МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Кубанский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

****

****

Экономический факультет

Кафедра мировой экономики и менеджмента

# курсовая работа

# анализ взаимосвязи «затраты-объем продаж-прибыль» в процессе принятия внутрифирменных решений организаций

Работу выполнила Митева Я.И.

Факультет экономический курс 3

Специальность/направление международный менеджмент \_

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент Ахмедова М.Р.

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент Ахмедова М.Р.

 **Краснодар 2018**

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc484260838)

[1. Теоретические основы формирования анализа «затраты-объем продаж-прибыль» 5](#_Toc484260839)

[1.1. Сущность понятия затрат 5](#_Toc484260840)

[1.2. Понятие модели «затраты - объем продаж - прибыль» 8](#_Toc484260841)

[1.3. Система расчета CVP-анализа 10](#_Toc484260842)

[2. Оценка взаимосвязи «затраты-объем продаж-прибыль» на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации» 13](#_Toc484260843)

[2.1. Анализ финансового состояния ПАО «ВымпелКом» 13](#_Toc484260844)

[2.2. CVP-анализ ПАО «ВымпелКом» 18](#_Toc484260845)

[3. Совершенствование компании «ВЫмпелком» 21](#_Toc484260846)

[3.1. Влияние на прибыль компании за счёт увеличения продаж 21](#_Toc484260847)

[3.2. Влияние на прибыль компании за счёт минимизации издержек 23](#_Toc484260848)

[Заключение 25](#_Toc484260849)

[Список использованных источников 27](#_Toc484260850)

# Введение

На сегодняшний день организация может самостоятельно создавать собственные программы производства, планировать развитие производства, социальную сферу стратегии и ценовой политики. Именно поэтому менеджеру или руководителю этой организации необходима высококачественная и достоверная информация о финансово-хозяйственной деятельности своей компании.

Ввиду этого, каждой компании необходимо вести свой внутрифирменный управленческий учёт. Он помогает принимать правильные решения в ценовой политике, в сфере управления активами и прочего.

Ранее далеко не все компании вели управленческий учёт. Но на данный момент, этот учёт необходим для достижения успеха компании и для конкурентоспособности предприятия.

Именно управленческий учёт помогает установить взаимосвязь между затратами, объемом продаж товаров или услуг и прибылью. Он показывает, эффективно ли работает предприятие. Эта тема и будет описана в данной курсовой работе.

В первой главе описывается понятие и сущность затрат, разбирается их классификация, роль издержек в управлении предприятием. Также в данной главе проведен анализ взаимосвязи «затраты - объем продаж - прибыль». Здесь можно узнать о методах CVP-анализа (или нахождения критической точки), о методах нахождения данной точки, а также, об операционном леверидже, и почему он необходим в управлении предприятием.

Во второй главе берется в пример компания «ВымпелКом», и на ее примере разбирается вышеуказанная тема. Сначала, весьма кратко, но понятно описывается сама организация, затем рассматриваются её некоторые финансовые показатели, такие как рентабельность, ликвидность и отчет о финансовой деятельности РСБУ. Потом выявляется взаимосвязь затрат, прибыли и объема продаж. Проводятся расчёты, и делается вывод.

Третья глава содержит в себе выводы о том, что не хватает организации, что можно сделать, чтобы увеличить ее прибыль. Здесь описываются предположения о том, как бы изменилась прибыль за счет увеличения объема продаж или уменьшения издержек.

Цель данной курсовой: выявление взаимосвязи «затраты - объем продаж - прибыль» в процессе принятия решений организации.

Задачи курсовой работы:

- изучить понятие и содержание модели «затраты - объем продаж - прибыль» и точки безубыточности;

- исследовать математический и графический подход к определению CVP-анализа;

- дать организационно-экономическую характеристику компании ПАО «ВымпелКом» и провести анализ безубыточности ее производства.

Объектом исследования послужила организация ПАО «ВымпелКом».

# 1. Теоретические основы формирования анализа «ЗАТРАТЫ-ОБЪЕМ ПРОДАЖ-ПРИБЫЛЬ»

## 1.1. Сущность понятия затрат

От рациональной организации процесса производства зависят доходы хозяйственной деятельности предприятия.

Управленец, во-первых, должен знать, как правильно управлять затратами, которые формируют расходы отчетного периода для того, чтобы он смог повлиять на финансовый результат деятельности на тот участок, который ему доверили.

Именно учет затрат влияет на формирование себестоимости продукции, поэтому его еще называют производственным, а именно для того, чтобы подсчитать финансовый результат деятельности, применить правильное ценообразование для конкурирования на рынке товаров или услуг.

Термин «затраты» многие экономисты трактуют по-разному. Но в общем своем виде они приходят к одному - затраты - это денежная оценка ресурсов; расходы юридических или физических лиц (предпринимателей) на производство, обращение, сбыт изготовляемой продукции или на предоставляемые услуги.

