимость бюджет продаж для качества бюджетного планирования.

Бюджет товарных запасов непосредственно связан с бюджетом продаж товаров и вытекает из него. Уровень товарных запасов должен быть оптимальным,

так как при завышенных товарных запасах высока вероятность образования затоваривания на складах и соответственно увеличения издержек. Кроме того, для увеличения закупки товаров потребуются дополнительные денежные средства для их приобретения.

Бюджет закупок товаров организации розничной торговли содержит информацию о показателях, характеризующих эффективность закупки товаров с целью перепродажи. Как правило бюджет закупок товаров содержит пять групп показателей, характеризующих эффективность процесса снабжения: объем закупок, средняя цена, общая сумма затрат, запасы товаров, выплаты денежных средств. При формировании бюджета закупок товаров используется формула:

$$O_k = O_n + П - P, \quad (1)$$

где  $O_k$  - остаток товаров на конец планируемого периода;

$O_n$  - остаток товаров на начало планируемого периода;

П - поступление (закупка) товаров за планируемый период;

P - реализация товаров за планируемый период.

Из формулы (1) можно вывести другую, по которой рассчитывается планируемое поступление товаров:  $П = P - O_n + O_k$ .

Бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж, так как его составляющие во многом зависят от планируемого товарооборота. Величина коммерческих расходов определяется видами товаров, категориями покупателей, географией сбыта, деятельностью конкурентов на отдельных сегментах товарного рынка. Значительную часть коммерческих расходов составляют издержки на упаковку, транспортировку, страхование, складирование и хранение товаров на складе.

Последним из операционных бюджетов для предприятия розничной торговли составляется бюджет управленческих расходов. Это бюджет отражает расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. В состав бюджета входят различные расходы, связанные с управлением коммерческой деятельностью организации. Статьи данного бюджета разнородны и

связаны с видами управленческой деятельности. Здесь отражаются затраты на рекламу, продвижение товаров на рынок, зарплату управленческого аппарата, и т.п.

Совокупность операционных бюджетов является основой для создания финансовых бюджетов, образующих в свою очередь генеральный бюджет розничной организации на планируемый период. Качество бюджетирования обусловлено взаимосвязью операционных и финансовых бюджетов. В результате их слияния появляется генеральный бюджет организации, состоящий из бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджетного баланса.

Бюджет доходов и расходов отражает соотношение доходов с расходами организации. Он дает прогноз стоимости реализованных товаров в соотношении с получаемой выручкой. Данный бюджет позволяет оценить эффективность торговой деятельности организации в предстоящем периоде.

Бюджет движения денежных средств отражает все прогнозируемые поступления и оттоки денежных средств торговой организации. Его формирование призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств торговой организации на предстоящий период.

Бюджетный баланс отражает это плановое соотношение между активами, которыми располагает торговый бизнес, и обеспечивающими их собственным капиталом и обязательствами. Расчетный баланс формируется в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и наиболее вероятным их изменением в предстоящем периоде.

Представленная традиционная методика бюджетирования позволяет организации розничной торговли осуществить планирование своего сбалансированного развития для достижения тактических и стратегических целей.

Организация аналитической работы так же требует наличия определенной методической основы. Общепринятая последовательность проведения анализа деятельности коммерческих организаций розничной торговли обусловлена взаимосвязью трех экономических категорий: «ресурсы» – «объемы» – «результаты» [7, с. 140]. Последовательность проведения экономического анализа деятельности организаций розничной торговли, основанная на взаимосвязи

«ресурсы» – «объемы» – «результаты» представлена на рис. 5. В качестве основных методических приемов при реализации каждого из направлений могут использоваться горизонтальный (динамический) анализ, вертикальный (структурный) анализ, метод расчета коэффициентов, факторный анализ.



Рисунок 5 – Последовательность экономического анализа деятельности организации розничной торговли

Рассмотрим подробнее возможные подходы к анализу каждого из представленных на рис. 5 направлений.

1) Анализ использования основных средств предприятия розничной торговли. Он включает оценку обеспеченности торговой сети основными средствами, анализ показателей фондоотдачи и фондорентабельности, оценку эффективности использования торгового оборудования и площадей.

Рост объема товарооборота и улучшение обслуживания населения зависит от степени оснащённости торговых организаций основными фондами и эффективности их использования. Структура основных фондов торгового предприятия существенно отличается от структуры основных фондов в промышленности. Это обусловлено особенностями технологического процесса в торговле, необходимостью широкого применения живого труда обслуживающего персонала, сравнительно невысоким уровнем механизации и автоматизации торгового процесса. Для обобщающей

характеристики эффективности использования основных фондов применяются следующие показатели:

а) фондоотдача (ФО) - отражает эффективность использования основных фондов торговой организации:

$$FO = \frac{T}{OC_{cp}}, \quad (2)$$

где  $T$  – товарооборот (объем реализации товаров), тыс. руб.;

$OC_{cp}$  – среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.

б) фондоёмкость (ФЁ) - обратный показатель фондоотдачи - является показателем технического уровня торговой организации и отражает закономерную связь и количественную пропорциональность между основными средствами и продукцией:

$$FE = \frac{OC_{cp}}{T}, \quad (3)$$

в) фондорентабельность (ФР) - отражает возможность основных фондов торговой организации генерировать прибыль:

$$FR = \frac{П}{OC_{cp}}, \quad (4)$$

где  $П$  – прибыль от реализации товаров, тыс. руб.;

г) фондовооруженность (ФВ) - отражает степень оснащённости торговой организации и ее персонала основными фондами:

$$FB = \frac{OC_{cp}}{Ч}, \quad (5)$$

где  $Ч$  – средняя численность персонала торговой организации, чел.

Специалисты считают, что при определении показателей эффективности использования основных фондов необходимо учитывать стоимость как собственных, так и арендованных основных средств [16, с.9]. Это связано с тем, что в настоящее время сетевые магазины активно используют аренду торговых и складских площадей и оборудования в крупных торгово-развлекательных центрах (моллах), характеризующихся высокой посещаемостью потенциальных покупателей.

Кроме общих показателей эффективности использования всех основных фондов применяются частные показатели, характеризующие степень использования отдельных видов машин, оборудования, торговой площади. В розничной торговле используются такие показатели: нагрузка на 1 м<sup>2</sup> торговой площади (отношение товарооборота на общую площадь торгового зала), коэффициент установочной площади (отношение площади, занятой оборудованием, к площади торгового зала), коэффициент экспозиционной площади (отношение площади выкладки товаров к площади торгового зала). Увеличение объема розничного товарооборота может произойти как за счет прироста торговой площади, так и более рационального ее использования. Прирост торговой площади выражается количеством квадратных метров или числом прибавившихся рабочих мест.

2) Анализ использования товарных ресурсов предприятия розничной торговли. Он направлен на оценку обеспеченности организации товарными ресурсами, эффективности использования средств в товарных запасах, уровня необходимого размера товарного запаса и оптимальных условий товароснабжения. Эффективность работы организаций розничной торговли зависят от товарного обеспечения. Товарные ресурсы торговых организаций образуются за счет поступления товаров по заключенным с поставщиками договорам. Для дистрибьюторских сетей учитывается высокая степень централизации поставок товаров. Анализ поступления товаров осуществляют путем исследования товарного обеспечения в целом, по отдельным товарным группам, а так же в разрезе отдельных поставщиков. При этом оценивается качество выполнения поставщиками договоров, своевременность отгрузки товаров и соблюдение качества и ассортимента.

Достаточное наличие товарных запасов в определенном размере и ассортименте является одним из важнейших условий выполнения плана товарооборота и обеспечения бесперебойности торговли. Товарные запасы подразделяются на запасы нормального и сезонного хранения.

Товарные запасы нормального хранения должны постоянно и равномерно пополняться. Нарушение установленных сроков завоза товаров может привести к



перебоям в торговле, а в отдельных случаях - к затовариванию. К запасам сезонного хранения относятся запасы товаров, спрос на которые подвержен сезонным колебаниям. В настоящее время для ряда магазинов розничной торговли, включенных в международные торговые сети, сезонность определяется скоростью обновления коллекций товаров.

Товарные запасы анализируются в абсолютной сумме и в днях оборота: Основным показателем при анализе является товарный запас в днях ( $TЗ_{дн}$ ). Он рассчитывается по формуле:

$$TЗ_{дн} = \frac{OT}{O_{дн}}, \quad (6)$$

где  $OT$ - сумма остатка товара на отчетную дату, тыс. руб.;

$O_{дн}$  - однодневный оборот, тыс. руб.

В свою очередь, однодневный оборот ( $O_{дн}$ ) определяется путем деления выручки от реализации товаров в анализируемом периоде на количество дней данного периода:

$$O_{дн} = \frac{T}{Д}, \quad (7)$$

где  $T$  - товарооборот (объем реализации товаров), тыс. руб.

$Д$  - количество дней в периоде, дн.

Исследование товарных запасов торговой включает анализ отклонений фактических запасов от установленных нормативов и начальных остатков в сумме и в днях оборота. Для этого сопоставляются фактические и плановые данные в целом и по товарным группам. Материалом для такого анализа служат плановые (нормативные) данные и информация оперативного учета движения товаров и их остатков.

На величину товарных запасов оказывают влияние объем и структура товарооборота, а также товарооборачиваемость ( $ТO_{дн}$ ). Последний показатель исчисляется по формуле:

$$ТO_{дн} = \frac{З \times Д}{T}, \quad (8)$$

где  $З$  - средний запас товаров, тыс. руб.;

Д - число дней в периоде, дн.;

Т - товарооборот (объем реализации товаров), тыс. руб.

Для выполнения плана розничного товарооборота важное значение имеют равномерность поступления товаров, их качество и соответствие спросу. Неравномерное поступление товаров нарушает бесперебойный процесс обращения товаров, приводит к образованию сверхнормативных запасов по одним товарам и к недостатку по другим, отрицательно влияет на удовлетворение спроса покупателей. Анализ поступления товаров по кварталам, месяцам (декадам) позволяет определить ритмичность их завоза и своевременность поступления в розничную сеть. В ходе данного вида анализа выявляется нарушение в равномерности поступления товаров и причины этих нарушений.

3) Анализ использования трудовых ресурсов предприятия розничной торговли включает оценку обеспеченности трудовыми ресурсами и уровня производительности труда работников.

Анализ использования трудовых ресурсов включает исследование динамики численности, сравнение данных о фактической численности и составе персонала торговой организации в отчетном периоде с плановыми показателями и данными за предшествующий период. Изучается изменение численности продавцов, соотношение между ними и общей численностью работников торговой организации.

Важным качественным показателем работы торговой организации является производительность труда. Она измеряется суммой товарооборота, приходящегося на одного работника. Для характеристики производительности труда рекомендуется рассчитывать два показателя: объем товарооборота на одного работника торговой организации ( $T_{1P}$ ) и объем товарооборота на одного работника торговой группы (продавца) ( $T_{1П}$ ):

$$T_{1P} = \frac{T}{Ч}, \quad (9)$$

где Т – товарооборот (объем реализации товаров), тыс. руб.;

Ч – средняя численность персонала торговой организации, чел.

$$T_{\text{шт}} = \frac{T}{\text{Чпр}}, \quad (10)$$

где Ч пр – средняя численность продавцов торговой организации, чел.

При анализе динамики данных показателей необходимо учитывать изменения в организации труда торговых работников, внедрение прогрессивных форм и методов торговли.

4) Анализ оборота предприятия розничной торговли предполагает всесторонний анализ розничного товарооборота и ассортимента товаров.

Розничный товарооборот - это передача товаров конечным потребителям. Как экономический показатель розничный товарооборот отражает товарную массу, переходящую в сферу личного потребления покупателя, и характеризует денежную выручку торгового предприятия.

Анализ розничного товарооборота в торговой организации начинается с изучения общего объема оборота. К показателям, характеризующим товарооборот организации розничной торговли относятся:

- объем товарооборота в стоимостном выражении в текущих ценах ( $T^{\text{ТЦ}}$ ):

$$T^{\text{ТЦ}} = V^{\Phi} \times Ц^{\Gamma}, \quad (11)$$

где  $V^{\Phi}$  – фактическое количество реализованных товаров, шт.;

$Ц^{\Gamma}$  – текущие цены реализации, руб.

- объем товарооборота в стоимостном выражении в сопоставимых ценах ( $T^{\text{СЦ}}$ ):

$$T^{\text{СЦ}} = \frac{T^{\text{ТЦ}}}{I^{\text{ИНФ}}}, \quad (12)$$

где  $T^{\text{ТЦ}}$  – объем товарооборота в текущих ценах, тыс. руб.;

$I^{\text{ИНФ}}$  – индекс инфляции.

Кроме того исследуется структура розничного товарооборота по видам и ассортименту товаров. Ассортимент товаров - это набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков [5]. Ассортиментная структура товарооборота по отдельным группам товаров рассчитывается как удельный вес группы в общем товарообороте на конкретную дату и выражается в процентах к общему товарообороту.

На объем розничного товарооборота оказывают такие факторы, как движение товарных запасов, численность и производительность труда персонала торговой организации, уровень использования основных фондов.

Между изменением величин запасов товаров на начало и конец отчетного периода, поступлением товаров и объемом товарооборота имеется определенная балансовая связь. Она выражается формулой товарного баланса:

$$З^{НП} + Пост = Т + ПВ + З^{КП}, \quad (13)$$

Следовательно сумма розничного товарооборота составит:

$$Т = З^{НП} + Пост - ПВ - З^{КП}, \quad (14)$$

где  $З^{НП}$ ,  $З^{КП}$  - запасы товаров на начало и конец отчетного периода;

Пост - поступление товаров;

Т - розничный товарооборот;

ПВ - прочее выбытие товаров.

Изменение каждого элемента формулы (14) будет влиять на величину розничного товарооборота: увеличение запасов на начало периода и поступления товаров окажут положительное влияние на сумму реализации товаров. Их снижение, наоборот, сократит размеры реализации. Уменьшение уценки и прочего выбытия товаров, сокращение запасов на конец периода положительно повлияют на сумму реализации, а их увеличение приведет к снижению объема розничного товарооборота.

На объем розничного товарооборота оказывают влияние трудовые факторы, характеризующие наличие рабочей силы и рост производительности труда. Эту взаимосвязь можно выразить формулой:

$$Т = Ч \times Ч_{пр} / Ч \times Т / Ч, \quad (15)$$

где Т - объем розничного товарооборота, тыс. руб.;

Ч – средняя численность всех работников торговой организации, чел.;

Ч пр – средняя численность продавцов торговой организации, чел.

Принимая во внимание экономический смысл каждого фактора, получаем:

$$Т = Ч \times У\partial^{ПР} \times Т_{1ПР}, \quad (16)$$

где  $Уд^{ПР}$  - удельный вес продавцов в общей численности работников торговой организации;

$T_{1ПР}$  - среднегодовой оборот на одного продавца, тыс. руб.

5) Анализ доходов предприятия розничной торговли включает исследование суммы и уровня доходов, анализ ценовой политики, проводимой организацией, изменения уровня среднереализационных цен и другие факторы, влияющие на уровень доходов.

б) Анализ издержек обращения предприятия розничной торговли позволяет оценить динамику суммы издержек обращения, их уровень и структуру, а так же возможные резервы снижения издержек обращения.

