



## Контроль прибыльности

Получение прибыли это самая главная – некоторые могут сказать единственная – цель бизнеса. Успех измеряется прибылью. Ее можно определить просто: Доходы – Расходы = Прибыль. Поэтому для увеличения прибыли нужно повышать доходы или понижать расходы или и то и другое вместе. Чтобы улучшать бизнес, Вы должны постоянно знать, что в нем происходит в финансовом отношении. Вы должны объективно проследивать каждое финансовое событие.

Этот документ представляет собой ряд вопросов с комментариями, чтобы помочь Вам анализировать свою прибыль, ее достаточность и тенденции изменения, вклад в нее каждой из Ваших товарных групп или услуг, и чтобы помочь Вам определить, какую систему учета Вам необходимо использовать. Вопросы и комментарии не являются исчерпывающим изложением предмета. Они предназначены для того, чтобы обозначить области, которые полезно было бы изучить. Пожалуйста ответьте «Да» или «Нет» на следующие вопросы.

### Получаете ли Вы прибыль?

#### Анализ доходов и расходов

Так как прибыль – это доходы минус расходы, то для того чтобы вычислить свою прибыль, Вы должны сначала определить все доходы и расходы за рассматриваемый период.

Выбрали ли Вы надлежащий период для рассмотрения?

В бухгалтерии фирмы обычно используют двенадцатимесячный период – например, с 1 января до 31 декабря или с 1 июля до 30 июня.

Финансовый год, который Вы выберете, не обязательно должен быть календарным (с января по декабрь); например, сезонный бизнес может закрывать свой год после окончания сезона. Выбор зависит от характера Вашего бизнеса, Вашего личного предпочтения и/или от налоговых соображений.

Определили ли Вы свои общие доходы за отчетный период? Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрите следующие вопросы:

- Какой объем валового дохода Вы получили от продаж Ваших товаров или услуг? (Валовой объем продаж)
- Какой объем товаров был возвращен покупателями и кредитован? (Возвращенный товар и брак)
- Какой объем скидок был предоставлен покупателям или сотрудникам? (Скидки)
- Какой объем нетто продаж товаров и услуг? (Нетто продажи = Валовой объем продаж - (Возвращенный товар и брак + Скидки)
- Какой объем дохода получен из других источников – таких, как процент на банковские вклады, дивиденды от ценных бумаг, поступления от сдаваемых в аренду помещений? (Доходы от неосновной деятельности)
- Каков объем совокупного дохода? (Совокупный доход = Нетто продажи + Доход от неосновной деятельности).

Знаете ли Вы общий объем своих расходов? Расходы – это себестоимость проданных товаров и услуг, использованных в процессе продажи товаров или услуг. Вот некоторые из обычных для любого бизнеса расходов:



- Себестоимость проданных товаров (Себестоимость проданных товаров = Начальный инвентарный запас + Закупки – Конечный инвентарный запас);
- Заработная плата (не забудьте включить свою собственную – как если бы Вам пришлось платить ее кому-то другому, чтобы сделать Вашу работу);
- аренда;
- коммунальные услуги (электричество, газ, телефон, вода, и т.д.);
- расходы по доставке;
- страхование;
- реклама;
- эксплуатационные расходы и содержание;
- амортизация (здесь надо убедиться, что Ваша амортизационная политика реалистична и что учтены все амортизируемые предметы);
- налоги и лицензии;
- проценты по кредитам;
- безнадежные долги;
- профессиональные услуги (бухгалтер, юрист, адвокат и т.д.)

Конечно, существует много других видов расходов, но главное это то, что каждый расход должен быть записан и вычтен из Ваших доходов до определения прибыли. Понимание Ваших расходов – первый шаг к контролю над ними и увеличению прибыли.

### **Финансовые коэффициенты**

Финансовый коэффициент – это выражение отношения между двумя пунктами финансового или балансового отчета. Анализ коэффициента помогает Вам оценить слабые и сильные стороны Вашей финансовой или управленческой работы.

Знаете ли Вы свой текущий коэффициент?