Затраты, непосредственно, как упоминалось выше формируют себестоимость продукта. Это важнейший показатель, который может показать, эффективно ли работает предприятие.

Управленческие решения направлены на то, чтобы предсказать какое будущее у предприятия, а именно поэтому необходимо знать, какие у него затраты.

Разберем различные виды затрат. Например, для того, чтобы рассчитать себестоимость продукции, используют такие издержки, как прямые и косвенные, одноэлементные и комплексные, основные и вспомогательные, основные и накладные (которые в свою очередь делятся на общепроизводственные и общехозяйственные), производственные и внепроизводственные. Приведём примеры данных затрат:

1. одноэлементные - те затраты, которые нельзя разложить на составляющие;
2. комплексные - состоят из нескольких элементов;
3. прямые - те затраты, которые прямо переносятся на себестоимость продукции (путем повышения эффективности эти затраты можно уменьшить);
4. косвенные - не зависят от объема производства (они распределяются между отдельными изделиями согласно выбранной в организации методики (пропорционально основной заработной плате сотрудников, количеству отработанных машино-часов, часов отработанного времени и т.д.));
5. основные - важнейших вид затрат, который связан напрямую с выпуском продукции (издержки всех видов ресурсов, например, амортизация основных производственных фондов, заработная плата основных сотрудников предприятия);
6. накладные общепроизводственные - организация, обслуживание и управление производством (амортизация оборудования и транспортные средств, текущий уход и ремонт оборудования, энергозатраты на оборудование, услуги вспомогательных производств, заработная плата рабочих, производственное управление, подготовка и организация производства, амортизация зданий и т.д.);
7. накладные общехозяйственные - связаны с организацией и управлением фирмой (расходы по управлению снабженческо-заготовительной, финансово-сбытовой деятельностью; на подготовку, набор, отбор, обучение персонала, административное управление, расходы по техническому, производственному управлению, оплату услуг внешних организаций (аудиторских) ремонт зданий, сооружений, налоги, сборы, платежи);
8. производственные затраты, отражающие расходы, которые связаны с изготовлением продукции;
9. внепроизводственные - реализуются в процессе продажи продукции.

Существует еще немало классификаций затрат, но выше указаны только основные.

Итак, деятельность любого предприятия, любого работающего субъекта предполагает собой наличие каких-либо издержек. Это затраты и на изготовление готовой продукции, и на её продажу. В совокупности они же составляют себестоимость продукции.

Валовая прибыль предприятия прямо зависит от того, сколько оно потратило на сырьё, оплату труда, и прочее. Именно эти издержки составляют рентабельность предприятия. Если выделить расходы в самостоятельную экономическую категорию в процессе обмена товарами, то это приведет к сопоставлению расходов с доходами от продажи продукции и выявлению оценки результатов затраченных усилий.

## 1.2. Понятие модели «затраты - объем продаж - прибыль»

Любому руководителю на практике необходимо принимать много разных управленческих решений. При этом, данное принимаемое решение, которое касается цены, затрат организации, объема и структуры продаваемой продукции, в конце концов сказываются на финансовых результатах фирмы. Очень простой способ выявить данную взаимосвязь - это установление точки безубыточности предприятия. А именно, необходимо определить тот момент у предприятия, когда доходы организации полностью покрывают её расходы.

Главным инструментом определения точки безубыточности всех управленцев является анализ соотношения «затраты-объем продаж-прибыль». По-другому, этот инструмент имеет название CVP-анализ, аббревиатура от английского (Cost – Volume –Profit).

Благодаря CVP-анализу можно эффективно оценить, как будет функционировать предприятие, и каково его будущее. Данный анализ может помочь менеджерам понять, какие же оптимальные пропорции должны быть, между затратами, ценой и количеством проданной продукции. CVP-анализ помогает сократить предпринимательский риск.

Вышеупомянутый анализ незаменим для того, к кому обращаются для того, чтобы дать рекомендации по работе предприятия, а именно к аудиторам, стейкхолдерам, консультантам и бухгалтерам.

Разберем этапы вышеуказанного анализа:

1. сбор, подготовка и обработка изначальных данных на основе условий соотношения объема производства продукции или её реализации с какими-либо затратами и прибылью;
2. анализ условно-постоянных и ycлoвнo-пepeмeнныx затрат, уровня безубыточности;
3. информационное обоснование, отвечающее на вопрос, каков должен быть объем реализации для обеспечения планируемой суммы прибыли.

Здесь делятся производственные и сбытовые затраты исходя из того, как меняется объем маржинальной прибыли.

CVP - анализ (или нахождение критической точки предприятия) известен в странах с развитой рыночной экономикой. Он помогает:

1. понять, как воздействуют различные факторы на то, как меняется прибыль, и, основываясь на полученных данных, понять, как можно лучше и эффективней прогнозировать состояние экономики у предприятия;
2. правильно определить критическую точку объема реализуемой продукции, а именно, выяснить, какой минимальный уровень продаж должен быть у предприятия, чтобы покрыть свои затраты;
3. определить безубыточную точку организации;
4. выявить нужный объем продаж, чтобы получить необходимое количество прибыли;
5. более точно оценить работу каких-либо видов продукции;
6. выявить самый оптимальный вариант принимаемого управленческого решения, который связан с изменением производственной мощности, ассортимента продукции, политики цен, выбора оборудования, технологии производства, приобретения дополнительных деталей и др. с целью того, чтобы минимизировать издержки и увеличить прибыль.

