

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.Б. Левина

_____ 201_ г.

Организация коммерческой деятельности станции технического
обслуживания автомобилей ИП Томский П.П.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2017.485.ПЗ ВКР

Руководитель,

к.п.н., доцент

_____ Е.В. Дорошенко

_____ 2017г.

Автор работы

Студент группы ЭЦ-561

_____ Г.П. Юдина

_____ 2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

_____ Ю.С. Якунина

_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Юдина Г.П. Организация коммерческой деятельности станции технического обслуживания автомобилей ИП Томский П.П.

– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-561, 80 с., 6 ил., 25 табл., библиогр. список – 31 наим., 2 приложения.

Работа посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию организации коммерческой деятельности предприятия ИП Томский П.П. Для этого были изучены теоретические аспекты организации коммерческой деятельности предприятия.

На основе анализа коммерческой деятельности были выявлены недостатки данной системы, а так же проведена оценка основных показателей продвижения компании и выявлены причины их снижения.

Для совершенствования коммерческой деятельности, предложен ряд мероприятий. В разработке путей совершенствования коммерческой деятельности предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	8
1.1 Теоретические аспекты организации коммерческой деятельности предприятия.....	8
1.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия.....	14
1.3 Методы изучения коммерческой деятельности предприятия.....	19
1.4 Зарубежный опыт совершенствования коммерческой деятельности предприятия.....	31
2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТО ИП ТОМСКИЙ ПАВЕЛ ПЕТРОВИЧ.....	37
2.1 Характеристика деятельности СТО ИП Томский Павел Петрович...37	
2.2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.....	39
2.3 Анализ материально-технической базы ИП Томский Павел Петрович.....	57
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТО ИП ТОМСКИЙ ПАВЕЛ ПЕТРОВИЧ.....	61
3.1 Основные пути совершенствования коммерческой деятельности СТО ИП Томский Павел Петрович.....	61
3.2 Определение направлений к практической реализации.....	65
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Факторы оценки удовлетворенности персонала ИП Томский Павел Петрович.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Сравнения показателей операционной деятельности ИП Томский Павел Петрович	80

ВВЕДЕНИЕ

Экономический рост обеспечивается такими процессами как модернизация отраслей и регионов, повышение их конкурентоспособности и либерализация экономики. Основу развития этих процессов составляют инвестиции, а движущей силой является предпринимательство, активно развивающее коммерческую сферу экономики. Развитие предпринимательства определяет рост материального благосостояния и социального благополучия населения страны. Именно поэтому актуальность развития предпринимательской деятельности сегодня высока как никогда.

Исследование различных аспектов коммерческой деятельности является актуальным направлением экономической науки, начиная со времен Адама Смита. Сущность коммерческой деятельности неразрывно связана с процессами извлечения прибыли и её капитализации, повышения эффективности и рентабельности бизнеса, а также оптимизации затрат и ресурсосбережения. Желаемым результатом коммерческой деятельности предприятия или организации является её стабильная финансовая устойчивость и высокая конкурентоспособность, обеспечиваемая собственным капиталом.

Источниками прибыли являются операции обмена или коммерческие сделки. Фактически прибыль рассматривается как результат и как мотиватор к повышению эффективности коммерческой деятельности. Универсальная природа коммерческой сделки как формы организации предпринимательской деятельности обусловила развитие различных её форм и в сфере обращения (что само собой разумеется), и в сфере производства товаров и услуг разного назначения. Исторически развитие коммерческой деятельности привело к расширению сферы обращения и появлению коммерческих организаций, специализирующихся исключительно на сделках купли-продажи.

Коммерческие организации в современной экономике могут специализироваться на различных товарах и услугах ориентируясь на

максимизацию прибыли за счет развития коммерческих процессов. Производственные предприятия, организующие коммерческую деятельность как одно из направлений, решают иные задачи. Коммерческая деятельность для них выполняет более широкий круг функций - материально-техническое обеспечение, организация логистических потоков, сбыт продукции, маркетинг и др. Эти функции обеспечивают эффективность процесса организации производства.

Проблема повышения эффективности управления собственным капиталом имеет основательное нормативное обеспечение, опосредованное в международных инструментах оценки эффективности предпринимательской среды, стандартах финансовой отчетности и методологических разработках экономистов XX-XXI веков. И сегодня не утихают дебаты по вопросам анализа и оценки эффективности управления собственным капиталом предприятий и организаций, что обусловлено особенностями его структуры, характером источников формирования и функциями его элементов. Цель научного и практического поиска - оптимальное сочетание ресурсных источников и их эффективное использование в целях приумножения собственного капитала.

В условиях усиления конкуренции важная роль в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов принадлежит коммерческой деятельности, направленной на получение прибыли.

Актуальность обращения к сущности коммерческой деятельности предприятий вытекает из того обстоятельства, что роль торговых операций внутри страны и за ее пределами постоянно возрастает, что требует повышенного внимания к вопросам цены, продвижения, сбыта, качества товаров, т. е. к вопросам организации коммерческой работы.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию организации коммерческой деятельности предприятия ИП Томский Павел Петрович.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты организации коммерческой деятельности предприятия;
- проанализировать деятельность предприятия ИП Томский Павел Петрович;
- разработать рекомендации по совершенствованию организации коммерческой деятельности ИП Томский Павел Петрович;

Объектом исследования является станция технического обслуживания автомобилей ИП Томский Павел Петрович.