Текущий коэффициент (оборотный капитал, разделенный на краткосрочные обязательства) это мера измерения наличной позиции (ликвидности) фирмы. Он говорит о том, имеется ли у Вас достаточно наличности для расчета с текущими кредиторами Вашей фирмы. Чем выше коэффициент, тем выше ликвидность и, следовательно, выше кредитоспособность фирмы. Наличные, счета дебиторов, реализуемые ценные бумаги и товарный запас – это Ваш оборотный капитал. Естественно, чтобы получить правильную картину Вашей ликвидности, к оценке счетов дебиторов и инвентарного запаса нужно подходить реалистично. Некоторые задолженности возместить невозможно, а товарный запас может быть устаревшим. Краткосрочными считаются обязательства, которые надо оплатить в течение года.

Знаете ли Вы свой коэффициент критической оценки?

Критические активы – это оборотные средства минус товарный запас. Коэффициент критической оценки находится путем деления критических активов на краткосрочные обязательства. Целью здесь снова является проверка способности фирмы выполнить текущие обязательства. Этот тест не учитывает инвентарный запас, что делает его более жестким методом определения ликвидности компании. Он говорит Вам о том, сможет ли бизнес рассчитаться с краткосрочными обязательствами с помощью быстро конвертируемых активов в случае внезапного прекращения продаж.

Знаете ли Вы отношение общей задолженности к собственному капиталу?

Этот коэффициент (результат общей задолженности делится на собственный капитал и умножается на 100) – мера измерения способности компании погасить все свои долговые



обязательства из собственного капитала. Чем ниже коэффициент, тем выше пропорция чистого капитала относительно задолженности и тем лучше оценка кредитоспособности.

Знаете ли Вы свой средний период инкассации (погашения покупательской задолженности)?

Это соотношение определяется делением счетов дебиторов на сумму ежедневных продаж. (Ежедневные продажи = годовые продажи в кредит, разделенные на 360). Этот коэффициент говорит Вам о времени, за которое фирма получает оплату после продажи товара в кредит. Чем короче этот период, тем быстрее поступает наличность. Период дольше обычного может означать просроченные или безнадежные долги. Если Вы предоставляете кредит на определенный период (например, 30 дней), то этот коэффициент должен быть очень близким к этому количеству дней. Если он значительно больше установленного периода, Вам, очевидно, нужно пересмотреть свою кредитную политику. Стоит также определить график «взросления» долга, чтобы проследить тенденцию оплат и клиентов, задерживающих платежи. Задержки платежей (без адекватных штрафных начислений) вредят Вашей прибыльности. Ваши деньги могли бы приносить пользу – например, оплачивать со скидкой Ваши собственные задолженности кредиторам.

Знаете ли Вы отношение нетто-продаж к общей стоимости активов?

Этот коэффициент (нетто продажи, поделенные на общую стоимость активов) измеряет эффективность использования активов. Коэффициент выше нормы указывает на то, что фирма способна генерировать доходы из активов быстрее (и лучше) чем ожидается в среднем.

Знаете ли Вы коэффициент прибыли от производственной деятельности к нетто-продажам?

Этот коэффициент (результат деления прибыли от производственной деятельности на нетто-продажи и умножения на 100) используется чаще всего для определения положения прибыли по отношению к продажам. Коэффициент выше нормы указывает на то, что Ваши доходы на хорошем уровне, что Ваши расходы небольшие или на оба этих факта вместе взяты. В расчет этого коэффициента не следует включать доходы от процентных поступлений и свою очередь расходы от процентных выплат не должны здесь учитываться также.

Знаете ли Вы отношение чистой прибыли к общей стоимости активов?

Этот коэффициент (найденный умножением на 100 результата деления чистой прибыли на общую стоимость активов) часто называют прибылью на инвестиции (ROI). Он говорит о прибыльности от деятельности фирмы в целом. Тем самым он позволяет руководству определить эффективность своей управленческой политики. Прибыль на инвестиции – самая важная отдельно взятая мера финансового положения фирмы. Можно сказать, это основа основ.

Знаете ли Вы отношение чистой прибыли к собственному капиталу?

Этот коэффициент определяется делением чистой прибыли на собственный (чистый) капитал и умножением результата на 100. Он предоставляет информацию о производительности капитальных ресурсов, занятых непосредственно в производственной деятельности фирмы.

Все коэффициенты прибыльности можно рассчитывать до или после начисления налогов, в зависимости от целей расчета. Коэффициенты имеют свои ограничения. Так как



информация, используемая для вычисления этих коэффициентов, сама базируется на правилах бухгалтерии, личных суждениях, а также фактах, эти коэффициенты нельзя считать абсолютными индикаторами финансового состояния фирмы. Коэффициенты являются всего лишь способами оценки деятельности фирмы и должны рассматриваться в сочетании со многими другими способами. Они должны использоваться как отправная точка для дальнейшего анализа, а не как конечный результат.