## 1.3. Система расчета CVP-анализа

Управленец математическим путём может вычислить критическую точку предприятия, сделать вывод о том, как функционирует предприятие, и, затем принять решение о том, что необходимо сделать для эффективной работы организации. Для того, чтобы получить нужные ему показатели, необходимо знать выручку предприятия по отдельному виду деятельности, и полные его затраты.

Для того чтобы выявить взаимосвязь «затраты - объем продаж-прибыль», можно обратиться к двум методам определения этой взаимосвязи: графическому и математическому (рис.1).



Рисунок 1 - Методы анализа «затраты-объем-прибыль»

Начнем с математических методов. Метод уравнения исчисляет прибыль предприятия по формуле:

Выручка - Переменные затраты - Постоянные затраты = Прибыль

Если отнестись детально к данной формуле, то можно выявить следующую формулу:

(Цена 1ед.\* V) - (Переменные затраты 1ед. \* V) - Пост. затраты = Прибыль,

 где V - это количество выпущенной продукции.

Разбирая второй метод, а именно метод маржинального дохода, необходимо понимать, что же такое вообще маржинальный доход. Маржинальный доход - это разница между валовой прибылью организации от продажи продукции предприятия (работ, услуг) и суммой переменных издержек.

Маржинальный доход состоит из прибыли и постоянных затрат. Организация должна реализовать свою продукцию так, чтобы полученный маржинальный доход смог покрыть постоянные затраты и выполнить норматив прибыли. Если затем у данной организации получится маржинальный доход, которого будет достаточно для того, чтобы покрыть постоянные затраты, то достигается точка равновесия, где дохода равны расходам. Ниже приведены две формулы определения величины маржинального дохода:

1) Маржинальный доход = Выручка от реализации - Переменные затраты;

2) Маржинальный доход = Постоянные затраты + Прибыль.

Есть одно но: в критической точке прибыли нет, поэтому формула преобразуется в следующую формулу.

Точка безубыточности = Постоянные издержки / Маржинальный доход на единицу продукции.

Итак, разберемся в графических методах. Для начала, нам необходимо построить график с взаимоотношением: «затраты-объем продаж-прибыль». Выполняется всё поэтапно:

1. нанести на график линию постоянных затрат;
2. выбор любой точки на оси абсцисс (объем продукции);
3. рассчитать величину издержек (и постоянных, и переменных);
4. построить прямую по значениям пункта 4;
5. снова выбрать точку на оси абсцисс;
6. найти объем продаж для пункта 5;
7. пункт 5 и 6 объединить на прямой.

Точка пересечения прямых - это и есть точка безубыточности (рис.2).



Рисунок 2 - графический метод CVP-анализа

Крупная черная точка на рисунке - это точка пересечения графиков выручки и совокупных затрат. Именно в данной точке выручка, которую получила организация, равна её затратам, то есть, другими словами, здесь прибыль фирмы равна нулю.

Для измерения взаимосвязи «затраты- объем продаж- прибыль» также необходим еще один показатель - это операционный леверидж. Операционный леверидж - финансовый показатель, который помогает понять, во сколько раз темпы изменения прибыли от реализации продукции превышают темпы изменения валовой прибыли от реализации. Иначе говоря, при осуществлении прогнозов деятельности организации использование коэффициента операционного левериджа определяет увеличение или уменьшение прибыли.

 В другом случае, если в плановом периоде организации нужна планируемая величина прибыли от продаж, то здесь тоже приходит на помощь операционный леверидж, который помогает понять, какая выручка от продаж обеспечит нужную прибыль.

# 2. Оценка ВЗАИМОСВЯЗИ «ЗАТРАТЫ-ОБЪЕМ ПРОДАЖ-ПРИБЫЛЬ» на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации»

## 2.1. Анализ финансового состояния ПАО «ВымпелКом»

ПАО «ВымпелКом» - одна из крупнейших отечественных телекоммуникационных предприятий, которая предоставляет объединенные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, которая включает в себя технологии оптоволоконного доступа, Wi-Fi и сети третьего и четвертого поколений. ПАО «Вымпел-Коммуникации» зародилась в 1992 году с помощью отечественного предпринимателя, которого зовут Дмитриий Зимин. Совместно с американским бизнесменом Оги Фабелой II они начали свою деятельность.

В организацию «ВымпелКом» входят компании, которые осуществляют свою деятельность в России, Казахстане, Украине, Таджикистане, Узбекистане, Грузии, Армении, а также во Вьетнаме и Камбодже, население где составляет около 340 млн человек. ПАО «ВымпелКом» является первой российской организацией, включенной в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE). Акции «ВымпелКома» котируются на NYSE под символом "VIP".