Издержки обращения - важнейший показатель деятельности торговых организаций, отражающий степень ее эффективности. Снижение издержек достигается за счет совершенствования организации процессов торговли и логистики, повышения производительности труда торговых работников, увеличения отдачи ресурсов торгового предприятия.

Для характеристики издержек обращения используют два основных показателя - абсолютный размер издержек обращения и уровень их в процентах к товарообороту. Абсолютный размер показывает всю сумму затрат, связанных с обращением товаров, а уровень издержек обращения (УИ, %) рассчитывается по формуле:

$$УИ = \frac{И}{T} \times 100\%, \quad (17)$$

где И – общая сумма издержек, тыс. руб.;

T – товарооборот (объем реализации товаров), тыс. руб.

Анализ издержек обращения включает исследование их динамики, уровня и структуры, а так же исследование факторов, определяющих уровень снижения отдельных статей издержек. Издержки обращения предприятий розничной торговли складываются из следующих основных видов затрат: расходов по заработной плате; транспортных расходов; расходов по содержанию основных фондов; расходов, связанных с обслуживанием товарных запасов; прочих расходов. При анализе

сравнивают отчетные данные по каждой статье с плановыми значениями и данными за предыдущий период, выявляют отклонения и исследуют факторы их появления.

7) Анализ финансовых результатов деятельности организации розничной торговли. Финансовый результат является оценочным показателем и выражает экономическую эффективность деятельности предприятия за определенный период времени (прибыль или убыток). Обеспечивая превышение стоимости реализации товаров над их покупной стоимостью и расходами на продажу, торговая организация формирует финансово-экономическую базу приращения собственного капитала. Положительный финансовый результат свидетельствует об эффективном и целесообразном использовании активов торговой организации.

На размер получаемой прибыли непосредственное влияние оказывают объем реализации товаров и их закупочные цены, а так же структура и ассортимент реализуемых товаров. В первую очередь оценивается валовая прибыль, непосредственно представляющая собой сумму реализуемого торгового наложения.

Важнейшим показателем при реализации данного направления анализа является расчет показателей рентабельности и оценка динамики их значений:

$$P_{\text{пр}} = (П / Т) \times 100 \%, \quad (18)$$

где П – сумма прибыли от продаж, тыс. руб.;

Т – товарооборот (объем реализации товаров), тыс. руб.

8) Анализ финансового состояния. В ходе данного направления анализа проводится исследование имущественного положения организации и ликвидности ее баланса, расчет показателей краткосрочной и долгосрочной платежеспособности, анализ деловой активности и оценка финансовой устойчивости торговой организации. Система показателей, традиционно используемых для анализа финансового состояния предприятия, представлена в Приложении 1.

Заключительным этапом анализа финансового состояния торговой организации является оценка ее финансовой устойчивости исходя из наличия финансовых источников формирования товарных запасов. При этом определяется соответствие либо несоответствие (излишек или недостаток) величины источников

средств, как заемных, так и собственных, для формирования запасов. Для характеристики этих источников используется несколько показателей:

-наличие собственных оборотных средств ( $I_C$ ):

$$I_C = CK - BA, \quad (19)$$

где  $CK$  – собственный капитал, тыс. руб.;

$BA$  – внеоборотные активы, тыс. руб.

-наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат или функционирующий капитал ( $I_{CD}$ ):

$$I_{CD} = I_C + K_D, \quad (20)$$

где  $K_D$  - долгосрочные кредиты, тыс. руб.

-общая величина основных источников формирования запасов и затрат ( $I_{OБЦ}$ ):

$$I_{OБЦ} = I_C + K_D + K_K, \quad (21)$$

где  $K_K$  - краткосрочные кредиты.

- запасы и затраты ( $Z$ ):

$$Z = z + НДС_{ВХ}, \quad (22)$$

где  $z$  - запасы, тыс. руб.;

$НДС_{ВХ}$  - налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, тыс. руб.

Этим показателям наличия источников соответствуют следующие показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования:

- излишек или недостаток собственных оборотных средств:  $\Delta 1 = I_C - Z$ ;

- излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников:  
 $\Delta 2 = I_{CD} - Z$ ;

- излишек или недостаток общей величины основных источников (или финансово-эксплуатационные потребности):  $\Delta 3 = I_{OБЦ} - Z$ .

На основе полученных показателей строится трехкомпонентный вектор финансового состояния  $S(\Delta) = \{\Delta 1, \Delta 2, \Delta 3\}$ . Значения его координат 0 и 1 соответствуют отрицательным или положительным значениям показателей, что позволяет выделить четыре типа финансовой устойчивости:

-абсолютная финансовая устойчивость:  $S = \{1,1,1\}$ ;

- нормальная устойчивость финансового состояния, при которой гарантируется платежеспособность организации:  $S = \{0,1,1\}$ ;

- неустойчивое финансовое состояние:  $S = \{0,0,1\}$ ;

- кризисное финансовое состояние:  $S = \{0,0,0\}$ .

Совокупность представленных направлений финансово-экономического анализа деятельности организации розничной торговли позволяет получить менеджменту организации необходимую аналитическую информацию для оценки текущей деятельности, а так же для планирования и прогнозирования будущей деятельности.



## **2. Анализ и планирование экономических показателей деятельности АО «Зара СНГ»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности АО «Зара СНГ» и особенности организации ее внутрифирменного планирования**

АО «Зара СНГ» является дистрибьютором компании «Zara», функционирующей в сфере производства модной одежды и входящей в состав международного концерна «Inditex» (Испания). «Inditex» - крупнейший производитель одежды и сопутствующих товаров. Состав цепочек поставок «Inditex» охватывает 1725 поставщиков и 6 298 производственных предприятий в 50 странах мира [23]. Это позволяет концерну выпускать широкий ассортимент продукции для потребителей. Кроме бренда Zara «Inditex» владеет марками Pull & Beer, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home и Uterqüe. Все указанные дистрибьюторские сети имеют единую политику по продажам с акцентом на качественное обслуживание клиентов. Политика продаж группы «Inditex» предполагает реализацию продукции через обширную собственную сеть магазинов – на сегодня их число составляет 7000 в 91 стране мира [22].

Свою историю Zara ведет с 60-х годов прошлого столетия (создателем бренда является испанец Амансио Ортега Гаона). В начале 90-х годов первые фирменные магазины «Zara» были открыты в Париже и Нью-Йорке. В настоящее время их число превысило тысячу более чем в 60 странах мира. «Zara» предлагает одежду высокого качества и современного дизайна по достаточно приемлемым ценам, что определило мировой успех данного бренда.

В 2003 году в результате начала деятельности АО «Зара СНГ» на территории России появились первые магазины «Zara». Само общество было зарегистрировано 14.11.2002 года, его уставный капитал составляет 440 млн. руб. «Зара СНГ» - коммерческое предприятие, специализирующееся на розничной торговле современной мужской, женской и детской одежды, обуви и аксессуаров, предназначенных для повседневного применения, работы, деловых встреч, отдыха и спорта. Основные ассортиментные направления «Zara» в России: верхняя одежда,

обувь, юбки и брюки, аксессуары и косметика. В настоящее время розничная сеть АО «Зара СНГ» насчитывает 33 магазина в крупных городах Российской Федерации.

АО «Зара СНГ» является звеном крупной торговой сети. Это во многом определяет организацию его операционной и управленческой деятельности. Международный опыт подтверждает, что объединение магазинов в единую сеть - наиболее эффективный путь развития розничной торговли. Преимущества организации сетевой торговли заключаются в следующем.

- практикуется размещение товара с учетом территориальных сегментов целевого рынка;
- возможно изменение ассортимента товаров и формирование конкурентоспособных цен в соответствии с потребительскими предпочтениями;
- масштабы сетей позволяют закупать большие партии товаров, получая в результате этого существенные скидки и экономию на транспортных расходах;
- централизация и высокое качество управления коммерческой деятельностью за счет привлечения квалифицированных специалистов позволяют избежать недостатков, характерных для отдельного магазина;
- возможна диверсификация видов деятельности с учетом повышения эффективности;
- достигается снижение затрат на единицу товара за счет экономии на издержках по стимулированию сбыта и проведению рекламы;

В тоже время сети дают своим магазинам определенную свободу, чтобы те с учетом местных потребительских предпочтений были способны успешно укреплять свои конкурентные позиции. В магазинах АО «Зара СНГ» всегда представлена одежда, отвечающая модным тенденциям наступившего сезона. Качество одежды ZARA отвечает высоким требованиям качества. Руководство АО «Зара СНГ» уделяет особое внимание культуре обслуживания клиентов, внешнему и моральному облику работников магазинов, их уровню образования и профессионализма. Высокие требования предъявляются в вопросе чистоты и порядка в торговых залах и складских помещениях.

Деятельность АО «Зара СНГ» характеризуется использованием «централизованной» модели организации розничного торгового бизнеса. Применение данной модели выражается в высокой концентрации управления сетью магазинов в едином центре (г. Москва). Соответственно, централизована коммерческая деятельность по закупке и движению товарных ресурсов. Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в операциях, связанных с заказом, инвентаризацией и переоценкой товаров. Результатом такого подхода является сокращение коммерческих функций в магазинах, и практически полное отсутствие прямых поставок товаров в магазины. Концентрация управления в центральном подразделении и практически полное отсутствие функций управления в магазинах позволяет достичь значительной экономии технических и трудовых ресурсов.

Использование «централизованной» модели позволяет снизить издержки и более эффективно использовать аппарат управления единого центра, но при этом должна быть обеспечена надежная связь с магазинами, входящими в сеть. Эта задача решена путем внедрения современной информационно-компьютерной системы, основанной на применении современных контрольно-кассовых аппаратов и использовании методов штрихового кодирования. Во всех торговых подразделениях АО «Зара СНГ» используются единые подходы к ведению количественно-стоимостного учета движения товаров, применяется единая политика в отношении формата магазинов, организации процессов торговли, технологии маркетинга и рекламы, форм и методов обслуживания покупателей. Например, вещи в магазинах ZARA представлены в экспозициях по цвету, а не по фасону; продавцы не навязывают ту или иную модель, а только консультируют покупателя.

АО «Зара СНГ» по товарно-ассортиментному признаку является специализированной сетью магазинов. Основные товарные позиции: верхняя одежда, спортивная одежда, одежда для отдыха, белье, бижутерия, кожгалантерея, аксессуары, головные уборы.

Обновление ассортимента в магазинах происходит от двух до четырех раз в месяц, что требует от продавцов-консультантов оперативного оформления новинок и своевременного информирования потенциальных покупателей о происходящих изменениях. Такая организация торговли способствует росту производительности труда торгового персонала и оказывает положительное влияние на качество обслуживания покупателей.

Технически процесс реализации товара в магазинах АО «Зара СНГ» осуществляется на основе метода самообслуживания, при котором покупатели имеют прямой свободный доступ к товарам и самостоятельно осуществляют выбор товара. Этот метод имеет преимущества – удобен для покупателя, позволяет ускорить выбор товара. У продавцов – более рациональное распределение функциональных обязанностей в торговом зале. При этом функции торгово-оперативного персонала – встреча покупателя, консультационная помощь, выкладка товаров, контроль сохранности товаров, организация расчетов, упаковка товаров. АО «Зара СНГ» строит свою деятельность в соответствии с законом «О защите прав потребителей» и гарантирует своим покупателям экологичность и безопасность продукции.

В настоящее время численность персонала АО «Зара СНГ» составляет 2 843 человек. Общая торговая площадь, на которой ведется деятельности компании - 4 940 м кв. Результаты финансово-хозяйственной деятельности и имущественное положение организации представлены в Приложении 2.

Процесс планирования в АО «Зара СНГ» основан на технологии бюджетирования, отраженном в п.1.3. данной работы. В то же время существуют отдельные особенности организации планирования на данном предприятии. Эти особенности определяются в первую очередь включенностью организации в торговую сеть международного концерна «Inditex». Поэтому подходы к планированию во многом согласованы с общей политикой взаимодействия участников данной сети и общими корпоративными подходами к управлению. В АО «Зара СНГ» действует Положение по планированию, где описаны методики планирования показателей на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Данное

Положение конфиденциально, однако результаты реализации планов позволяют сделать следующие выводы.

В АО «Зара СНГ» присутствуют все обязательные компоненты, составляющие инфраструктуру процесса планирования (они представлены на рис. 6).

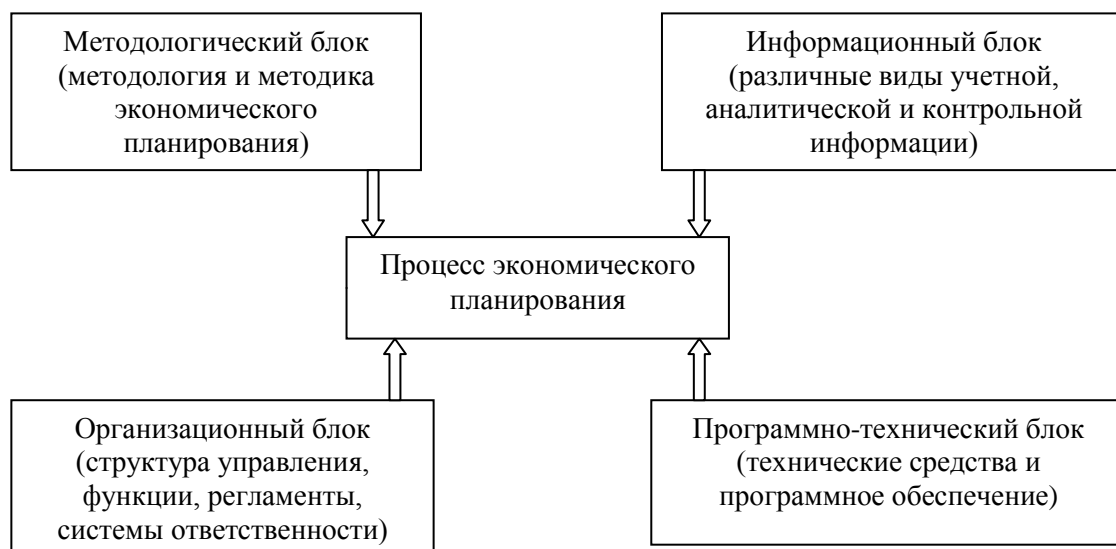


Рисунок 6 – Инфраструктура процесса экономического планирования в АО «Зара СНГ»

Методологический блок обеспечивает наличие соответствующей методической базы разработки, контроля и анализа исполнения комплекса экономических планов (стратегических, текущих и оперативных). Методическая база представлена Положением по планированию, формализованными процедурами сбора и обработки информации, справочниками-кодификаторами, утвержденным документооборотом по бюджетированию. Работники центрального офиса, занимающиеся процессами планирования и анализа, высоко квалифицированы и мотивированы на качественную реализацию процессов планирования.

Информационный блок экономического планирования. Его основой в АО «Зара СНГ» являются практически все виды информационных источников, рассмотренных в п.1.2 данной работы. При этом организация так же получает

информацию с внешних товарных рынков, валютных и фондовых рынков, так как основной объем поставок идет от зарубежных поставщиков.

Организационный блок исследуемого предприятия представлен соответствующими организационно-управленческими структурами. В АО «Зара СНГ» обособлено подразделение, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ экономических организации. Кроме того, АО применяет практику привлечения консалтинговых фирм для решения отдельных сложных вопросов, связанных с оценкой бизнес-среды, прогнозных рисков, экономико-политических факторов. В качестве центров ответственности, ответственных за выполнение бюджетных планов выступают торговые подразделения (магазины).