### **Достаточность прибыли**

Следующие вопросы имеют целью помочь Вам проверить адекватность прибыли Вашей фирмы. Получение прибыли – всего лишь первый шаг. Смысл бизнеса на самом деле заключается в том, чтобы получить достаточно прибыли, чтобы выжить и развиваться.

- Сравнили ли Вы свою прибыль с запланированной?
- Возможно ли, что целевые показатели слишком завышены или занижены?
- Сравнили ли Вы свои нынешние прибыли (абсолютные показатели и коэффициенты) с прибылями за последние два или три года?
- Сравнили ли Вы свои прибыли (абсолютные показатели и коэффициенты) с показателями фирм, подобных Вашей?

Многие организации публикуют финансовые отчеты различных компаний в различных целях. Среди них такие, как Роберт Моррис Ассошиэйтс, Дан энд Брэдстрит и Статистическое управление Канады. Ваша профессиональная или торговая ассоциация может также публиковать подобные исследования. Помните, что публикуемые коэффициенты являются всего лишь средними. Вы вероятно стремитесь быть выше среднего.

### **Тенденция прибыльности**

Анализировали ли Вы направление, в котором движется прибыль?

Все вышеупомянутые анализы, несмотря на все их достоинства, говорят о показателях фирмы на один прошедший момент. Невозможно использовать эти отдельно взятые моменты прошлого для определения тенденции деятельности фирмы. Чтобы сделать анализ тенденции, индикатор деятельности (абсолютные показатели или коэффициенты) должен рассчитываться за несколько временных периодов (например, ежегодный – за несколько лет). Результаты должны быть изображены на графике в виде колонок, расположенных рядом для легкого сравнения. Вы сможете таким образом оценивать свою деятельность, видеть направление, в котором Вы идете, делать прогнозы на будущее.

Продает ли Ваша фирма более одной товарной линии или предоставляет несколько отличных друг от друга услуг? Если да, то анализ коэффициентов и прибыльности нужно сделать по каждой из них, чтобы показать:

- относительный вклад каждой линии продукции или услуги;
- относительный вес затрат по каждому товару или услуге;
- какие товары или услуги самые прибыльные, какие менее прибыльные, какие приносят убытки; и
- какие продукты движутся быстрее или медленнее.



## Структура прибыли

Анализ прибыльности и коэффициентов каждого основного товара или услуги поможет Вам увидеть сильные и слабые стороны Вашего бизнеса. Это поможет Вам также в принятии решений для увеличения прибыльности. Например, Вы можете отказаться от производства определенного товара или услуги или сконцентрировать свое внимание на том или ином товаре.

## Учетные документы

Тщательный учет очень важен. Без него фирма не понимает, что с ней было, где она сейчас и что с ней будет. Одна из самых важных обязанностей владельца-управляющего, его персонала или его консультантов (юриста, бухгалтера, банкира) – это ведение точных, своевременных, простых в понимании учетных записей.

## Базовые учетные документы

Есть ли у Вас главная бухгалтерская книга или специальные книги учета – например, для записи денежных поступлений и расходов?

Главная бухгалтерская книга – основной документ фирмы. Каждое финансовое событие в жизни фирмы записывается в главный журнал или в один из специальных журналов.

Готовите ли Вы отчет о продажах или анализ продаж?

Есть ли у Вас плановые показатели о доходах по товару, отделу и отчетному периоду (месяцу, кварталу, году)?

Обоснованы ли эти планы?

Выполняются ли они?

Если планы не выполняются, постарайтесь перечислить вероятные причины на листе бумаги. Такое исследование может включать общие условия для бизнеса, конкуренцию, цены, рекламу, кредитную политику и т.п. Как только Вы определите вероятные причины, можно предпринять шаги к увеличению доходов (и прибылей).

## Система закупок и товарного запаса

Есть ли у Вас система закупок и товарного запаса?

Системы закупок и товарного запаса – это две основные сферы деятельности фирмы, влияющие на прибыльность.

Ведете ли Вы учет качества, сервиса, цены и скорости поставок от Ваших источников снабжения?

Сравнивали ли Вы преимущества и недостатки закупок от нескольких поставщиков и закупок у минимального круга поставщиков.