Компании группы «ВымпелКом» предлагают услуги под черно-желтым брендом «Билайн». С 2005 года «Билайн» является несомненным лидером в списке самых дорогих отечественных брендов по версии международной организации Interbrand Group/BusinessWeek. В 2008 году тороговую марку «Билайн» можно было купить за 7,43 млрд. долларов США. Сейчас же это гораздо большая сумма.

Для того, чтобы понять, что вообще происходит в компании «Билайн» ( в экономическом смысле) проанализируем отчёт о финансовых результатах РСБУ (тыс. руб.) (рис.3).

Данные приведены за 2013, 2014, 2015 года.

| Название показателя | Код показателя | 12мес. 2015 | 12мес. 2014 | 12мес. 2013 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Выручка | 2110 | 284 173 895 | 289 433 422 | 280 300 553 |
| Себестоимость продаж | 2120 | -131 233 494 | -130 923 196 | -119 984 041 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 152 940 401 | 158 510 226 | 160 316 512 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 0 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 2220 | -89 741 725 | -82 661 603 | -77 927 892 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 63 198 676 | 75 848 623 | 82 388 620 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 2 442 | 2 968 | 3 332 |
| Проценты к получению | 2320 | 13 582 426 | 12 734 073 | 13 183 525 |
| Проценты к уплате | 2330 | -28 675 359 | -26 094 547 | -26 500 695 |
| Прочие доходы | 2340 | 23 800 864 | 20 304 926 | 15 184 619 |
| Прочие расходы | 2350 | -51 063 258 | -21 552 629 | -37 655 348 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 20 845 791 | 61 243 414 | 46 604 053 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | -4 472 386 | -11 125 986 | -11 393 558 |
| - в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | -2 373 492 | -332 066 | 2 195 576 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | -2 114 521 | -586 100 | -5 575 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 134 595 | -99 496 | -16 038 |
| Прочее | 2460 | 382 500 | 199 499 | 1 140 278 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 14 775 979 | 49 631 331 | 36 329 160 |
| **СПРАВОЧНО** |  |  |  |  |
| Результат по переоценке внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 2510 | 0 | 0 | 0 |
| Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | 0 | 0 | 0 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 14 775 979 | 49 631 331 | 36 329 160 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | 0 | 1 | 1 |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | 0 | 0 | 0 |

Рисунок 3 - отчёт о финансовых результатах РСБУ ПАО «ВымпелКом»

В 2014 году «Вымпел-Коммуникации» было финансово неустойчивым предприятием с повышенной степенью финансового риска (так как доля заемных средств увеличилась на 9,6% от предыдущего года). В 2015 же году, наоборот, данное предприятие стало финансово независимым по сравнению с 2014 годом.

Что касается резервов и нераспределенной прибыли, то здесь наблюдается сокращение их величины, что может свидетельствовать о падении деловой активности предприятия.

В 2014 году количество нераспределенной прибыли уменьшилось по отношению к 2013. Могу предположить, что это связано с тем, что инфляция в 2013 году была умеренной (около 6%), рубль не был обвальным по отношению к доллару США, кроме этого, конкуренция в телекоммуникационной отрасли не была такой сильной. Следовательно, в 2014 и в 2015 годах компания «Вымпел-Коммуникации» была вынуждена выделить в 2 раза меньше средств на свое развитие и развитие инфраструктуры фирмы по сравнению с 2013 годом.

Что же насчет рентабельности? Разберем пять видов рентабельности: рентабельность активов, продаж, собственного капитала, совокупного капитала и продукции. Первый показатель говорит нам о том, сколько копеек прибыли от реализации продукции или чистой прибыли даст компании один рубль, который когда-то вложили в активы фирмы. Второй коэффициент оповещает о том, какую сумму прибыли получает организация с каждого рубля реализованной продукции. Рентабельность собственного капитала - финансовый показатель, показывающий отдачу на инвестиции акционеров, если смотреть на учетную прибыль. Совокупный капитал говорит о том, какую прибыль приобретает предприятие на вложенный в его активы рубль. Пятый коэффициент несет в себе информацию о том, сколько прибыли является на единицу проданной продукции. Рассмотрим все вышеуказанные показатели в таблице 1.