Бюджетный регламент в АО «Зара СНГ» строго регламентирован и ежегодно актуализируется. Его положения находят отражение во внутренних положениях и инструкциях. Важнейшей составляющей бюджетного регламента является внутренний документооборот, обеспечивающий наполнение информационных потоков и своевременное поступление информации от структурных подразделений организации. Это особо важно в условиях отдаленного территориального размещения торговых подразделений.

Программно-технический блок включает в себя технические средства и программное обеспечение, используемые в управлении экономикой организации. В АО «Зара СНГ» для целей планирования используются специализированные лицензионные программы, совмещенные с программами по учету и контролю финансовых потоков.

Наличие указанных компонентов обеспечивает успешную организацию экономического планирования в АО «Зара СНГ».

Процесс планирования в АО отличается высокой степенью централизации: бюджетирование организовано по принципу «сверху-вниз». Это означает, что торговые подразделения (магазины) не участвуют в разработке бюджетных планов, а им спускаются для выполнения уже установленные целевые показатели.

Бюджетные планы, доводимые торговым подразделениям для их исполнения, включают целевые показатели по выполнению плана товарооборота, по исполнению

кассового плана, а так же детализацию отдельных статей затрат коммерческих и управленческих расходов. Основной целью выполнения кассового плана является соблюдение конкретных сроков адресации денежных средств в центральное подразделение для выполнения платежного календаря, регламентирующего расчеты по обязательствам компании.

АО «Зара СНГ» имеет существенный срок (с 2003 года) применения системы бюджетного планирования. Это позволяет в полном объеме использовать преимущества данного инструмента управления. Система бюджетного планирования АО служит целям роста эффективности деятельности организации. Сегодня АО «Зара СНГ» представляет собой успешно функционирующий экономический субъект, характеризующийся устойчивым финансовым положением.

В тоже время усложнение общих условий функционирования на потребительских рынках, рост и колебания курса валют, рост торговых издержек, усиление конкуренции в сфере продаж одежды и аксессуаров, говорит о необходимости развития и определенном совершенствовании системы внутрифирменного планирования ОА «Зара СНГ».

## **2.2. Анализ показателей торгово-операционной деятельности АО «Зара СНГ»**

Анализ торгово-операционной деятельности АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г. проводился в соответствии с методикой, изложенной в п.1.3. данной работы.

На первом этапе исследовалась обеспеченность предприятия производственными фондами и эффективность их использования. В ходе анализа были рассчитаны показатели фондоотдачи (ФО), фондоемкости (ФЁ), фондорентабельности (ФР) и фондовооруженности (ФВ) в соответствии с использованием формул (2), (3), (4), (5) соответственно. Так же был рассчитан показатель нагрузки на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, как отношение товарооборота на общую торговую площадь, используемую АО «Зара СНГ». Значения указанных показателей за исследуемый период представлены в табл.1.

Таблица 1 - Показатели эффективности использования основных средств

АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Фондоотдача (п.7/п.6)	6,38	6,18	7,51	-3,13	21,55
2	Фондоёмкость (п.6/п.7)	0,1567	0,1618	0,1331	3,24	-17,73
3	Фондорентабельность (п.8/п.6)	1,41	0,93	1,07	-34,03	14,46
4	Фондовооруженность (п.6/п.9)	983,64	1 206,26	1 326,69	22,63	9,98
5	Торговая нагрузка на 1 м торговой площади (п.7/п.10)	3 886	4 511	5 450	16,10	20,82
	Данные для расчета:					
6	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 952 882	3 539 172	3 771 788	19,85	6,57
7	Выручка от продаж, тыс. руб.	18 844 821	21 878 562	28 341 339	16,10	29,54
8	Прибыль от продаж, тыс. руб.	4165640	3293722	4017768	-20,93	21,98
9	Средняя численность персонала, чел.	3002	2934	2843	-2,27	-3,10
10	Торговая площадь, м. кв	4850	4850	5200	-	7,22

Динамика показателя фондоотдачи показывает снижение его значения в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Это объясняется более высоким приростом стоимости основных средств по сравнению с ростом товарооборота. В 2016 году наблюдается прирост показателя фондоотдачи (+ 21,55 %), что обусловлено обратной тенденцией: при росте основных средств на 6% прирост товарооборота составил 29 %. Это позволило говорить о повышении эффективности использования основных средств организации. Фондоёмкость как показатель, обратный фондоотдаче, отражает пропорциональную связь между основными средствами и объемом товарооборота. По сравнению с 2015 годом в отчетном году показатель фондоёмкости снизился на 17,73 %.



Рост фондовооруженности, характеризующей техническую оснащенность персонала организации, демонстрирует рост на 22,63 % в 2015 году и на 9,98 % в 2016 г. по сравнению с предыдущими периодами. Такая динамика обусловлена ростом стоимости основных средств на фоне снижения численности персонала в результате оптимизационной политики управления затратами. Численность персонала снижалась в рассматриваемый период на 2,27% в 2015 году и на 3,10 % в 2016 году.

Фондорентабельность показывает неоднозначную динамику: ее значение в 2015 году существенно снижается (-34,03 %), а затем в 2016 году растет на 14,46 % растет, но не достигает уровня 2014 года. Тенденция обусловлена ростом стоимости основных средств на фоне снижения прибыли от продаж в 2015 году и последующим ее ростом на 21,98 %. Однако в абсолютном значении уровень прибыли в 2016 году ниже, чем в 2014 г.

Торговая нагрузка на единицу торговой площади растет, что связано с неуклонным ростом товарооборота на фоне сохранения размера торговой площади в 2015 году по сравнению с 2014, а затем с ее ростом в 2016 году на 7,22 %. Рост выручки (товарооборота) за эти годы составил 16,10 % и 29,54 % соответственно.

Таким образом наблюдается снижение эффективности отдачи основных средств по отношению к торговой выручке, и позитивная динамика использования торговых площадей.

Следующим этапом является анализа использования товарных ресурсов АО «Зара СНГ». В данном случае рассчитывались показатели однодневного оборота товаров ( $O_{дн}$ ), товарного запаса в днях ( $TЗ_{дн}$ ), товарооборачиваемости в днях ( $TO_{дн}$ ), с использованием формул (7), (6), (8), представленных в разделе 1.3. Динамика значений данных показателей представлена в табл. 2.

Данные табл.2 показывают, что однодневный оборот растет, увеличиваясь с 51 629 тыс. руб./дн в 2014 до 77 648 тыс. руб./дн в 2016. Это следует охарактеризовать как положительную тенденцию деятельности торговой организации.

Таблица 2 - Показатели использования товарных ресурсов  
АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Однодневный оборот, тыс. руб./ дн (п.4/365 дн)	51 629	59 941	77 648	16,10	29,54
2	Товарный запас, дн. (п.6/п.1)	29,19	32,44	32,54	11,13	0,31
3	Товарооборачиваемость, дн. ((п.4*п.5)/365 дн)	25,98	28,79	28,79	10,82	0,00
	Данные для расчета:					
4	Товарооборот (выручка от реализации товаров), тыс. руб	18 844 821	21 878 562	28 341 339	16,10	29,54
5	Среднегодовые запасы товара, тыс. руб	1 341 494	1 725 894	2 235 723	28,65	29,54
6	Товарные запасы на конец года, тыс. руб.	1 507 206	1 944 581	2 526 864	29,02	29,94

Наблюдается рост товарного запаса в днях в предыдущие периоды: с 29,19 до 32,44 в 2014 году и в 2015 году. Однако в 2016 году данный прирост замедлился и составил 0,31 %, абсолютный показатель товарного запаса составил 32,54 дня. Это позволяет говорить о стабилизации товарного запаса в днях, и рассматривать данную динамику как положительную. Товарооборачиваемость в организации демонстрирует замедление с 26 дней до 29 с последующей стабилизацией этого показателя. Такой результат связан со значительным ростом среднегодовых товарных запасов; организация должна разработать мероприятия по более эффективному управлению товарными запасами, так как падает эффективность их использования.

В целом организация товарообеспечения АО «Зара СНГ» находится на высоком уровне и отвечает уровню организации товарообеспечения мировых торговых сетей. В первую очередь это объясняется включением организации в дистрибьюторскую сеть компании «Inditex». Это позволяет АО «Зара СНГ» иметь

наличие товарных запасов в количестве и ассортименте, обеспечивающим спрос покупателей.

Третьим этапом анализа является изучение использования трудовых ресурсов АО «Зара СНГ». Сфера розничной торговли отличается высокой ролью персонала в процессе торговли. В данном случае изучалась динамика численности всего персонала (Ч), а так же работников, непосредственно занятых в торговом процессе (Чпр). Были рассчитаны показатели производительности труда: объем товарооборота на одного работника торговой организации ( $T_{IP}$ ) и объем товарооборота на одного работника торговой группы (продавца) ( $T_{IP}$ ) на основе формул (9), (10) соответственно. Значения данных показателей в исследуемом периоде представлены в табл.3

Таблица 3 - Показатели использования трудовых ресурсов  
АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Средняя численность персонала (Ч), чел.	3 002	2 934	2 843	-2,27	-3,10
2	Средняя численность продавцов, (Ч пр), чел.	2 150	1 990	1 850	-7,44	-7,04
3	Объем товарооборота на одного работника ( $T_{IP}$ ), тыс. руб.	6 277,42	7 456,91	9 968,81	18,79	33,69
4	Объем товарооборота на одного продавца ( $T_{IP}$ ), тыс. руб.	8 765,03	10 994,25	15 319,64	25,43	39,34
5	Доля численности продавцов в общей численности персонала, %	71,62	67,83	65,07	-5,30	-4,06

Из табл.3 следует, что численность персонала организации снизилась за исследуемый период на 159 человек (-5,3 % к уровню 2014 года). При этом значительно менялась структура – наблюдается снижение доли оперативно-торгового персонала (продавцов) в общей численности - с 71,62 % в 2014 году до

65,07 % в 2016 году. Это является следствием политики организации по минимизации торговых издержек в части заработной платы. В то же время увеличивается доля управленческого персонала. Это увеличение выражается так же и в абсолютных показателях: 852, 944 и 993 человека в 2014,2015,2016 годах соответственно. Такая динамика отражает потребность в управленческом персонале в связи с усложнением процессов управления продажами и необходимостью привлечения специалистов высокой квалификации.

Снижение численности персонала, в том числе и опережающими темпами оперативно-торгового персонала объясняет рост объема товарооборота, приходящегося на одного работника и на одного продавца. В 2014 году эти показатели составляли 6 277,42 тыс. руб. и 8 765,03 тыс. руб., а в 2016 году уже 9 968,81 тыс. руб. и 15 319,64 тыс. руб. Оценивая рост товарооборота на одного работающего и на одного продавца, следует кроме явно выраженной положительной отдачи трудовых ресурсов учитывать так же негативную сторону излишней интенсификации труда продавцов, которая может приводить к текучести кадров и снижению эффективности труда. При анализе динамики данных показателей необходимо учитывать изменения в структуре организации труда торговых работников, внедрение прогрессивных форм и методов торговли.

Следующим направлением анализа является оценка товарооборота. Товарооборот - это выражение основного результата деятельности предприятия розничной торговли, от него зависят прибыль и рентабельность организации. Товарооборот – это объем продажи товаров в денежном выражении за определенный период времени.

Для характеристики динамики товарооборота АО «Зара СНГ» нами были рассчитаны показатели товарооборота в стоимостном выражении в текущих ценах ( $T^{TC}$ ) и в сопоставимых ценах ( $T^{CC}$ ) с использованием формул (11) и (12) соответственно. Для расчета товарооборота в сопоставимых ценах использовалась информация официальной статистики об уровне инфляции [21]. Результаты расчета представлены в табл. 4.

Таблица 4 - Показатели товарооборота АО «Зара СНГ»  
в текущих и сопоставимых ценах в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Товарооборот в текущих ценах, тыс. руб.	18 844 821	21 878 562	28 341 339	16,10	29,54
2	Товарооборот в сопоставимых ценах, тыс. руб.	23 692 734	24 700 897	28 341 339	4,26	14,74

В 2015 году ее уровень составил 12,90 %, а в 2014 – 11,36 %. Использование сопоставимых цен в анализе товарооборота позволяет исключить влияние инфляции на динамику его показателей. Из табл. 4 видно, что анализ товарооборота в текущих ценах показывает его прирост на 16,10 % в 2015 году и на 29,54 % в 2016 году. В тоже время динамика товарооборота в сопоставимых ценах демонстрирует более низкие темпы прироста: 4,26 % в 2015 году и 14,74 % в 2016 году. Тем не менее, даже в сопоставимых ценах наблюдается положительная тенденция роста товарооборота, причем в последний год данный прирост происходил в три раза быстрее.

Изучение структуры товарооборота «АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г. по укрупненным товарным группам показало в целом ее стабильность (табл.5). Лидирующую позицию занимает товарная группа «Верхняя одежда». В 2015 году ее удельный вес в товарообороте достиг 48,52 %, однако в 2016 году снизился на 3,38 пункта. Основной удельный вес в структуре товарооборота на протяжении исследуемого периода занимают товарные группы «Верхняя одежда», «Спортивная одежда», «Одежда для отдыха». Их доля в 2014 году составляла 88,28 %, в 2015 году - 88,95 % и в 2016 году 90,39 % в товарообороте организации. Именно на эти ассортиментные группы ориентированы рекламные компании, выпуск буклетов и рекламной продукции. Это является отражением товарной политики, проводимой АО «Зара СНГ» в качестве дистрибьютера компании «Inditex». Именно такая структура поддерживается производством этой компании.

Таблица 5 - Структура товарооборота АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., %

№ п/п	Укрупненные Товарные группы	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Верхняя одежда	46,24	48,52	45,14	2,28	-3,38
2	Спортивная одежда	24,38	27,14	29,78	2,76	2,64
3	Одежда для отдыха	17,66	13,29	15,47	-4,37	2,18
4	Белье	5,33	4,98	3,16	-0,35	-1,82
5	Бижутерия	1,05	1,34	2,52	0,29	1,18
6	Кожгалантерея	2,47	1,89	2,05	-0,58	0,16
7	Аксессуары	1,00	1,84	1,53	0,84	-0,31
8	Головные уборы	0,70	0,55	0,31	-0,15	-0,24
9	Прочие товарные группы	0,17	0,45	0,04	0,28	-0,41
10	Итого:	100,00	100,00	100,00	-	-

На объем розничного товарооборота оказывают влияние трудовые факторы. Сформируем исходные данные для оценки такого влияния (табл. 6).

Таблица 6 – Исходные данные для анализа влияния трудовых ресурсов на прирост товарооборота АО «Зара СНГ» в 2016 г.

Показатели	2015	2016	Отклонение 2016 от 2015 (+/-)
Товарооборот (Т), тыс. руб.	21 878 562	28 341 339	6 462 777
Средняя численность персонала (Ч), чел.	2 934	2 843	-91
Объем товарооборота на одного работника ( $T_{1P}$ )	7 456,91	9 968,81	2 511,91

Изменение товарооборота ( $\Delta T$ ) за последний отчетный период в сумме 6 462 777 тыс. руб. объясняется влиянием факторов численности (Ч) и производительности труда ( $(T_{1P})$ ). Применяя метод цепных подстановок получим:

- влияние изменения численности (влияние количественного фактора):

$$\Delta T_{\text{Ч}} = T_{1P\ 2015} \times \Delta \text{Ч} = 7\ 456,91 \times (-91) = -678\ 578 \text{ тыс. руб.}$$

- влияние изменения объема товарооборота, приходящееся на одного работника (влияние качественного фактора):

$$\Delta T_{T_{1P}} = \Delta T_{1P} \times \text{Ч}_{2016} = 2\ 511,91 \times 2\ 843 = 7\ 141\ 355 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Общее влияние факторов: } \Delta T = \Delta T_{\text{Ч}} + \Delta T_{T_{1P}} = 6\ 432\ 777 \text{ тыс. руб.}$$

Анализ показывает, что прирост товарооборота полностью обусловлен качественным фактором (ростом производительности труда), при отрицательном влиянии количественного фактора - снижении численности работающих.