Анализировали ли Вы преимущества и недостатки закупок через кооперативы или другие системы?

Знаете ли Вы:

- Сколько времени обычно требуется для получения каждого заказа?
- Какой у Вас товарный резерв (обычно называемый страховым), чтобы поддерживать нормальный уровень продаж в ожидании поставки заказа?
- доводилось ли Вам испытывать нехватку запасов?
- Знаете ли Вы оптимальное количество заказа по каждому необходимому Вам товару?
- Знаете ли Вы как (или можете ли) воспользоваться количественными скидками для разовых закупок большого объема?
- Знаете ли Вы расходы, связанные с закупкой товар в запас и его хранением?

Чем чаще Вы покупаете (количество заказа меньше), тем выше будут Ваши средние закупочные расходы (канцелярские товары, почтовые услуги, телефонные расходы и т.д.) и тем ниже будут средние текущие издержки (хранение, потери из-за мелких краж, устаревание, и т.п.). С другой стороны, чем крупнее каждый заказ, тем меньше средние закупочные расходы и выше средние текущие издержки. Здесь нужно выбрать оптимальную середину, чтобы достичь минимально низкого общего уровня закупочных расходов и текущих издержек.

### **Ведете ли Вы учет инвентарного запаса по каждому товару?**

Этот учет нужно вести постоянно, производя записи, как только что-либо поступает в инвентарный запас, либо удаляется из него. Для такого рода записей Вы можете использовать простые карточки 7x12 см или 12x18 см на каждое наименование. Правильные записи по каждому товару будут включать: количество в запасе, количество в заказе, дату заказа, характеристику товара (быстрый или медленный в реализации), и изменения в цене (что важно как для налоговых целей, так и для Вашего собственного анализа).

### **Другие учетные документы**

У Вас есть книга счетов кредиторов (счетов, подлежащих оплате)? Эта книга покажет, что, кому и за что Вы должны. Такой учет поможет Вам проследить за своевременностью платежей. Если Вы не заплатите вовремя, это может негативно сказаться на Вашем кредитном статусе. Но еще важнее то, что такой учет позволит Вам воспользоваться скидками, а следовательно увеличить прибыль.

У Вас есть книга счетов дебиторов?

Эта книга покажет, кто должен Вашей фирме. Она показывает, сколько Вам должны, как давно и за что. Просроченные счета означают, что Вы должны пересмотреть свою кредитную политику и что, возможно, Ваша фирма не получает деньги достаточно быстро для оплаты собственных счетов в оптимальное время.

У Вас есть книга денежных поступлений?

Эта книга учитывает поступление денег с разбивкой по источнику, дате и сумме.



У вас есть книга денежных платежей?

Эта книга похожа на книгу денежных поступлений, но отражает выплаты вместо поступлений. Две эти книги могут быть объединены в одну, если так удобнее.

Готовите ли Вы отчет о прибылях и убытках (P&L) и балансовый отчет?

Эти отчеты говорят о состоянии Вашей фирмы на определенный момент времени и показывают доходы, расходы, активы и пассивы фирмы. Они крайне необходимы.

Готовите ли вы бюджет?

Можете рассматривать бюджет, как «будущий учет», прогнозирующий «будущие» поступления и выплаты для своего бизнеса. Бюджет обычно готовится на весь год, как правило, совпадающий с финансовым годом. Затем, однако, он разбивается на квартальные и ежемесячные прогнозы.

Существуют разные виды бюджета: кассовый, производственный, продаж и т.д. Кассовый бюджет, например, покажет прогноз доходов и расходов на определенный период времени. Кассовый бюджет заставляет фирму думать наперед, оценивая ее доходы и расходы. Как только сделаны обоснованные прогнозы для каждого отдела или производственной линии, можно считать, что управляющий-владелец установил цели для своих сотрудников по доходам и расходам. Планирование неотъемлемо для обеспечения прибыли. А для планирования нужно подготовить бюджет.

Центр услуг предпринимательству «Канада-Онтарио» (COBSC/CSECO) предоставляет деловую информацию на официальных языках Канады – английском и французском. Некоторые из самых полезных наших документов переведены также в порядке любезности и на ряд других языков. За дополнительной информацией по предпринимательству просьба обращаться к сотруднику информационной службы COBSC/CSECO по телефону 1-888-576-4444.