Таблица 1 - Рентабельность ПАО «Вымпел-Коммуникации»

|  |  |
| --- | --- |
| **Рентабельность активов=(Чистая прибыль/Среднегодовая стоимость активов)\*100** |  |
| R=(42 980 246/366 724 394)\*100= | 11,72 |  | R=(32 203 655/427 458 382)\*100= | 7,53 |
| **Рентабельность продаж=(Чистая прибыль/Выручка)\*100** |   |
| R=(42 980 246/284 866 988)\*100= | 15,09 |  | R=(32 203 655/286 803 658)\*100= | 11,23 |
| **Рентабельность собственного капитала=(Чистая прибыль/Собственный капитал)\*100** |   |
| R=(42 980 246/102 916 272)\*100= | 41,76 |  | R=(32 203 655/79 466 746)\*100= | 40,52 |
| **Рентабельность совокупного капитала=(Чистая прибыль/Совокупный капитал)\*100** |   |
| R=(42 980 246/503 860 000)\*100= | 8,53 |  | R=(32 203 655/566 266 000)\*100= | 5,69 |
| **Рентабельность продукции=(Чистая прибыль/Себестоимость)\*100** |   |
| R=(42 980 246/125 453 618)\*100= | 34,26 |   | R=(32 203 655/131 078 345)\*100= | 24,57 |

Исходя из вышеуказанной таблицы, можно сделать вывод, что все показатели положительные, но в 2015 году они гораздо ниже, чем в 2014. Снижение главным образом обусловлено негативным влиянием обесценивания рубля по отношению к доллару США в расходах на роуминг, и структурные операционные затраты.

Следующим аспектом рассчитаем ликвидность компании «Вымпел-Коммуникации», то есть оценим платежеспособность данной компании. Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств.(табл. 2)

Таблица 2 - Коэффициенты ликвидности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | **2013** | **2014** | **2015** |
| **Коэффициент текущей ликвидности** | 0,85 | 2,11 | 0,53 |
| **Коэффициент быстрой ликвидности** | 0,78 | 2,02 | 0,50 |
| **Коэффициент абсолютной ликвидности** | 0,38 | 1,65 | 0,19 |

 Из вышеуказанной таблицы мы видим, что за 2013 и 2015 года коэффициент текущей ликвидности менее единицы, а значит, что текущие активы не превышают по величине текущие обязательства, именно поэтому предприятие не может рассматриваться как успешно функционирующее.

Наглядно видно, что дела у компании обстоят весьма неплохо. Особенно хорошо было в 2014 году. Прочитав множество различной литературы, и статей, могу сделать вывод о том, что такой спад ( в следующем 2015 году) может быть вызван вытеснением мобильной связи интернетом. Всё больше и больше людей перестают пользоваться мобильной связью, выбирая оператора только по тому, какой интернет-трафик у него будет.

## 2.2. CVP-анализ ПАО «ВымпелКом»

Самый эффективный метод, который отслеживает зависимость финансовых результатов издержек и объемов реализованной продукции осуществляет вышеупомянутый операционный анализ, который также является одним из методов CVP-анализа. Главная цель данного анализа - это правильно оценить влияние на доход различных изменений, происходящих в таких показателях как: переменные издержки, постоянные издержки, отпускная цена, объем производства и структура продаж.

Для начала нужно определиться с вопросом: какое количество услуг нужно продать данной компании, чтобы возместить свои постоянные издержки? (рис.4). Для удобства расчета, переведем рубли в доллары.



Рисунок 4 - график точки безубыточности

Итак, 89174 - это минимальный объем продаж услуг компании «ВымпелКом», при котором прибыль будет равняться нулю.

Теперь, перейдем к математическим расчётам.

Чтобы рационально использовать операционный рычаг, необходимо учитывать некоторые особенности его использования:

1. положительный момент операционного рычага можно ожидать только тогда, когда организация перешла точку безубыточности;
2. чем менее удельный вес постоянных затрат в общей сумме операционных затрат, тем меньше воздействует операционный рычаг;
3. самое активное влияние операционного рычага происходит в точке, максимально находящейся к точке безубыточности. Как только объем продаж будет нарастать, и как только настанет момент удаления от точки критичности эффект операционного рычага начнет уменьшатся;
4. операционный рычаг может действовать и наоборот - как только объем продаж будет уменьшатся, то и размер выручки будет также уменьшатся в количестве;
5. только в краткосрочное время эффект операционного рычага стабилен. Это происходит ввиду того, что постоянные издержки являются неизменными только на протяжении небольшого периода. При резком увеличении или уменьшении постоянных издержек, которые обуславливаются интересами увеличения объема продажи продукции, организации нужно находить новую точку безубыточности и а дальнейшем, преодолевать её.

Прогнозирование различных планов для предприятия - это одна из главных областей использования теории операционного рычага. Здесь учитываются относительные пропорции постоянных и переменных издержек, которые ожидает компания. Объём производства продуктов в натуральном выражении, который требуют для того, чтобы достичь заданной прибыли, осуществляется на основе заданного прогноза темпа роста продаж. Находят его, используя вычисления по определению критической точки с общей суммой постоянных издержек и оценки общей суммы переменных издержек.

Операционный рычаг отвечает на вопрос того, во сколько раз темпы изменения прибыли от продаж больше темпов изменения выручки от реализации продукции. Нужно рассчитать операционный рычаг компании ПАО «ВымпелКом», чтобы можно было прогнозировать как меняется прибыль при изменении валового дохода.