Взаимосвязь между объемом товарооборота и численностью работающих можно детализировать, принимая во внимание удельный вес продавцов в общей численности работников торговой организации:

$$T = Ч \times Уд^{ПП} \times T_{1Пр}, \quad (23)$$

где  $Уд^{ПП}$  - удельный вес продавцов в общей численности работников торговой организации;

$T_{1Пр}$  - среднегодовой оборот на одного продавца, тыс. руб.

Влияние каждого фактора в 2016 году можно определить методом цепной подстановки, используя данные базисного (2015) и отчетного (2016) года и их значения из табл. 6:

$$T_0 = Ч_0 \times Уд^{ПП}_0 \times T_{1Пр0} = 2\,934 \times 0,6783 \times 10\,994,25 = 21\,878\,562;$$

$$T' = Ч_1 \times Уд^{ПП}_0 \times T_{1Пр0} = 2\,843 \times 0,6783 \times 10\,994,25 = 21\,199\,939;$$

$$T'' = Ч_1 \times Уд^{ПП}_1 \times T_{1Пр0} = 2\,843 \times 0,6507 \times 10\,994,25 = 20\,339\,627;$$

$$T_0 = Ч_1 \times Уд^{ПП}_1 \times T_{1Пр1} = 2\,843 \times 0,6507 \times 15\,319,64 = 28\,341\,339.$$

Общее влияние факторов:  $\Delta T = (T_0 - T'') + (T'' - T') + (T' - T_0) = (-678\,623) + (-860\,312) + 8\,001\,712 = 6\,462\,777$  тыс. руб. Это означает, что снижение общей численности работников и уменьшение доли продавцов отрицательно влияет на рост товарооборота:  $(-678\,623)$  тыс. руб. и  $(-860\,312)$  тыс. руб. соответственно. Положительным фактором является увеличение товарооборота в расчете на одного продавца.

На объем товарооборота оказывают влияние факторы, характеризующие наличие основных средств (Ф) и эффективность их использования – фондоотдачу (ФО). Сформируем исходные данные для оценки такого влияния (табл. 7).

Таблица 7 - Исходные данные для анализа влияния фактора производственных ресурсов на прирост товарооборота АО «Зара СНГ» в 2016 г.

Показатели	2015	2016	Отклонение 2016 от 2015 (+/-)
Товарооборот (Т), тыс. руб.	21 878 562	28 341 339	6 462 777
Среднегодовая стоимость основных средств (Ф), тыс. руб.	3 539 172	3 771 788	232 616
Фондоотдача (ФО)	6,18	7,51	1,33

Необходимо исследовать изменение товарооборота ( $\Delta T$ ) за последний отчетный период, составляющее + 6 462 777 тыс. руб., под влиянием факторов фондоотдачи и основных фондов. Использование метода цепных подстановок позволяет определить:

- влияние изменения величины основных фондов (влияние количественного фактора):  $\Delta T_{\Phi} = \Phi O_{2015} \times \Delta \Phi = 6,18 \times 232\,616 = 1\,437\,993$  тыс. руб.

- влияние изменения фондоотдачи (влияние качественного фактора):

$\Delta T_{\Phi O} = \Delta \Phi O \times \Phi O_{2016} = 1,33 \times 3\,771\,788 = 5\,024\,784$  тыс. руб.

Общее влияние факторов:  $\Delta T = \Delta T_{\Phi} + \Delta T_{\Phi O} = 6\,432\,777$  тыс. руб.

Анализ показывает, что 78 % прироста товарооборота обусловлено количественным фактором (ростом основных производственных фондов), и только 22 % - качественным фактором (ростом фондоотдачи). Из этого следует сделать вывод о экстенсивном характере прироста товарооборота в части влияния основных фондов.

Следующим этапом анализа деятельности торговой организации является анализ динамики и структуры ее доходов. Кроме доходов от розничной торговли, АО «Зара СНГ» получает доходы от прочих видов деятельности (табл.8). Данные табл.8 свидетельствуют о росте объема совокупных доходов на протяжении всего исследуемого периода.

Динамика доходов от основной деятельности уже была рассмотрена выше. Доходы от прочих видов деятельности связаны с продажей излишних активов, получением штрафов и пени за нарушение хозяйственных договоров,



положительными курсовыми разницеми, предоставлением торговых площадей в аренду, и прочими операциями.

Таблица 8 – Динамика совокупных доходов АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г.

№ п/п	Совокупные доходы	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост	
					2015 к 2014 %	2016 к 2015 %
1	Выручка, тыс. руб.	18 844 821	21 878 562	28 341 339	16,10	29,54
2	Проценты к получению, тыс. руб.	44 014	85 824	64 166	94,99	-25,24
3	Прочие доходы, тыс. руб.	978 486	1 816 885	1 203 006	85,68	-33,79
4	Итого доходов, тыс. руб.	19 867 321	23 781 271	29 608 511	19,70	24,50

Проценты к получению - это доход от использования краткосрочных финансовых вложений и размещением свободных денежных средств на депозитных счетах, а так же от предоставления займов. Из таблицы видно, что объем доходов от прочих видов деятельности имел значительный прирост в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Но затем в 2016 году наблюдается снижение объема данных доходов, что связано с изменением финансовой политики, проводимой организацией.

В структуре совокупных доходов в 2016 году выручка составляет более 95 %, в то время как прочие доходы имеют несущественный вес, который в последний отчетный период только снижался (табл. 9).

Таблица 9 – Структура совокупных доходов АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г.

№ п/п	Совокупные доходы	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
					2015 к 2014 %	2016 к 2015 %
1	Выручка	94,85	92,00	95,72	-2,85	3,72
2	Проценты к получению	0,22	0,36	0,22	0,14	-0,14
3	Прочие доходы	4,93	7,64	4,06	2,71	-3,58
4	Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Это свидетельствует о четко выраженной специализации организации исключительно на торгово-розничной деятельности. В целях дальнейшего изучения

доходов организации рассмотрим соотношение доходов и расходов по основной деятельности (табл.10).

Таблица 10 – Соотношение доходов и расходов  
по обычной деятельности АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост	
					2015 к 2014 %	2016 к 2015 %
1	Выручка	18 844 821	21 878 562	28 341 339	16,10	29,54
2	Расходы	14 679 181	18 584 840	24 323 571	26,61	30,88
3	Доходы на 1 рубль расходов	1,28	1,18	1,17	-8,30	-1,02

Данные таблицы свидетельствуют о снижении доходности основной деятельности организации. Особенно критичный характер это изменение носило в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Если в 2014 году рубль расходов приносил 1,28 руб. доходов, то в 2015 году этот показатель составил 1,18 руб. В 2016 году снижение доходов на рубль расходов составило (-1,02 %) и в абсолютном значении составило -0,01 руб. Это связано с продолжающимся опережением роста расходов по сравнению с ростом доходов, хотя темп роста выручки демонстрирует значительный рост. Данная проблема должна находиться в центре внимания менеджмента организации для устранения данной диспропорции.

На следующем этапе анализа более детально рассмотрим динамику и структуру коммерческих издержек организации (табл.11). Эта группа расходов непосредственно определяет эффективность торговой деятельности.

Абсолютное значение коммерческих расходов на протяжении исследуемого периода увеличивается. Темп прироста составляет 18,68 % и 10,38% за 2015 и 2016 год соответственно. В 2016 году их величина составила 8 941 млн. руб. Расходы на продажу занимают значительную долю в товарообороте АО «Зара СНГ». В 2014 и 2015 годах эта доля составляла 36,22 % и 37,03 % соответственно. В 2016 году наблюдается снижение удельного веса расходов на продажу в объеме товарооборота

до 31,55%, что следует рассматривать как положительную тенденцию. Темп снижения составил 14,79 %.

Таблица 11 - Анализ уровня расходов на продажу АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Расходы на продажу, тыс. руб.	6 825 387	8 100 697	8 941 738	18,68	10,38
2	Доля расходов на продажу в товарообороте, %	36,22	37,03	31,55	31,55	-14,79

Изучение общего уровня коммерческих затрат может быть дополнено анализом их состава. Издержки обращения предприятий розничной торговли складываются из следующих основных видов затрат: расходов по заработной плате и отчислений на социальное страхование, транспортных расходов, расходов по содержанию основных фондов, амортизации, расходов, связанных с обслуживанием товарных запасов, прочих расходов. В АО «Зара СНГ» анализ структуры коммерческих издержек организован в разрезе элементов (табл. 12).

Таблица 12 - Структура расходов на продажу по АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., %

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение	
					2015 к 2014, %	2016 к 2015, %
1	Расходы на продажу, в том числе:	100,00	100,00	100,00	-	-
2	- материальные затраты	46,88	51,15	47,60	4,27	-3,55
3	- заработная плата	31,20	28,44	29,15	-2,76	0,71
4	- отчисления на социальное страхование	9,16	8,35	8,56	-0,81	0,21
5	- амортизация	11,51	10,02	12,80	-1,49	2,78
6	- прочие	1,25	2,04	1,89	0,79	-0,15

Информация табл.12 показывает достаточно стабильную структуру расходов на продажу. Это связано с тем, что исследуемая организация не осуществляет

резких изменений в организации бизнес-процессов закупки, транспортировки, хранения и реализации. Стабильная работа способствует незначительному изменению структуры расходов при росте их абсолютных размеров. Изменения касались в первую очередь заработной платы с отчислениями – их доля в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2,76 и 0,81 пункта соответственно. В 2016 году доля данных элементов начала повышаться по сравнению с 2015 годом, однако уровня 2014 года не достигла. Данная ситуация связана с общим сокращением численности персонала предприятия. Рост доли с последующим ее снижением демонстрируют материальные затраты, хотя в абсолютном выражении данная статья растет (табл. 13).

Таблица 13 - Состав расходов на продажу АО «Зара СНГ»  
в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Расходы на продажу, тыс. руб., в том числе:	6 825 387	8 100 697	8 941 738	18,68	10,38
2	- материальные затраты	3 199 741	4 143 531	4 256 434	29,50	2,72
3	- заработная плата	2 129 521	2 303 838	2 606 517	8,19	13,14
4	- отчисления на социальное страхование	625 205	676 383	765 247	8,18	13,15
5	- амортизация	785 602	811 690	1 144 542	3,32	41,01
6	- прочие	85 317	165 254	168 999	93,69	2,27

Изучение уровня коммерческих затрат АО «Зара СНГ» свидетельствует об их росте на протяжении всего периода исследования. Высокие темпы прироста показывает в 2016 году амортизация и заработная плата. Тем не менее в 2016 году темп роста расходов на продажу отстает от темпов роста товарооборота, что является положительной тенденцией и фактором роста прибыли от продаж.

Заключительным этапом анализа деятельности организации розничной торговли является анализ ее финансовых результатов.

Финансовый результат является итоговым показателем экономической эффективности деятельности организации, именно поэтому его анализу и оценке

влияющих факторов уделяется особое внимание. Анализ абсолютных показателей прибыли АО «Зара СНГ» представлен в табл.14

Таблица 14 - Анализ финансовых результатов и уровня налоговой нагрузки АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., тыс. руб., %

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост, %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
1	Валовая прибыль	10 991 027	11 394 419	12 959 506	3,67	13,74
2	Прибыль от продаж	4 165 640	3 293 722	4 017 768	-20,93	21,98
3	Налогооблагаемая прибыль	3 341 285	2 715 979	3 799 142	-18,71	39,88
4	Налог на прибыль	770 044	605 164	797 654	-21,41	31,81
5	Чистая прибыль	2 536 526	2 066 794	3 010 948	-18,52	45,68

Данные табл. 14 свидетельствуют о росте показателей финансового результата в 2016 году. Прирост валовой прибыли составил 1 565 087 тыс. руб. или 13,74 %; прибыль от продаж увеличилась на 724 046 тыс. руб. (прирост 21,98 %); прирост чистой прибыли составил 944 154 тыс. руб., что составляет 45,68 % по сравнению с предыдущим годом. Из табл. 14 следует, что 2015 год характеризовался снижением всех показателей финансового результата по сравнению с 2014 годом. Это было связано с общей стагнацией национальной экономики. Следует обратить внимание на увеличение в 2016 году налоговой нагрузки на прибыль организации. Налогооблагаемая прибыль растет более высокими темпами, чем валовая прибыль и прибыль от продаж. Следствием этого является рост налога на прибыль на 31,81 % или на 192 490 тыс. руб.

Себестоимость реализации товаров и показатель валовой прибыли находятся в обратно пропорциональной зависимости: снижение себестоимости приводит к соответствующему росту финансового результата, и наоборот. Изменение уровня выручки и величина прибыли находится в прямо пропорциональной зависимости. Определим влияние названных выше факторов на изменение финансового результата деятельности АО в 2016 году по сравнению с 2015 годом (табл. 15).

Таблица 15 - Исходные данные для анализа влияния факторов на финансовый результат АО «Зара СНГ» в 2015-2016 г.г., тыс. руб., %

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
				Абсолютное	Относительное (%)
1	Выручка от продажи товаров (Т)	21 878 562	28 341 339	6 462 777	29,54
2	Себестоимость реализованных товаров (S)	10 484 143	15 381 833	4 897 690	46,72
3	Доля себестоимости реализованных товаров в выручке $d = \text{п.2} / \text{п.1}$	0,48	0,54	0,06	13,26
4	3. Прибыль от продажи продукции $\text{П} = \text{п.1} - \text{п.2}$	11 394 419	12 959 506	1 565 087	13,74
5	Рентабельность продаж: $\text{P}_{\text{пр}} = (\text{П} / \text{Т}) * 100 \%$	52,08	45,73	-6,35	-12,20

Представленные в табл. 15 показатели используются при расчете влияния изменения выручки и себестоимости реализованных товаров на изменение прибыли от продаж АО «Зара СНГ» в 2015-2016 г.г.

Таблица 16 - Расчет влияния факторов изменения выручки и себестоимости реализации товаров на изменение прибыли от продаж АО «Зара СНГ» в 2015-2016 г.г., тыс. руб., %

Наименование факторов	Расчет влияния	Сумма, тыс. руб
1. Рост выручки от реализации продукции	$(T_1 - T_0) \times P_{\text{пр}0}$	3 365 814
2. Изменение уровня себестоимости продукции	$-(T_1 \times (P_{\text{пр}1} - P_{\text{пр}0}))$	- 1 800 727
3. Итого изменение прибыли от продаж	п. 1 + п.2	1 565 087

Расчет, представленный в табл. 16, показывает, что исследуемые факторы проявляли разнонаправленное влияние. Так, изменение выручки обусловило относительный прирост прибыли от продаж на 3 365 814 тыс. руб. Рост уровня себестоимости реализованных товаров, напротив, привел к снижению прибыли от продаж на 1 800 727 тыс. руб. Совокупное влияние данных факторов составило 1 565 087 тыс. рублей. Результаты данного анализа позволяют отразить

отрицательные результаты падения рентабельности продаж на финансовый результат АО «Зара СНГ» от основной деятельности

### 2.3 Оценка финансового состояния АО «Зара СНГ»

Финансовое состояние торговой организации – это комплексная характеристика эффективности ее текущей и перспективной деятельности. Данный вид анализа начнем с оценки имущественного положения организации, исследования оборотных (мобильных) и внеоборотных (иммобилизованных) средств, а так же их динамики (табл.17).