Рисунок 5 - операционный рычаг ПАО «ВымпелКом»

Теперь можно сделать вывод о том, как прибыль зависит от цены, от объемов производства и от выручки. Итак, рассчитав операционный рычаг компании «ВымпелКом», можно выявить, что при увеличении цены на 1% прибыль увеличится на 4,5%, а при увеличении объемов на 1% прибыль увеличится на 2,08%.

 При этом нужно помнить, что операционный рычаг действует и «в другую сторону »: если цена уменьшится на 1%, прибыль уменьшится на 4,5%, а если объемы уменьшатся на 1%, то прибыль уменьшится на 2,08%.

# 3. Совершенствование компании «ВЫмпелком»

## 3.1. Влияние на прибыль компании за счёт увеличения продаж

Во второй главе мы разобрали, что компания ПАО «ВымпелКом» имеет достаточно положительные показатели своей эффективности. Но, со временем, понемногу, они ухудшаются.

 Главной и основной причиной является то, что на сегодня, на 2017 год, потребности потенциальных клиентов изменились. Если в 2014 мы видим большой скачок в мобильном сегменте, то с 2015 года мы наблюдаем спад. Связано это с тем, что в 2014 году мобильная связь достигла своего предела. Все люди, от мало до велика, имеют телефоны, а с ними и выбирают своего оператора. Чуть ли не с рождения (условно говоря), человеку присваивается его личный сотовый номер.

Раньше, рынок сотовой связи был направлен на то, чтобы найти, привлечь новых клиентов. Сейчас же, операторы поменяли свою стратегию на то, чтобы переманить клиента к себе.

В стране не осталось таких людей, которые не пользовались бы услугами по крайне мере одним из трех огромных корпораций: МТС, Билайн, Мегафон. Может раньше, а, может, и по сей день, каждый человек имел сим-карту вышеуказанных организаций.

Если раньше использование телефонов это была роскошь, то сейчас это жизненная необходимость. Даже пожилые люди освоили этот сегмент рынка, и активно пользуются услугами данных операторов.

Компании каждодневно соревнуются между собой. Потребитель сотовой связи очень требователен. Человеку понадобится пять минут, чтобы обменять свою сим-карту на другую, выбрав нового оператора. Именно поэтому организации стараются создавать новые услуги для своих или новых (посредством переманивания) клиентов: это и кабельное телевидение, и мобильные телефоны, планшеты, выгодные тарифы и так далее.

Теперь же, всплывает вопрос: что же нужно сделать, чтобы увеличить прибыль ПАО «ВымпелКом»?

Исходя из взаимодействия трёх понятий «затраты - объем продаж - прибыль», мы понимаем, что прибыль можно увеличить посредством уменьшения издержек, или увеличением объемов продаж. Но как это сделать?

Во-первых, сейчас люди активно пользуются Интернетом, и этот сегмент плавно вытесняет мобильную связь. Появляются различные приложения, которые заменяют СМС, а порой и звонки. Именно поэтому, ПАО «ВымпелКом» необходимо ориентироваться на тарифы, которые несут в себе какие-либо Интернет - бонусы.

Во-вторых, необходимо поставить большее количество вышек для улучшения качества связи. МТС, например, славится своей хорошей связью, но дорогими тарифами. Поэтому, для привлечения клиентов, ПАО «ВымпелКом» необходимо наладить качество сети.

В-третьих, нужно поощрять тех клиентов, которые пользуются услугами «Билайн», например, больше пяти лет. Потенциальные потребители тогда не будут стремиться переходить на новых операторов, причем, привлекая при этом, новых клиентов.

Если соблюдать эти советы, то можно увеличить количество продаж услуг компании ПАО «ВымпелКом», а следовательно увеличить прибыль организации, не уступая конкурентам.

## 3.2. Влияние на прибыль компании за счёт минимизации издержек

В компании ПАО «ВымпелКом» работает 30 000 сотрудников. Проводимое анкетирование в 2012 году показало, что все работники, работающие в данной компании не чувствуют принадлежности к своей работе. Это значит, что корпоративная ответственность в данной организации отсутствует.

Все анкетируемые рассказали, что компания не предоставляет никаких привилегий работникам, у них отсутствуют корпоративные праздники и так далее. По словам сотрудников, они приходят на работу, чтобы «отсидеть с утра до вечера и получить свою заработную плату».

Если ПАО «ВымпелКом» будет выдавать какие-либо бонусы (в качестве фирменных вещей), или привилегий своим работникам, то можно мотивировать их не только материально, но и морально. А, следовательно, размер заработной платы не будет решающей в организации. Этим самым ходом можно уменьшить издержки предприятия, и, следовательно, увеличить прибыль.

Исходя из двух пунктов в главе 3, мы видим, что вполне реально увеличить прибыль за счёт увеличения объемов продаж, или уменьшения затрат.

Прибыль должна быть настолько весомой, чтобы решать стоящие перед предприятием задачи. В настоящий момент рыночная конкуренция более жесткая за счет цены фактора. Необходимо, чтобы организация гораздо больше времени уделяла таким сферам, как реализация сбыт продукции, корпоративная культура.

Прибыль можно получить в результате снижения производственных издержек. Здесь возникает необходимость переоценки других качественных характеристик, влияющих на увеличение доходов предприятия. Например, привлечение потребителей, или их переманивание с другой организации.

Основная проблема для любого предприятия это увеличение эффективности работы фирмы по поиску клиентов. Изначально, необходимо уделить внимание увеличению скорости движения оборотных средств, уменьшения всех видов запасов, выполнения максимального количества работ за короткое время.

Подведём итог по данной главе. Для стабильного роста прибыли ПАО «ВымпелКом» необходимо:

1. Улучшить качество сотовой связи, поставив больше вышек.
2. Провести эффективную политику по подготовке сотрудников организации (повышения их квалификации), что представляет собой важную роль вложения капитала.
3. Сделать эффективнее деятельность организации по сбыту продукции. А именно, увеличить оборачиваемость средств, уменьшить все виды запасов, добиться быстрого продвижения мобильных услуг от производителя к клиенту.
4. Повысить качество выполняемых услуг, что приведет к достойной конкурентоспособности и заинтересованности выбора данного оператора потребителями.
5. Уменьшить издержки на производство за счет повышения уровня производительности труда.

Если следовать вышеуказанным предложениям, то итог не заставит себя ждать. Получаемая прибыль на предприятии значительно повысится.

# Заключение

В данной курсовой была исследована тема анализ взаимосвязи «затраты-объем продаж-прибыль» в процессе принятия внутрифирменных решений организаций на примере компании ПАО «Вымпел-Коммуникации».

В первой главе был рассмотрен теоретический аспект данной темы. Сначала приводились затраты и их классификация, затем виды анализа, и методы расчёта.

Помимо этого определена роль CVP - анализа для внутренних пользователей аналитическими данными. Данный анализ позволяет получить объективную информацию о финансовом состоянии предприятия, о его прибыльности и эффективности. Также, анализ позволяет провести прогнозирование организаций. Он является важнейшим инструментом финансового менеджмента и аудита, он помогает принимать правильные управленческие решения.

Во второй главе рассматривалась компания «ВымпелКом». А именно: отчет о финансовой деятельности РСБУ, финансовые показатели, и также, была найдена точка безубыточности компании.

В третьей главе работы было предложено несколько мероприятий по улучшению работы в организации. Результаты расчетов позволили отметить как положительную, так и отрицательную динамику показателей экономической эффективности исследуемого предприятия.

Предприятие имеет хорошие показатели некоторых показателей, таких как, финансовая ликвидность и рентабельность.

Рентабельность активов показывает, что в 2014 году было получено 12 рублей чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в активы, а в 2015 году 8 рублей. Упадок рентабельности может говорить только одно - что, скорее всего, потребители стали выбирать тарифы исходя из мобильного трафика. Они перестали пользоваться практически смс-сообщениями, звонками, голосовой почтой, переадресацией и другими услугами, которые раньше компании приносили прибыль.

Из всей работы можно сделать вывод о том, что CVP-анализ является мощнейшим и одним из главных инструментов для руководителя. С помощью такого анализа менеджеры определяют точку безубыточности, планируют объем производства, устанавливают ценовую политику организации, осуществляют выбор самых эффективных технологий производства.

Если выручка превышает себестоимость, финансовый результат говорит о получении прибыли. Организация в основном ставит своей целью получение прибыли, но бывают моменты, когда она не всегда её получает. Выручка равняется себестоимости, а значит можно лишь возместить затраты на изготовление и продажу продукции. При издержках, которые превышают выручку, организация получает убытки, иначе говоря отрицательный финансовый результат. Это ставит предприятие в достаточно сложное финансовое положение, которое может привести и к банкротству.

По результатам вышепроведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ВымпелКом» выделяются как плюсы, так и минусы организации. К плюсам относится то, что по сей день, корпорация-гигант - рентабельна, и приносит прибыль. Но к минусам можно отнести то, что, если она не исправит свою стратегию, и отношение к сотрудникам, то компании-конкуренты вытеснят её с рынка.

Чтобы улучшить финансовое состояние ПАО «ВымпелКом» можно воплотить следующие мероприятия: реструктурировать и модернизировать организацию, вести строгий учет за изменениями дебиторской задолженности, осуществлять операционный анализ, дающий возможность компании планировать и прогнозировать необходимые размеры прироста дохода.