Таблица 17 - Динамика активов АО «Зара СНГ» в в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

Показатели	Значение на отчетную дату				Изменение показателя (прирост), %		
	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	2014 год	2015 год	2016 год
Внеоборотные активы, в том числе:	2 869 099	3 538 092	4 160 776	3 906 934	23,32	17,60	-6,10
-нематериальные активы	419	370	322	274	-11,69	-12,97	-14,91
- основные средства	2 660 784	3 244 979	3 833 364	3 710 212	21,96	18,13	-3,21
-прочие внеоборотные активы	207 896	292 743	327 090	196 448	40,81	11,73	-39,94
Оборотные активы, в том числе:	2 654 588	3 214 040	3 802 153	5 270 672	21,07	18,30	38,62
- запасы	1 175 781	1 507 206	1 944 581	2 526 864	28,19	29,02	29,94
- НДС	681	47 265	60 475	44 369	6 840,53	27,95	-26,63
- дебиторская задолженность	597 426	836 813	895 299	1 065 238	40,07	6,99	18,98
-финансовые вложения	0	0	417 399	529 382			26,83
- денежные средства	878 149	821 508	482 215	1 104 099	-6,45	-41,30	128,96
-прочие оборотные активы	2 551	1 248	2 184	720	-51,08	75,00	-67,03
Совокупные активы	5 523 687	6 752 132	7 962 929	9 177 605	22,24	17,93	15,25

Имущество АО «Зара СНГ» на всем исследуемом промежутке времени прирастет достаточно высокими темпами, но при этом наблюдается снижение

темпов прироста: с 22,24 % в 2014 году до 15,25 % в 2016 году. При этом оборотные активы показывают более высокие темпы прироста за последний год – 38,62 %. В составе оборотных активов наиболее высокий и устойчивый прирост демонстрируют товарные запасы. Темп прироста внеоборотных активы демонстрирует замедление, а затем и снижение в 2016 году на (- 6,10 %).

Проведем анализ структуры имущества исследуемого предприятия на основе данных бухгалтерской финансовой отчетности (табл. 18). Под структурой имущества понимается процентное соотношение отдельных групп активов

Таблица 18 - Структура активов АО «Зара СНГ» в в 2014-2016 г.г., %

Показатели	Значение на отчетную дату				Изменение показателя (прирост), %		
	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	2014	2015	2016
					год	год	год
Внеоборотные активы, в том числе:	51,94	52,40	52,25	42,57	0,88	-0,28	-18,53
-нематериальные активы	0,01	0,01	0,00	0,00	-27,76	-26,21	-26,17
- основные средства	48,17	48,06	48,14	40,43	-0,23	0,17	-16,02
-прочие внеоборотные активы	3,76	4,34	4,11	2,14	15,19	-5,26	-47,89
Оборотные активы, в том числе:	48,06	47,60	47,75	57,43	-0,95	0,31	20,28
- запасы	21,29	22,32	24,42	27,53	4,87	9,40	12,75
- НДС	0,01	0,70	0,76	0,48	5 577,81	8,49	-36,34
- дебиторская задолженность	10,82	12,39	11,24	11,61	14,59	-9,28	3,23
-финансовые вложения	0,00	0,00	5,24	5,77			10,04
- денежные средства	15,90	12,17	6,06	12,03	-23,47	-50,23	98,66
-прочие оборотные активы	0,05	0,02	0,03	0,01	-59,98	48,39	-71,40
Совокупные активы	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-

Анализ табл. 18 отражает структуру совокупных активов АО. Наиболее общую оценку структуры активов характеризует коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов. Данный коэффициент для АО принимает значение меньше единицы только на конец 2016 года - это свидетельствует о том,



что на три предыдущие отчетные даты доля внеоборотных активов превышала долю оборотных, и только на конец 2016 года соотношение этих групп активов поменялось. За 2016 год темп прироста доли оборотных активов составил 20,28 %, доля их в совокупных активах достигла 57,43 %. Данный показатель на начало 2014 года имел значение 48,06 %. Увеличение доли оборотных активов в валюте баланса рассматривается обычно как положительная динамика, но при этом необходимо учитывать процесс формирования сверхнормативных запасов. На всем исследуемом отрезке продолжает увеличиваться доля запасов, темп ее прироста в 2016 году составляет 12,75. Достаточно стабильно проявляет себя удельный вес дебиторской задолженности. Изменение структуры активов предприятия в пользу увеличения доли оборотных средств говорит о формировании более мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. Анализ удельного веса статей активов вместе с анализом изменения их абсолютного размера позволяет оптимизировать политику управления активами торговой организации.

Далее осуществим оценку динамики и структуры источников имущества предприятия на основе данных баланса. В пассиве баланса отражаются средства предприятия, сгруппированные по источникам формирования и целевому назначению (табл. 19). Анализ динамики пассивов АО «Зара СНГ» за 2014-2016 г.г. показывает их рост соответственно росту активов. Источники средств организации увеличиваются достаточно высокими темпами. Их прирост составил: 22,24 в 2014 году; 17,93 в 2015 году и 15,25 % в 2016 году. Таким образом наблюдается замедление темпов прироста.

В качестве позитивной динамики следует отметить темпы прироста собственного капитала за последние два периода – 46,73 % и 13,27 % за 2015 г. и 2016 г. соответственно. При этом нераспределенная прибыль растет более высокими темпами. В три раза на конец 2016 года по сравнению с предыдущей датой выросли долгосрочные обязательства. Краткосрочная кредиторская задолженность демонстрирует после снижения на 42,74 % в 2015 году рост на 9,93 % в 2016 году.

Таблица 19 - Динамика пассивов АО «Зара СНГ» в в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

Показатели	Значение на отчетную дату				Изменение показателя (прирост), %		
	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	2014 год	2015 год	2016 год
	Собственный капитал, в том числе:	4 486 183	4 422 520	6 489 314	7 350 763	-1,42	46,73
- уставный капитал	440 055	440 055	440 055	440 055	0,00	0,00	0,00
- резервный капитал	22 003	22 003	22 003	22 003	0,00	0,00	0,00
- нераспределенная прибыль	4 024 125	3 960 462	6 027 256	6 888 705	-1,58	52,19	14,29
Долгосрочные обязательства, в том числе:	15 255	49 970	92 871	296 874	227,56	85,85	219,66
- отложенные налоговые обязательства	15 255	49 970	92 871	81 396	227,56	85,85	-12,36
- прочие обязательства	0	0	0	215 478	-	-	100,00
Краткосрочные обязательства, в том числе:	1 022 248	2 279 642	1 380 744	1 529 969	123,00	-39,43	10,81
- заемные средства	0	0	15 111	0	-	100,00	-100,00
- кредиторская задолженность	898 119	2 119 085	1 213 322	1 333 762	135,95	-42,74	9,93
- прочие обязательства	124 129	160 557	152 311	196 207	29,35	-5,14	28,82
Совокупные пассивы	5 523 686	6 752 132	7 962 929	9 177 605	22,24	17,93	15,25

Структура источников имущества может дать общее представление о финансовом состоянии предприятия, показывая соотношении заёмных и собственных средств. Исследование структуры пассива баланса позволяет установить одну из возможных причин финансовой неустойчивости предприятия, приведшей к его неплатежеспособности. Такой причиной может быть неоптимальное соотношение собственных и заемных источников, привлекаемых для финансирования хозяйственной деятельности. При оценке соотношения собственных средств и заемных следует учитывать, что долгосрочные обязательства возможно рассматривать в качестве приравненных к источникам собственных средств. Динамика структуры источников имущества АО «Зара СНГ» за исследуемый период представлена в табл. 20.

Таблица 20 - Структура пассивов АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., %

Показатели	Значение на отчетную дату				Изменение показателя (прирост), %		
	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	2014 год	2015 год	2016 год
Собственный капитал, в том числе:	81,22	65,50	81,49	80,09	-0,19	0,24	-0,02
- уставный капитал	7,97	6,52	5,53	4,79	-0,18	-0,15	-0,13
- резервный капитал	0,40	0,33	0,28	0,24	-0,18	-0,15	-0,13
- нераспределенная прибыль	72,85	58,65	75,69	75,06	-0,19	0,29	-0,01
Долгосрочные обязательства, в том числе:	0,28	0,74	1,17	3,23	1,68	0,58	1,77
- отложенные налоговые обязательства	0,28	0,74	1,17	0,89	1,68	0,58	-0,24
- прочие обязательства	0,00	0,00	0,00	2,35			
Краткосрочные обязательства, в том числе:	18,51	33,76	17,34	16,67	0,82	-0,49	-0,04
- заемные средства	0,00	0,00	0,19	0,00			-1,00
- кредиторская задолженность	16,26	31,38	15,24	14,53	0,93	-0,51	-0,05
- прочие обязательства	2,25	2,38	1,91	2,14	2,25	2,38	1,91
Совокупные пассивы	100,00	100,00	100,00	100,00			

Анализ табл. 20 показывает высокую долю собственного капитала в общей величине источников. На конец 2016 года она составляет 80,09 %. На эту же дату краткосрочные обязательства составляют 16,67 %, а долгосрочные 2,32 %. Причем доля долгосрочных обязательств увеличивается на всем протяжении рассматриваемого периода. Высокая доля собственных средств является положительным фактором укрепления финансового положения АО.

Анализ структуры заемного капитала позволяет определить долю тех или иных платных источников - долгосрочных и краткосрочных займов и кредитов, а также кредиторской задолженности. Высокий удельный вес заемного капитала является отрицательной характеристикой в работе коммерческой организации и отрицательно сказывается на ее финансовой устойчивости. Для деятельности АО «Зара СНГ» характерно отсутствие краткосрочных займов и кредитов в структуре краткосрочных обязательств (исключение - начало 2016 года, когда удельный вес

рассматриваемых источников составил 0,19 %, что является несущественной позицией).

Проведенный анализ имущественного положения АО позволяет перейти к следующему направлению анализа - оценке ликвидности баланса. Данный подход заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с группами обязательств по пассиву, сгруппированными по степени срочности их погашения. Задача оценки ликвидности баланса - определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой. Баланс считается ликвидным, если выполняются следующие соотношения:

$$A1 > П1;$$

$$A2 > П2;$$

$$A3 > П3;$$

$$A4 < П4.$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств, четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств. Если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить показатели текущей ликвидности, которые свидетельствуют о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации. Для определения ликвидности баланса АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г. сформируем рассмотренные группы активов и пассивов и сопоставим их в табл.21.

Таблица 21 - Анализ ликвидности баланса АО «Зара СНГ»

в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

	Величина группы, тыс. руб.			
	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16
Группы по активу				
А 1	878 149	821 508	899 614	1 633 481
А 2	599 977	838 061	897 483	1 065 958
А 3	1 176 462	1 554 471	2 005 056	2 571 233
А 4	2 869 099	3 538 092	4 160 776	3 906 933
Группы по пассиву				
П1	898 119	2 119 085	1 213 322	1 333 763
П2	124129	160557	167422	196206
П3	15 255	49 970	92 871	296 874
П4	4 486 183	4 422 520	6 489 314	7 350 762
Платежный излишек (+) или недостаток (-)				
А1-П1	-19 970	-1 297 577	-313 708	299 718
А2-П2	475 848	677 504	730 061	869 752
А3-П3	1 161 207	1 504 501	1 912 185	2 274 359
П4-А4	1 617 084	884 428	2 328 538	3 443 829

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. Для качественной оценки ликвидности предприятия кроме анализа ликвидности баланса необходим расчет коэффициентов. Цель такого расчета - оценка соотношения имеющихся активов и существующих обязательств, которые должны быть погашены организацией в предстоящем периоде. Значения и динамика коэффициентов ликвидности для АО «Зара СНГ» приведены в табл. 22.

Таблица 22 - Динамика коэффициентов ликвидности АО «Зара СНГ»

в 2014-2016 г.г.

Показатели	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,86	0,36	0,65	1,07
Коэффициент критической ликвидности	1,45	0,73	1,30	1,76
Коэффициент текущей ликвидности	2,60	1,41	2,75	3,44
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,61	0,28	0,61	0,65

Данные табл. 22 можно прокомментировать следующим образом. Для абсолютной ликвидности необходимо обеспечение текущих обязательств денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями (т.е. абсолютно ликвидными активами) не менее чем на 20 %. Это требование для АО «Зара СНГ» соблюдается в течение всего рассматриваемого периода. Превышает минимально требуемые значения (более 1) коэффициент критической ликвидности. Значение ниже нормативного коэффициент текущей ликвидности принимает только по состоянию на конец 2014 года. На все остальные отчетные даты значение данного коэффициента выше нормативного. Особо следует отметить значение коэффициента текущей ликвидности на конец 2016 года. Оно составляет 3,44, что уже сможет свидетельствовать о сверхнормативном формировании запасов и излишней иммобилизации оборотных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами на начало и на конец 2016 года превышает значение 0,6. Это говорит о том, что более 60 % оборотных активов покрыты собственными оборотными средствами. Данная положительная тенденция обусловлена наличием соответствующего размера собственного оборотного капитала. Для АО «Зара СНГ» он составил: на 31.12.2013 617 084 тыс. руб., на 31.12.2014 г. 884 428 тыс. руб.; на 31.12.2015 - 2 328 538 тыс. руб.; и на 31.12.16 г. - 3 443 829,00 тыс. руб. Это позволяет сделать вывод о высокой платежеспособности организации в исследуемом периоде времени.

В целях оценки деловой активности организации были рассчитаны показатели рентабельности деятельности АО «Зара СНГ» (табл. 23). Рентабельная деятельность предприятия является важнейшим условием успешного финансового развития предприятия.

Полученные показатели рентабельности характеризуются высокими значениями, но в качестве негативной тенденции следует указать снижение коэффициента рентабельности продаж: на 7,05 % в 2015 году по сравнению с 2014 г, и на 0,87 % в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Таблица 23 - Динамика показателей рентабельности АО «Зара СНГ»  
в 2014-2016 г.г.,%

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Рентабельность продаж	22,10	15,05	14,18
Рентабельность продаж по чистой прибыли	13,46	9,45	10,62
Экономическая рентабельность	41,33	28,09	35,13
Рентабельность собственного капитала	56,94	37,88	43,51

Снижение в 2016 году по сравнению с 2014 годом показывает рентабельность продаж по чистой прибыли. В 2016 году возросла экономическая рентабельность (с 28,09 % в 2015 до 35,13 %). Это говорит о возросшей отдаче совокупных активов организации.

Анализ деловой активности позволяет оценить эффективность использования средств организации. Относительные показатели деловой активности характеризуют эффективность использования ресурсов (имущества) предприятия. Их можно представить в виде системы финансовых коэффициентов - показателей оборачиваемости.

Показатели оборачиваемости имеют важное значение для организации розничной торговли, что обусловлено следующим:

- от скорости оборота авансированных средств зависит объем выручки от реализации товаров;
- с размерами выручки от реализации, а следовательно, и с оборачиваемостью активов связана относительная величина коммерческих и управленческих расходов: чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов.

Для определения динамичности развития предприятия АО «Зара СНГ» были посчитаны коэффициенты оборачиваемости, которые позволяют оценить, насколько быстро окупаются средства, вложенные в активы (табл.24).

Скорость оборота совокупного капитала организации возрастает: в 2016 году данный показатель составляет 3,31, что превышает уровень предыдущих двух периодов (3,07 и 2,97 соответственно). При этом показатели оборачиваемости отдельных составляющих не однозначны. Например, снизились по сравнению с

2014 годом значения коэффициентов оборачиваемости оборотных активов и товарных запасов.

Таблица 24 - Динамика показателей оборачиваемости  
АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,07	2,97	3,31
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,23	4,01	4,10
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,42	6,24	6,25
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	13,80	12,29	12,39
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	22,17	33,56	35,73
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	26,28	25,26	28,91
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	12,49	13,13	22,25
Длительность оборота в днях общего капитала организации	119	123	110
Длительность оборота в днях собственного капитала	86	91	89
Длительность оборота в днях оборотных активов	57	59	58
Длительность оборота в днях товарных запасов	26	30	29
Длительность оборота в днях денежных средств	16	11	10
Длительность оборота в днях дебиторской задолженности	14	14	13
Длительность оборота в днях кредиторской задолженности	29	28	16

Аналогичное снижение демонстрирует коэффициент оборачиваемости собственного капитала (табл.24). В тоже время положительную динамику роста показывают коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, оборачиваемости денежных средств. Организация должна обратить внимание на необходимость активизации оборота составляющих операционного цикла. Сделанные выводы подкрепляются расчетом длительности оборота отдельных элементов баланса в днях. Они показывают более существенную скорость расчета с кредиторами организации по сравнению со средним периодом исполнения своих обязательств дебиторами организации.

Заключительным этапом оценки финансового состояния организации является оценка ее финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость - составная часть общей устойчивости предприятия, отражающая сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою



деятельность в течение определенного периода времени, при оптимальной структуре капитала и достаточно рентабельности.

Финансовую устойчивость характеризуют относительные коэффициенты. Коэффициенты анализируются в динамике и сравниваются с установленными нормативами. Результатом такого анализа должна стать оценка степени независимости организации от внешних кредиторов. Относительные показатели, характеризующие финансовую устойчивость АО «Зара СНГ» приведены в табл. 25.

Таблица 25 - Динамика коэффициентов финансовой устойчивости  
АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г.

Показатели	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,81	0,65	0,81	0,80
Коэффициент финансовой активности	0,23	0,53	0,23	0,25
Коэффициент финансирования	4,32	1,90	4,40	4,02
Коэффициент финансовой устойчивости	0,81	0,66	0,83	0,83

Оценка показателей финансовой устойчивости, представленная в табл. 25 позволяет сделать следующие выводы. Доля собственного капитала в общей сумме источников организации на две последние отчетные даты составляет 80 %. Из этого следует, что имущество АО сформировано в основном за счёт собственного капитала, и организация является финансово независимой (автономной). Это говорит о высокой степени устойчивости организации и отсутствии у нее риска потери самостоятельности (банкротства);

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть имущества организации финансируется за счёт устойчивых источников, а именно, собственных средств и долгосрочных обязательств. В связи с невысокой долей долгосрочных заемных средств в структуре пассива организации, значения коэффициента финансовой устойчивости приближены к значениям коэффициента независимости, а к концу исследуемого периода принимают более высокие значения - 0,83 на начало

и на конец 2016 года. Соответствующую положительную динамику демонстрируют коэффициенты финансирования и финансовой активности.

Наряду с относительными показателями рассмотрим модель определения типа финансовой устойчивости, основанную на абсолютных показателях (табл.26).

Таблица 26 - Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости  
АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г., тыс. руб.

Показатели	31.01.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16
1. Собственный капитал	4 486 183	4 422 520	6 489 314	7 350 762
2. Внеоборотные активы	2 869 099	3 538 092	4 160 776	3 906 933
3. Наличие собственных оборотных средств ( $I_C$ ) (п. 1 – п.2)	1 617 084	884 428	2 328 538	3 443 829
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства ( $K_D$ )	15255	49 970	92 871	296 874
5. Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат ( $I_{CD}$ ) (п. 3 + п.4)	1 632 339	934 398	2 421 409	3 740 703
6. Краткосрочные кредиты (где $K_K$ )	-	-	15 111	-
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат ( $I_{OBS}$ ) (п. 5 + п.6)	1 632 339	934 398	2 436 520	3 740 703
8. Запасы товарные и затраты ( $Z$ )	1 176 462	1 554 471	2 005 056	2 571 233
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств: $\Delta 1 = I_C - Z$ (п.3 - п.8)	440 622 Излишек {1}	-670 043 Недостаток {0}	323 482 Излишек {1}	872 596 Излишек {1}
10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников: $\Delta 2 = I_{CD} - Z$ (п.5 - п.8)	455 877 Излишек {1}	-620 073 Недостаток {0}	416 353 Излишек {1}	1 169 470 Излишек {1}
11. Излишек или недостаток общей величины основных источников: $\Delta 3 = I_{OBS} - Z$ (п.7 - п.8)	455 877 Излишек {1}	-620 073 Недостаток {0}	431 464 Излишек {1}	1 169 470 Излишек {1}
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости (S) (9.10.11)	{1,1,1}	{0,0,0}	{1,1,1}	{1,1,1}

В рамках данной модели был сформирован трехкомпонентный вектор, на отчетные даты 2014,2015 и 2016 г.г. Из табл. 26 видно, что на начало и конец 2016 года трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости (S) принимает значение {1,1,1}. Это свидетельствует о достаточности финансирования

организацией своих товарных запасов и позволяет оценить финансовую устойчивость организации как весьма высокую.

Проведенный анализ финансового состояния АО «Зара СНГ» в 2014-2016 г.г. свидетельствует в целом о достаточной финансовой устойчивости организации. В то же время выявлены отдельные проблемные аспекты: снижение рентабельности продаж, замедление оборачиваемости товарных запасов, нарушение паритета между оборачиваемостью дебиторской и кредиторской задолженности, увеличение относительного уровня расходов по закупке товаров и коммерческих расходов. Данные тенденции обуславливают необходимость усиления контроля руководства компании за проблемными зонами в целях сохранения достигнутого финансового состояния.

### **3. Совершенствование методики анализа и планирования показателей деятельности АО «Зара СНГ»**

#### **3.1 Совершенствование методики планирования экономических показателей АО «Зара СНГ»**

Оценка операционно-торговой деятельности АО «Зара СНГ» показала ее успешность и результативность, а проведенный анализ финансового состояния предприятия подтвердил устойчивое финансовое положение данной организации. Однако были выявлены и негативные тенденции и предвестники, которые могут привести к снижению эффективности деятельности АО, а так же к ухудшению финансового состояния. В соответствии с этим необходимо постоянно совершенствовать методы управления, в том числе методы планирования и анализа. Реализация функций планирования и анализа должна быть направлена в первую очередь на создание внутренних условий для адекватного реагирования на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде [8, с.17].

В разделе 2.1 на рис.6 нами была представлена существующая в АО «Зара СНГ» инфраструктура процесса экономического планирования, включающая организационный, методологический, информационный и программно-технический блоки. На наш взгляд, меры по совершенствованию процесса планирования должны, в первую очередь, затронуть организационный и методологический блоки.

В части организационного компонента нами предлагается изменить жесткий централизованный подход к формированию ряда бюджетных показателей. В соответствии с Положением по планированию АО «Зара СНГ» применяемый в организации подход к планированию определен как «интерактивный». Данный вид планирования выделяется в зависимости от временной ориентированности. Классификация подходов по данному признаку включает:

- реактивное, нацеленное только на прошлое;
- инактивное, приспособляющее только к настоящему;
- преактивное - предпринимательский тип: ориентация только на будущее;

- интерактивное - ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования [19, с.26].

Краткая характеристика данных видов планирования представлена в табл.27.

Таблица 27 – характеристика видов планирования, выделяемых по критерию временной ориентированности

Вид планирования	Цели планирования	Содержание
Реактивное	Нет четких целей. Поиск начинается, когда проблема уже видна	Подход основан на экстраполяции прошлых тенденций
Инактивное	Разрабатывается большое количество вариантов возможных путей развития	Подход основан на достигнутых целях. Слабо используются открывающиеся возможности
Преактивное	Разрабатывается много различных альтернатив, но, как правило, цели не задаются	Упреждение будущего. Энергичный поиск новых идей
Интерактивное	Цели конкретные, ориентированные на рост. Разрабатывается множество различных альтернатив	Основано на таких основополагающих принципах, как участие, непрерывность, координация и интеграция. Используется большое количество информации, требуется предпринимательская интуиция

Каждому указанному виду планирования присущи как положительные черты, так и определенные недостатки. Однако наиболее результативным и передовым видом финансового планирования специалисты в области управления называют интерактивное. Целью интерактивного планирования является проектирование будущего. Оно позволяет:

- обеспечить реализацию принципа участия и максимально мобилизует творческие способности участников финансового планирования;
- объединить усилия участников планирования на основе допущения, что будущее подвластно контролю и в значительной степени является результатом сознательных действий субъектов управления [19, с.27].

Поэтому данный вид планирования, как следует из его определения, не совместим с жестким централизованным планированием торговой деятельности, исключая участие в бюджетном процессе менеджеров торговых подразделений. На наш взгляд их привлечение особо целесообразно при планировании бюджета коммерческих расходов, которые в большей степени, чем

другие затраты, дифференцированы в зависимости от конкретного географического сегмента деятельности конкретного торгового подразделения. Поэтому для бюджета коммерческих расходов нами предлагается внедрить и закрепить подход планирования бюджетных показателей «сверху вниз → + ← снизу вверх». Согласование альтернативных значений показателей и их последующая оптимизация позволят получать более взвешенные бюджетные планы.

В настоящее время в АО «Зара СНГ» бюджет коммерческих расходов формируется централизованно на основе применения нормативного метода и расчетно-аналитического метода.

Сущность нормативного метода заключается в том, что показатели рассчитываются на основе заранее установленных норм и экономических нормативов. При формировании операционных бюджетов в АО «Зара СНГ» используются следующие виды нормативов: нормативно установленные (уровень минимальной оплаты труда, ставки тарифов на социальные отчисления, ставки налогов и т.п.); нормативы установленные самим АО (лимиты используемых подразделениями торговых площадей, размер максимальной оплаты труда и процента вознаграждения, нормы остатка запасов товаров и т.п).

Сущность расчётно-аналитического метода заключается в том, что плановая величина показателя рассчитывается на основе достигнутой им величины, скорректированной на определенный индекс его изменения. В АО при планировании показателей расходов используются индексы инфляции, коэффициент установленного темпа роста выручки и т.п.

На протяжении последних бюджетных периодов в АО при формировании бюджета коммерческих расходов используется централизованно установленный норматив: на 2014 год – 0,4; на 2015 год - 0,35 на 2016 год - 0,3 от объема товарооборота. Размер повышения или снижения данного норматива, его ежегодная динамика определяется так же централизованно, исходя из изменения тарифов и цен на услуги контрагентов, и корректировки, предусматривающей увеличение объема товарооборота.

В части методологического блока нами предлагается совершенствование методики планирования коммерческих расходов, основанное на поэтапном формировании бюджета коммерческих расходов и разделении ответственности между центральным подразделением и торговыми подразделениями за формирование отдельных элементов данного бюджета. Процесс реализации данного этапа бюджетного планирования представлен на рис. 7.

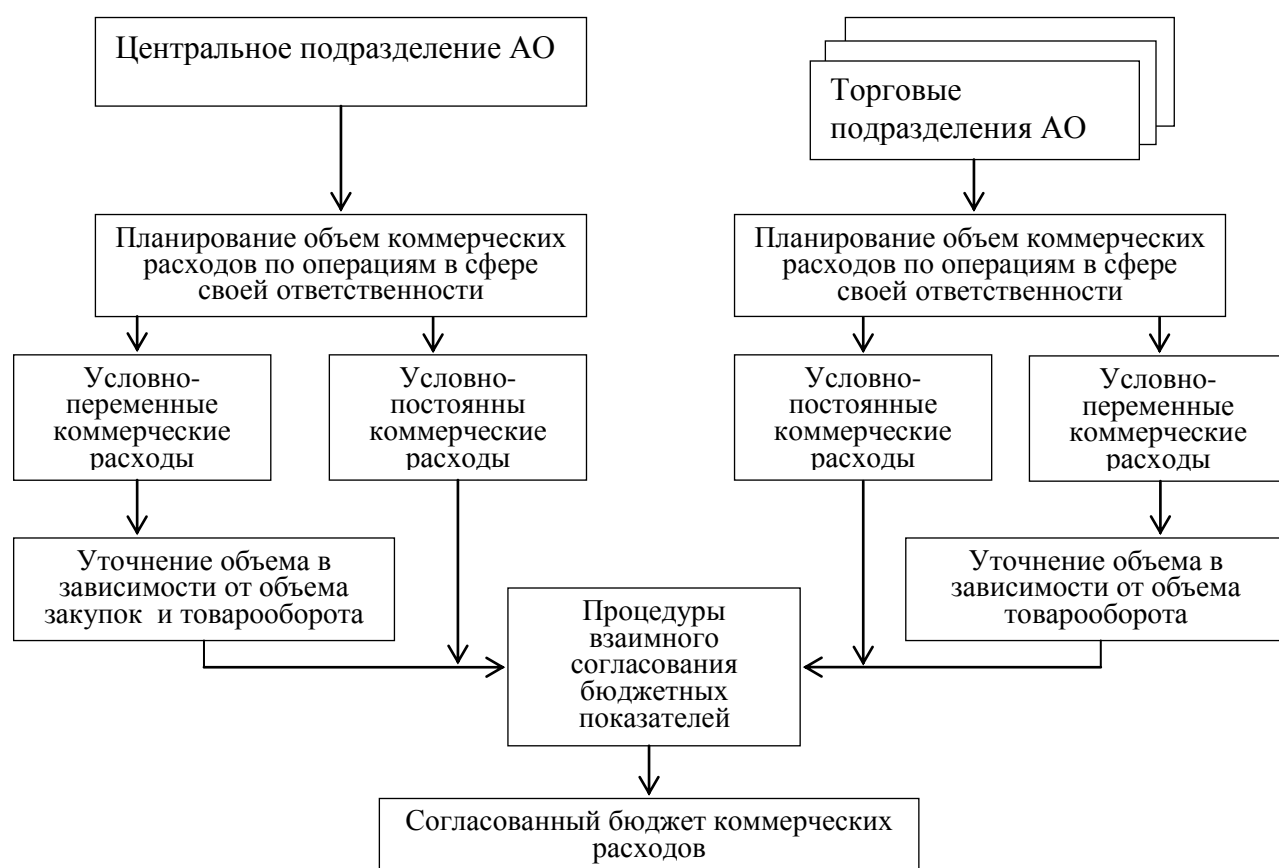


Рисунок 7 – Предлагаемый вариант формирования бюджета коммерческих расходов

Предложения по совершенствованию методики планирования бюджета коммерческих расходов сводятся к следующему:

- провести ревизию статей коммерческих расходов, так как одни из них становятся не актуальны, другие, наоборот появляются (примерный перечень коммерческих расходов представлен в Приложении 3);

- необходимо на стадии планирования разграничить статьи расходов, за которые отвечает центральное подразделение (далее по тексту ЦП) АО и торговые подразделения (далее по тексту – ТП);

- каждая из названных сторон формирует плановый объем затрат исходя из объема своей ответственности. Для этого необходимо произвести разграничение затрат по зонам ответственности ЦП и ТП.