# Список использованных источников

1. Акулич И.Л. Маркетинг: - Учебник / И.Л. Акулич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2002. – 447 с.
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М 2005,. – 237 с.
4. Веснин В.Р. Теория организации: Учебник – М.: Проспект, 2008. 272 с.
5. Виханский О., Наумов А. Менеджмент : учебник. изд.4. – М.:
 Экономистъ, 2003. 670 с.
6. Виханский О.С,, Наумов А.И. Менеджмент: Уч-к, 3-е изд. - М.: Гардарика, 1998 г. – 528 с.
7. Головлева Е.Л. Основы рекламы: Учебное пособие. – М.: Изд-й Дом «Главбух», 2003. – 272 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М.: Дело.: 2015.
9. Горфинколь В. Я., Поляк Г.В., В Швандар.А. Предпринимательство: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2000 г. – 475 с.
10. Грей К.. Организации. Теории, конфликты и менеджеры. – Х.:
Гуманитарный центр. 2008. 196 с.
11. Грузинов В.В. Экономика предприятия предпринимательство и. М., Софит.: 2013.
12. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб., 2000. – 340 с.
13. Доиль П. Менеджмент: и стратегия тактика. С.-П.: Питер.: 2014.
14. Жданов Б. [Диагностика и лечение компании по PAEI-коду]. –
 Режим доступа: /http//:comizdat.com/
15. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
16. Иванова Т., Приходько В. Теория организации: учебник. – 3-е изд. – М: КНОРУС. 2010. 428 с.
17. Илья Корнипаев. Требования для программного обеспечения: рекомендации по сбору и документированию — М.: Издательство «Книга по требованию», 2013 — 118 с.
18. Итан М. Расиел, Пол Н. Фрига. Инструменты Маккинзи. Лучшая практика решения бизнес-проблем
19. Итан М. Расиел. Метод Маккинзи. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач
20. Карданская Н.Л. Принятия управленческого решения:Учеб. для вузов.-М.:ЮНИТИ.: 2013.
21. Карл Вигерс. Разработка требований к программному обеспечению.
22. Карпов Т.П. Управленческий учет. – М. ЮНИТИ, 2000- 234 с.
23. Кузьмина Е.Е., Шаляпина Н.Н. «Теория и практика маркетинга», М., 2002 г. – 215 с.
24. Л. Басс, П. Клементс, Р. Кацман Архитектура программного обеспечения на практике (НФР)
25. Лапыгин Ю.Н., Теория менеджмента : Учебное пособие. – М.: Рид Групп. 2011. 336 с.
26. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях. М.: Колос.: 2013.
27. М. Аристархова, Т. Матягина. Рекламная деятельность// Маркетинг, - 2002. - №1. – с. 54 – 56.
28. Майкл Ротер, Джон Учитесь Шук видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности
29. Маниловский Р.Г. Бизнес-план, Финансы и статистика.: 2014.
30. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 г. – 560 с.
31. Менеджмент: управление организационными системами : Учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2008. – 407 с.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. М.: Дело.: 2014.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992 г.
34. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. И.О. Медведь. – М.: Эксмо. 2009. 464 с.
35. Михненко П. А. Теория организации: учебник / П. А. Михненко. – М.: Синергия. 2013. 336 с.
36. Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета. Пер. с англ. Под ред.Я.В.Соколова – 2-е изд., стереотип. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 496с.
37. Нурсеитов Э.О. Бухгалтерский учет в организациях: Учебное пособие. -Алматы, 2006.-472с.
38. Организация предпринимательской деятельности/Под ред. С.И. Грядова. –М,: КолоС, 2003. – 416 с.
39. Основы бизнес – анализа: учебное пособие. / под ред. В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2013.
40. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. 2-е изд., доп. и испр. – М.: И ООО ТД «Элит - 2000», 2002. – 560 с.
41. Паклин Н.Б. Орешков В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям, 2013.
42. Палий В. Управленческий учет. – М. ИНФРА-М, 2000 – 158 с.
43. Панкратов, Серегина «Коммерческая деятельность». – М.: Изд-во Маркетинг, 2003 г. – 582 с.
44. Пашигорева Г.И., О.С.Савченко, Цели и задачи управленческого учета// Бухгалтерский учет, 2000, N 19, С. 33.
45. Подлесных В. И. Теория организации: Учебник для вузов. – СПб.: Бизнес-пресса». 2003. 336 с.
46. Пономарева А.М. Рекламная деятельность: организация, планирование, оценка эффективности. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Дону: изд. Центр «Март», 2004. – 240 с.
47. Практический маркетинг, - 2002. - №11. – с. 39 – 43.
48. Радостовец В.К. и др. Бухгалтерский учет на предприятии. Издание 3 доп. и перераб. - Алматы: Центраудит, 2002. – 728с.
49. Разливаева Л.В. Производственный учет: Учебное пособие – Караганда: КЭУ, 1998.-210с.
50. Расселл Л. Акофф, Джейсон Магидсон, Герберт Дж. Эддисон. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации
51. Расселл Л. Акофф. Искусство решения проблем
52. Реклама: аспекты, проблемы, перспективы исследований. Вып. Я Сб. ст./ АГТУ им. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2002. – 107 с.
53. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: Инфра-М. 2007. 304 с.
54. Савицкая Г.В, Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. 7-е изд. – М.: Новое знание, 2002, - 704 с.
55. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.:
ИНФРА-М. 2008. 248 с.
56. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.: Учебник для ВУЗов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ.: 2014.