ЦП - объем закупки товаров ТП - транспортные расходы, расходы по таможенному оформлению, хранению и складированию, сортировке, заработная плата персонала организующего эти процессы, страхование, охрана, центральная реклама бренда, затраты на мероприятия по стимулированию деятельности ТП

ТП - транспортные расходы территориального значения, заработная плата работников ТП, арендная плата и содержание магазина и складских помещений, реклама магазина, страхование, охрана, упаковочные товары и местные буклеты, коммунальные платежи, вознаграждения, затраты на мероприятия по стимулированию продаж персоналом ТП;

- установление соответствия и взаимосвязи статей коммерческих расходов с показателями бюджета продаж и бюджета закупок товаров; соответственно должна быть произведена перегруппировка статей бюджета коммерческих расходов. Это позволяет увязать коммерческие расходы с процессами продажи и закупки. При необходимости в качестве отдельной группы коммерческих затрат могут быть выделены статьи коммерческих расходов, определяемые размером товарных запасов на складах хранения;

- определение степени зависимости статей бюджета продаж от изменения объемов планируемого товарооборота и бюджета закупок товаров; это позволит выделить условно-постоянные и условно-переменные затраты, а так же рассчитать коэффициент зависимости условно-переменных затрат от изменения товарооборота и объемов закупок;

- планирование статей бюджета коммерческих расходов на уровне ЦП с разделением их на условно-постоянные и условно-переменные затраты;



- планирование статей бюджета коммерческих расходов на уровне ЦП с разделением их на условно-постоянные и условно-переменные затраты;
- формирование сводного бюджета условно-переменных коммерческих расходов и анализ их объема в зависимости от размера товарооборота, объема закупки и формирования прогнозной валовой прибыли;
- формирование сводного бюджета условно-постоянных затрат и его анализ, отражающий возможность получения целевой прибыли от продаж;
- формирование общего бюджета коммерческих расходов по АО, включающего согласованные бюджеты коммерческих расходов ЦП и ТП.

На каждом из перечисленных этапов возможны бюджетные корректировки, связанные с согласованием показателей бюджетов коммерческих расходов ТП в ходе реализации подход планирования бюджетных показателей «сверху вниз → + ← снизу вверх». Предлагаемое нами усовершенствование может повысить трудоемкость формирования бюджетных показателей для управленческого персонала торговых подразделений и потребует предварительного его обучения и/или разработки инструкций по планированию статей рассматриваемого бюджета.

Предлагаемый нами подход повысит качество и точность формирования бюджета коммерческих расходов, сделает его более обоснованным, повысит ответственность торговых подразделений за его выполнение. Все это наилучшим образом скажется на прогнозировании финансового результата деятельности АО и качестве бюджетного процесса.

### **3.2 Совершенствование методики анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «Зара СНГ»**

Предложенные в п. 3.1. рекомендации по совершенствованию процесса бюджетного планирования в АО «Зара СНГ» делают необходимым разработку соответствующих инструментов анализа, позволяющих создать основу для оценки показателей бюджета коммерческих расходов, как на стадии их выполнения, так и при создании.

В соответствии с предложенной методикой планирования, учитывающей разграничение коммерческих затрат по характеру их динамики на переменные и постоянные, в целях проведения их анализа нами предлагается аналогичный аналитический инструмент.

Информационное обеспечение в виде данных бухгалтерского учета о поэлементном составе коммерческих расходов для предлагаемого нами метода анализа не подходит. Это связано с тем, по затратам, сгруппированным по элементам, сложно определить динамику. Желательно обеспечить группировку коммерческих расходов по статьям затрат, отражающих направление их использования. Примерный перечень данных статей указан в Приложении 3.

Рассмотрим пример анализа выполнения бюджета коммерческих затрат на уровне отдельного торгового подразделения с использованием существующей и предлагаемой нами методики. Применяемый в настоящее время в АО метод анализа выполнения бюджета коммерческих расходов основан на сопоставлении их фактической суммы с запланированной в бюджете (табл.28). При этом используется два основных показателя - абсолютный размер издержек обращения и уровень их в процентах к товарообороту.

Таблица 28 – Анализ выполнения бюджета коммерческих расходов по территориальному торговому подразделению Z АО «Зара СНГ» в 2016 году

Показатели	Факт 2015 год	План 2016 год	Факт 2016 год	Отклонения			
				От предыдущего года		От планового значения	
				Абс. значение	в %	Абс. значение	в %
Объем товарооборота, тыс. руб.	533 623	600 000	576 964	43 341	8,12	-23 036	-3,84
Сумма коммерческих расходов, тыс. руб.	223 543	210 000	225 016	1 473	0,66	15 016	7,15
Уровень издержек обращения	0,42	0,35	0,39	-0,03	-6,90	0,04	11,43

Данные табл. 28 показывают, что при увеличении объема товарооборота подразделения Z в 2016 году на 43 341 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, или на 8,12 %, издержки обращения увеличились против предыдущего года на 1 473 тыс.

руб., или на 0,66 %. В связи с этим уровень издержек обращения снизился по сравнению с предыдущим годом на 0,03 пункта, или на 6,9 %.

При сравнении бюджетных и фактических показателей 2016 года видно, что при невыполнении объема товарооборота подразделением Z на 23 036 тыс. руб. (-3,84 %), издержки обращения увеличились против плановых на 15 016 тыс. руб., или на 7,15 %. В связи с этим уровень издержек обращения возрос по сравнению с планом на 0,04 пункта, или на 11,43 %.

Для проведения анализа по предлагаемой нами методике необходимо провести исследование динамики затрат в зависимости от изменения объема товарооборота. При этом анализу подлежит структура коммерческих расходов в разрезе статей. Результатом такого анализа должно стать разделение коммерческих расходов на постоянную (слабо зависящую от изменения товарооборота) и переменную (обусловленную изменением товарооборота) части (табл.29).

Таблица 29 - Структура коммерческих расходов по территориальному торговому подразделению Z АО «Зара СНГ» в 2016 году

Статьи коммерческих затрат	Общая сумма, тыс. руб.	Условно-переменная часть, тыс. руб.	Условно-постоянная часть, тыс. руб.
Заработная плата с отчислениями торгового персонала	16 943,70	11 326,4	5 617,3
Заработная плата управленческого персонала	27 316,94		27 316,94
Аренда торговых площадей	62 689,46		62 689,46
Упаковочные материалы и аксессуары	28 561,82	28 561,82	
Размещение рекламы	21 264,01	9 520,00	11 744,01
PR-мероприятия	15 998,64		15 998,64
Организация выставок (дефиле) и промоакций	9 290,52	3 214,03	6 076,49
Транспортно-заготовительные расходы	29 274,58	29 274,58	
Амортизация оборудования	4 725,34		4 725,34
Содержание торгового инвентаря	2 432,82	844,50	1 588,32
Техническое обслуживание касс	1 207,80		1 207,80
Командировочные расходы	2 115,15		2 115,15
Предпродажная подготовка товаров	1 260,09	1 260,09	
Тестовая продукция	765,05		765,05
Представительские расходы	630,04		630,04
Услуги связи	315,02		315,02
Прочие расходы	225,02		225,02
Итого:	225 016	84 001,42	141 014,58

Данные табл. 29 показывают, что в 2016 году 37,33 % коммерческих издержек носили условно-переменный характер, а 62,67 % - условно постоянный. Аналогичный расчет по 2015 году показал распределение условно-постоянных и условно-переменных затрат в пропорции 64,86 % и 35,14 %.

Рост объема товарооборота сопровождается увеличением абсолютной величины не всех коммерческих расходов, а только переменной их части. Поэтому анализировать изменение уровня издержек следует с учетом частичного их реагирования на изменение объема товарооборота.

Влияние изменения объема товарооборота на абсолютную сумму и уровень коммерческих расходов можно установить с помощью следующего расчета, представленного в табл.30.

Таблица 30 – Анализ влияния товарооборота на коммерческие расходы по территориальному торговому подразделению Z АО «Зара СНГ»

Группы издержек обращения	2015 год		2015 год в пересчете на объем товарооборота 2016 года		2016 год		Влияние объема товарооборота		Отклонение от предыдущего года по другим причинам	
	в абс. сумме, тыс. руб	в % к товарообороту	в абс. сумме, тыс. руб	в % к товарообороту	в абс. сумме, тыс. руб.	в % к товарообороту	на сумму издержек, тыс. руб	на уровень издержек, %	сумма, тыс. руб	% к товарообороту
Условно-переменные	78553	14,72	84929	14,72	83998	14,56	+6376	-	-931	-0,16
Условно-постоянные	144990	27,17	144990	25,13	141018	24,44	-	-2,04	-3972	-0,69
Итого	223543	41,89	229919	39,85	225016	39,00	6376	-2,04	-4903	-0,85

Данные табл. 30 показывают, что за счет роста объема товарооборота условно-переменные расходы могли увеличиться по сравнению с 2015 годом на +6 376 тыс. руб. Но фактическое увеличение переменных расходов составило 5 445 тыс. руб. (83 998 тыс. руб. – 78 553 тыс. руб.), следовательно, торговым подразделением получена относительная экономия коммерческих переменных

расходов в сумме 931 тыс. руб. (83 998 тыс. руб. – 84 929 тыс. руб.). Уровень условно-постоянных расходов снизился на 2,73 пункта (с 27,17 до 24,44 %), из которых 2,04 пункта (25,13 – 27,17 %) обусловлено ростом объема товарооборота. В результате экономии условно-постоянных расходов на 3 972 тыс. руб. уровень их снизился на 0,69 пункта.

Аналогичный анализ можно сделать и в отношении фактического выполнения бюджета коммерческих расходов в 2016 году (табл.31).

Таблица 31 – Анализ отклонений фактических коммерческих расходов от бюджетных значений в 2016 году по территориальному торговому подразделению Z АО «Зара СНГ»

Группы издержек обращения	Бюджет на 2016 год		Гибкий бюджет в пересчете на объем товарооборота 2016 года		Факт 2016 год		Влияние объема товарооборота		Отклонение от бюджета по другим причинам	
	в абс. сумме, тыс. руб	в % к товарообороту	в абс. сумме, тыс. руб	в % к товарообороту	в абс. сумме, тыс. руб.	в % к товарообороту	на сумму издержек, тыс. руб	на уровень издержек, %	сумма, тыс. руб	% к товарообороту
Условно-переменные	90000	15,00	86545	15,00	83998	14,56	-3445	-	-2557	-0,44
Условно-постоянные	120000	20,00	120000	20,80	141018	24,44	-	0,80	21018	3,64
Итого	210000	35,00	206545	35,80	225016	39,00	-3 445	0,80	18 461	3,2

Расчет, приведенный в табл. 31 показывает, что за счет снижения объема товарооборота по сравнению с бюджетным планом величина условно-переменных расходов могла бы достичь 86545 тыс. руб., однако по факту их величина составила 83 998 тыс. руб. Следовательно, торговым подразделением получена относительная экономия коммерческих переменных расходов в сумме 2 557 тыс. руб. (83 998 тыс. руб. – 86 545 тыс. руб.). Уровень условно-постоянных расходов возрос на 4,44 пункта (с 20,00 до 24,44 %), из которых 0,80 пункта (20,80-20,00 %) обусловлено

ростом объема товарооборота. Перерасход условно-постоянных расходов на 21 018 тыс. руб. повысил их уровень на уровень 3,64 пункта.

Предложенный метод позволяет сделать более прозрачными анализируемые отклонения. Например, рассчитанное в табл. 28 отклонение суммы коммерческих расходов 2016 года от их значения в 2015 году составляет 1 473 тыс. руб. Оно сложилось за счет перерасхода условно-переменных расходов на 6 376 тыс. рублей и экономии условно-постоянных расходов на 4 903 тыс. рублей. Аналогично можно объяснить отклонение фактических коммерческих затрат от запланированной в бюджете суммы на 15 016 тыс. руб. оно образовалось за счет экономии условно-переменных затрат на 3 445 тыс. рублей и перерасхода условно постоянных коммерческих затрат на 18 461 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемого нами изменения методики формирования показателя коммерческих расходов АО «Зара СНГ». Дополнение нормативного и расчётно-аналитического методов учетом динамики условно-постоянных и условно-переменных коммерческих затрат позволяет устранить формирование завышенных бюджетных показателей и, следовательно, позволяет получить положительный экономический эффект.

Территориальному торговому подразделению Z на 2017 год установлен плановый объем товарооборота 625 000 тыс. руб. При этом объем планируемых коммерческих расходов составляет 230 000 тыс. рублей. В соответствии с предлагаемой нами методикой, планируемая сумма коммерческих расходов должна быть скорректирована. При сложившемся в последние годы ориентировочном соотношении условно-переменных (35 %) и условно-постоянных затрат (65 %) размер корректировки рассматриваемой бюджетной статьи составит 3 243 тыс. руб. (230 000 тыс. руб. – 226 757 тыс. руб.) (табл. 32).

В целом по АО «Зара СНГ» размер соответствующего снижения бюджетной статьи «Коммерческие расходы» может составлять от 80 млн. руб. до 100 млн. рублей. Этот диапазон определяется в первую очередь долей условно-постоянных расходов в объеме коммерческих затрат отдельных территориальных торговых подразделений, а так же возможными их скачкообразными изменениями.

Таблица 32 – Расчет экономического эффекта от изменения методики планирования коммерческих расходов на 2017 год по территориальному торговому подразделению Z АО «Зара СНГ»

Показатели	Традиционная методика расчета бюджетных показателей			Предлагаемая методика расчета бюджетных показателей		
	Факт 2016 года	План 2017 года	Темп прироста, %	Факт 2016 года	План 2017 года	Темп прироста, %
Коммерческие расходы, в т.ч.	225 016	230 000	2,21	225 016	226 757	0,77
-условно-переменные	Не выделяются	Не выделяются	-	78 756	80 497	2,21
- условно-постоянны	Не выделяются	Не выделяются	-	146 260	146 260	-

На уровень издержек обращения влияет не только объем, но и структура товарооборота. Зависимость данной статьи затрат от структуры товарооборота обусловлена тем, что уровень издержек по отдельным товарам может быть не одинаков. Следовательно, изменение структуры товарооборота вызывает изменение как абсолютной суммы, так и среднего уровня издержек обращения. Поэтому оценка степени влияния структуры товарооборота на величину коммерческих издержек так же весьма важна. Однако на практике оценка влияния этого важного фактора в большинстве случаев затруднена, так как отсутствуют плановые и отчетные данные о затратах по отдельным товарам и товарным группам. В этом случае можно рекомендовать торговой организации проводить выборочный учет издержек обращения по товарным группам.

Предложенные методы по планированию и анализу коммерческих расходов позволят более целенаправленно управлять уровнем и динамикой данного вида затрат.

## **Заключение**

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы нами были изучены современные источники по анализу и планированию с целью формирования теоретической базы для выполнения работы. Анализ положений научной, учебной и практической литературы показал высокую значимость функций планирования и анализа для целей развития коммерческого предприятия. По мере усиления конкуренции, рисков внешней среды, неустойчивости финансово-экономической ситуации роль данных функций для организации будет только усиливаться. Это делает необходимым реализацию данных функций на каждом предприятии в целях его устойчивого развития.

Проведение аналитической и плановой работы на предприятиях требует качественного информационного обеспечения. Источником информации для планирования и анализа является широкий круг данных, включающий бухгалтерскую финансовую отчетность, статистическую и справочную информацию, данные управленческого учета и другие источники внешней и внутренней информации. Это делает необходимым определение круга используемых информационных источников, контроль качества содержащейся в них информации, разработку и соблюдение соответствующего документооборота.

Качественный уровень планирования и анализа определяется наличием на предприятии соответствующих методик. Нами рассмотрена методика бюджетного планирования для организаций розничной торговли и определены особенности формирования генерального бюджета торговой компании. Основные отличия его создания от традиционного бюджетирования определяются особенностями сферы розничной торговли. Это, в частности - отсутствие бюджета производства, бюджета общепроизводственных затрат, поступления денежных средств непосредственно в момент продажи товара. При этом значительно повышается роль бюджета коммерческих расходов, отражающего основную затратную нагрузку предприятий торговли.



Анализ деятельности торговых организаций так же имеет свои особенности. Нами были рассмотрены основные направления анализа организации розничной торговли, позволяющие оценить эффективность использования ресурсов, качество и результативность операционно-торговой деятельности.

В соответствии с вышеуказанной методикой нами был проведен анализ операционно-торговой деятельности крупной организации розничной торговли АО «Зара СНГ». Результаты анализа в целом показали высокую эффективность деятельности компании в вопросах использования товарных ресурсов, персонала, возможности генерирования прибыли от основной деятельности. Проведенный анализ финансового состояния предприятия подтвердил достаточную финансовую устойчивость организации, ее платежеспособность, высокую рентабельность деятельности. В тоже время анализ позволил выявить складывающиеся негативные тенденции по отдельным направлениям: снижение рентабельности продаж, снижение оборачиваемости компонентов оборотного капитала, рост товарных запасов.

В качестве рекомендаций по совершенствованию анализа и планирования экономических показателей на исследуемом предприятии нами предложено изменение алгоритма формирования бюджета коммерческих расходов. Данное изменение предполагает уход от жесткой централизации создания данного бюджета и привлечения к формированию его показателей нижестоящих торговых подразделений, деятельность которых непосредственно определяет размеры коммерческих затрат.

В соответствии с предлагаемыми изменениями в методике планирования нами рекомендуется использование методов анализа, учитывающих различную динамику условно-переменных и условно-постоянных затрат, что позволит эффективно управлять объемом и динамикой коммерческих затрат не только в целом по предприятию, но и по отдельным территориальным торговым подразделениям.

Считаем, что реализация указанных предложений позволит АО «Зара СНГ» повысить эффективность управления своей экономической деятельностью и ее результатами.

**Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // СПС КонсультантПлюс
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 28.12.2009, № 381-ФЗ // СПС КонсультантПлюс
3. О защите прав потребителей: Федеральный закон РФ от 07.02.1992, № 2300-1 // СПС КонсультантПлюс
4. Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации: Постановление Правительства РФ от 19.01.1998, № 55 // СПС КонсультантПлюс
5. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения: Утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013, № 582-ст // СПС КонсультантПлюс
6. Виноградская Н.А. Коммерческое бюджетирование: курс лекций / Н.А. Виноградская, Е.Н. Елисеева. – М.: Изд. Дом МИСиС, 2015. – 119 с
7. Гомонко Э.А. Механизм снижения издержек обращения организаций потребительской кооперации с позиции процессного управления: монография / Э. А. Гомонко, В. В. Торопов, А. И. Романова. - Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооп., экономики и права, 2014. - 220 с.
8. Жидкова Е.В., Быков С.Л. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования // Лесной вестник, 2013, № 6. – С. 16-22
9. Земляков Ю.Д., Лобковская О.З., Карпова З.Г. Проблема совершенствования финансового планирования на предприятии // Вестник МАСИ. Информатика, экология, экономика, 2012, № 2, - С.40-42

10. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность: монография/ [Анискин Ю.П. и др.]; под ред. Ю.П. Анискина; Национальный исследовательский университет «МИЭТ». - М.: Издательство «Омега-Л», 2012. - 359 с.
11. Косолапова М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 248 с.
12. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., испр. – Минск: РИПО, 2016. – 373 с.
13. Стасевич Д.И., Калугина А.Д. Механизм совершенствования процесса стратегического планирования в условиях высокой конкуренции // Управленческие науки в современной России, 2014, № 1. – С.311-314
14. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - СПб.: Питер,- 352 с.
15. Чернухина Г.Н. Организация торговли / Г.Н. Чернухина.– М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – 192 с.
16. Хвостенко О.А. Бюджетирование в торговых организациях : учебное пособие / О. А. Хвостенко .Изд-во Самарского гос. экономического ун-та, 2013. - 111 с.
17. Цацулин А. Н. Экономический анализ: Учебник для вузов. 2-е изд., исправленное и дополненное. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2014. - 704 с.
18. Цукарев С.С., Реутова Е.А. Экономические аспекты управленческой деятельности. Ч. 2: учеб. пособие: методика и практика по анализу конкретных ситуаций и ролевых игр в экономике (case-study). – Новосибирск: Издво НГАУ, 2013. – 240 с.
20. Экономический анализ : учебник / Ю. Г. Ионова, И. В. Косорукова, А. А. Кешокова, Е. В. Панина, А. Ю. Усанов; под общ. ред. И. В. Косоруковой. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 432 с.
21. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики – URL: <http://www.gks.ru/>

22. Официальный сайт INDITEX– URL: <https://www.inditexcareers.com/portalweb/ru/gruppa-inditex>
23. Официальный сайт ZARA /RUSSIA – URL: <https://www.zara.com/ru/>

## Приложения

### Приложение 1

#### Система показателей, характеризующих финансовое состояние организации

Показатель и его характеристика	Порядок расчета	Нормативное значение
<b>1. Показатели ликвидности баланса организации</b>		
Наиболее ликвидные активы	$A1 = \text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}$	-
Быстро реализуемые активы	$A2 = \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}$	-
Медленно реализуемые активы	$A3 = \text{Запасы} + \text{Долгосрочная дебиторская задолженность} + \text{НДС} + \text{Прочие оборотные активы}$	-
Трудно реализуемые активы	$A4 = \text{Внеоборотные активы} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}$	-
Наиболее срочные обязательства	$\Pi1 = \text{Кредиторская задолженность} + \text{Задолженность участникам по выплате доходов}$	-
Краткосрочные пассивы	$\Pi2 = \text{Краткосрочные заемные средства} + \text{Прочие краткосрочные обязательства} + \text{Резервы предстоящих расходов и платежей}$	-
Долгосрочные пассивы	$\Pi3 = \text{Долгосрочные обязательства}$	-
Постоянные пассивы	$\Pi4 = \text{Собственный капитал организации} + \text{Доходы будущих периодов}$	-
Критерий абсолютной ликвидности баланса	Баланс считается абсолютно ликвидным, когда соблюдаются все неравенства одновременно: $A1 > \Pi1; A2 > \Pi2; A3 > \Pi3; A4 < \Pi4$	
<b>2. Показатели ликвидности и платежеспособности</b>		
Коэффициент общей ликвидности	$K_{\text{общ.л}} = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (\Pi1 + 0,5\Pi2 + 0,3\Pi3)$	$k > 1$
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{\text{ал}} = A1 / (\Pi1 + \Pi2)$	$k > 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	$K_{\text{кл}} = (A1 + A2) / (\Pi1 + \Pi2)$	$k > 1,0$
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} = (A1 + A2 + A3) / (\Pi1 + \Pi2)$	$k > 2$
Собственный оборотный капитал	$\text{СОК} = (\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) - \text{Внеоборотные активы}$	$> 0$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K_{\text{осс}} = (\Pi4 - A4) / (A1 + A2 + A3)$	Не менее 0,1
<b>3. Показатели финансовой устойчивости</b>		
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$K_{\text{авт}} = \text{Собственный капитал} / \text{Валюта баланса}$	$0,4 < k < 0,6$

## Продолжение таблицы Приложения 1

Показатель и его характеристика	Порядок расчета	Нормативное значение
Коэффициент финансовой активности	$K_{\text{кап}} = \text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал}$	$k < 1,5$
Коэффициент финансирования	$K_{\text{фин}} = \text{Собственный капитал} / \text{Заемный капитал}$	$k > 0,7$
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{\text{фy}} = (\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Валюта баланса}$	$k > 0,6$
4. Показатели рентабельности		
Рентабельность продаж	$P_{\text{пр}} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка}) \times 100 \%$	$> 0; \rightarrow \max$
Рентабельность продаж по чистой прибыли	$P_{\text{ч}} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100 \%$	$> 0; \rightarrow \max$
Экономическая рентабельность	$P_{\text{эк}} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость активов}) \times 100 \%$	$> 0; \rightarrow \max$
Рентабельность собственного капитала	$P_{\text{ск}} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость собственного капитала}) \times 100 \%$	$> 0; \rightarrow \max$
5. Показатели оборачиваемости		
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	$K_{\text{об кап}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость активов}$	$\rightarrow \max$
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$K_{\text{об об акт}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость оборотных активов}$	$\rightarrow \max$
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$K_{\text{об ск}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость собственного капитала}$	$\rightarrow \max$
Коэффициент оборачиваемости запасов	$K_{\text{об зап}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость запасов}$	$\rightarrow \max$
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	$K_{\text{об ден}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость денежных средств}$	$\rightarrow \max$
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$K_{\text{об дз}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость дебиторской задолженности}$	$\rightarrow \max$
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$K_{\text{об дз}} = \text{Выручка от продаж} / \text{Средняя за период стоимость кредиторской задолженности}$	$\rightarrow \max$

## Информация бухгалтерской финансовой отчетности АО «ЗАРА СНГ»

за 2013-2016 г.г. (тыс. руб.)

Бухгалтерский баланс	На 31.12. 2016	На 31.12. 2015	На 31.12. 2014	На 31.12. 2013	На 31.12. 2012
<b>Актив</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	274	322	370	419	467
Основные средства	3 710 212	3 833 364	3 244 979	2 660 784	2 194 840
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	23 319
Прочие внеоборотные активы	196 448	327 090	292 743	207 896	68 892
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>3 906 933</b>	<b>4 160 776</b>	<b>3 538 092</b>	<b>2 869 099</b>	<b>2 287 518</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	2 526 864	1 944 581	1 507 206	1 175 781	964 280
НДС по приобретенным ценностям	44 369	60 475	47 265	681	8 240
Дебиторская задолженность	1 065 238	895 299	836 813	597 426	526 426
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	529 382	417 399	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 104 099	482 215	821 508	878 149	757 231
Прочие оборотные активы	720	2 184	1 248	2 551	1 224
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>5 270 672</b>	<b>3 802 153</b>	<b>3 214 040</b>	<b>2 654 588</b>	<b>2 257 401</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>9 177 605</b>	<b>7 962 929</b>	<b>6 752 132</b>	<b>5 523 687</b>	<b>4 544 919</b>
<b>Пассив</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал	440 055	440 055	440 055	440 055	440 055
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-	-	-
Резервный капитал	22 003	22 003	22 003	22 003	22 003
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6 888 705	6 027 256	3 960 462	4 024 125	2 875 625
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>7 350 762</b>	<b>6 489 314</b>	<b>4 422 520</b>	<b>4 486 183</b>	<b>3 337 683</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	81 396	92 871	49 970	15 255	-
Прочие обязательства	215 478	-	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>296 874</b>	<b>92 871</b>	<b>49 970</b>	<b>15 255</b>	<b>-</b>

## Продолжение таблицы Приложения 2

Бухгалтерский баланс	<u>На 31.12</u> <u>2016</u>	<u>На 31.12.</u> <u>2015</u>	<u>На 31.12.</u> <u>2014</u>	<u>На 31.12.</u> <u>2013</u>	<u>На 31.12.</u> <u>2012</u>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	-	15 111	-	-	-
Кредиторская задолженность	1 333 763	1 213 322	2 119 085	898 119	1 138 461
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	196 206	152 311	160 557	124 129	68 776
ИТОГО по разделу V	1 529 969	1 380 744	2 279 642	1 022 248	1 207 237
БАЛАНС	9 177 605	7 962 929	6 752 132	5 523 687	4 544 919

**Финансовые результаты деятельности АО «ЗАРА СНГ» по данным  
бухгалтерской финансовой отчетности за 2013-2016 г.г. (тыс. руб.)**

Отчет о финансовых результатах	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>				
Выручка	28 341 339	21 878 562	18 844 821	16 490 850
Себестоимость продаж	15 381 833	10 484 143	7 853 794	6 497 728
Валовая прибыль (убыток)	12 959 506	11 394 419	10 991 027	9 993 122
Коммерческие расходы	8 941 738	8 100 697	6 825 387	5 618 720
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	4 017 768	3 293 722	4 165 640	4 374 402
<b>Доходы и расходы по прочим видам деятельности</b>				
Проценты к получению	64 166	85 824	44 014	41 946
Проценты к уплате	49 372	66 048	-	-
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-
Прочие доходы	1 203 006	1 816 885	978 486	849 744
Прочие расходы	1 436 426	2 414 404	1 846 855	1 118 873
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 799 142	2 715 979	3 341 285	4 147 219
Изменение отложенных налоговых активов	53 407	40 833	28 269	18 821
Изменение отложенных налоговых обязательств	41 933	83 734	62 984	57 395
Текущий налог на прибыль	797 654	605 164	770 044	840 944
Чистая прибыль (убыток)	3 010 948	2 066 794	2 536 526	3 267 701
<b>СПРАВОЧНО</b>				
Постоянные налоговые обязательства (активы)	26 351	104 869	136 502	50 074



**Примерный перечень коммерческих расходов, связанных  
с реализацией процессов продажи и закупки товаров АО «ЗАРА СНГ»**

Номенклатура статей коммерческих расходов по процессу закупки товаров	Номенклатура статей коммерческих расходов по процессу реализации товаров
Потери товаров в пути Контроль (аудит) качества товаров Транспортно-заготовительные расходы Текущий ремонт и эксплуатация складских помещений и оборудования Аренда складских помещений и оборудования Амортизация основных средств Содержание торгового инвентаря Заработная плата с отчислениями персонала, обслуживающего процессы закупки товаров Командировочные расходы Услуг электронной коммерции и других интернет-ресурсов Консалтинговые услуги сторонних организаций Услуги товарно-сырьевых, транспортных и таможенных брокеров Представительские расходы Прочие расходы	Размещение рекламы PR-мероприятия и промоутерская деятельность Организация выставок Транспортно-заготовительные расходы Текущий ремонт и эксплуатация складских помещений и оборудования Аренда складских помещений и оборудования Амортизация основных средств Содержание торгового инвентаря Заработная плата с отчислениями персонала, обслуживающего процессы реализации товаров Командировочные расходы Предпродажная подготовка товаров Упаковочные материалы и аксессуары Тестовая продукция Использование услуг электронной коммерции и других интернет-ресурсов Консалтинговые услуги сторонних организаций Представительские расходы Услуги связи, в том числе электронной почты Прочие расходы