Предметом исследования является организация коммерческой деятельности станции технического обслуживания автомобилей ИП Томский Павел Петрович.

Методы исследования: системный, комплексный и динамический подходы, традиционный анализ документов, наблюдение, экспертные оценки, статистические и математические методы обработки информации.

Теоретической базой исследования стала учебная литература, труды крупнейших ученых в рассматриваемой области, результаты практических исследований видных отечественных и зарубежных авторов, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, справочная литература.

Новизна и практическая значимость работы заключается в разработке путей совершенствования коммерческой деятельности СТО, которые предприятие может применить в своей практической деятельности.

Данная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Теоретические аспекты организации коммерческой деятельности предприятия

Товарно-денежные отношения являются преобладающими отношениями в условиях рыночной экономики. Поэтому практически каждый продукт труда проходит стадию обмена, то есть продаётся и покупается. Для реализации осуществления такого процесса и существует коммерция. Понятие «коммерция» происходит от латинского *commercium*, что в переводе означает торговля, торговые операции.

Сущность коммерческой деятельности торговых организаций по большому счету сводится к выполнению торгово-посреднических операции и мер по продвижению и сбыту товара и доведению его до конечного потребителя (если брать сферу розничной торговли) и до розничных продавцов (если брать сферу оптовой торговли). Если обратиться к толкованию понятий «коммерческая деятельность», «торговля», то можно обнаружить много общих черт. В самом широком смысле под коммерцией понимается «любая предпринимательская деятельность юридических, а также физических лиц по осуществлению операций купли-продажи товаров и оказанию услуг с целью удовлетворения спроса на товары и услуги, и получения прибыли» [1, с. 41].

Впервые понятие «коммерческая деятельность» было сформулировано Гарвардской школой управления коммерческой деятельностью в 1958 году. Классическое определение гласит: «коммерческая деятельность существует для удовлетворения с прибылью потребительских требований» [3, с. 18].

С.Н. Виноградова рассматривает вопросы организации коммерческой работы и дает определение применительно к условиям административно - командной системы. Однако эти определения не отвечают современным требованиям и не отражают сущности коммерческой работы, ее целей и задач в условиях рыночной экономики [2, с. 19].

Другие ученые определяют коммерческую деятельность в условиях рыночной экономики как совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов. Так, Л.В. Балабанова считает, что коммерческая деятельность - это «совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов» [7, с. 38].

В ряде источниках говорят не о коммерческой деятельности, а о коммерческой работе. Многие исследователи считают эти термины синонимами, что не совсем правильно. Так, например, Р.К. Бодряков определяет коммерческую работу как «основанную на хозяйственном расчете деятельность торговых предприятий, связанную с отношением торгового обмена и организацией доведения товаров от производств до сферы потребления в целях удовлетворения платежеспособного спроса» [4, с. 27]. В представленном выше определении прослеживается только социальная цель коммерческой работы и отсутствует экономическая, т. е. получение прибыли. Кроме того, данное определение грешит не полнотой, поскольку коммерческой работой могут заниматься не только торговые предприятия, но и предприятия промышленности и оказания услуг. Представляется определить коммерческую работу более узко, как совокупность действий работников коммерческих подразделений предприятий по реализации коммерческих целей предприятия.

Операционный подход к коммерческой деятельности прослеживается и в других исследованиях. Так, например, по мнению Л.М. Осиповой и Л.А. Бернштейн, «коммерческая деятельность - это комплекс операций организаций по исследованию рынков, ведению рекламы, вступлению в договорные отношения с посредниками, банками и т. д.» [5, с. 16]. Неполнота данного определения видится в отсутствии указания на цель коммерческой деятельности. Во всех коммерческая деятельность осуществляется, прежде всего, с целью получения прибыли. Остальные цели - социальные, управленческие, организационные в коммерческой деятельности вторичны и вытекают из финансовой цели.

Эффективно поставленная и организованная коммерческая деятельность многими исследователями рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности торговой организации. Так, например, О.В. Губина считает, что в силу динамики конкурентной среды многим предпринимательским структурам следует уделять больше внимания совершенствованию элементов коммерческой деятельности [11, с. 103].

Между тем, при определении коммерческой деятельности представляется более правильным говорить о коммерческой работе как о деятельности, направленной на получение прибыли, так как доходы не отражают финансового состояния предприятия. Определение сущности коммерческой деятельности торгового предприятия невозможно без выявления основных направлений ее осуществления. По сути, можно говорить, как о направлениях, так и о функциях коммерческой работы на торговых предприятиях. Здесь различие в терминах может оказаться не столь существенным. В последнее время появляется достаточно много публикаций, посвященных самым разным аспектам и направлениям коммерческой деятельности торговых предприятий.

Так, например, в статье А.А. Кожовой, М.М. Глазов акцентируется основное внимание на вопросах совершенствования управления деятельностью торговых организаций [1, с. 88]. Авторы в качестве мер совершенствования системы управления торговой организацией называют и совершенствование коммерческой деятельности.

Раскрытию комплексного подхода применительно к коммерческой деятельности торгового предприятия посвящена статья С.Н. Диановой и О.С. Виханский [10, с. 80]. Авторы обращают внимание на глобализацию современной торговли, что выдвигает на первое место применение новых форматов организации торговли. В качестве одного из факторов повышения качества организации коммерческой деятельности торговой организации называется расширение и усложнение международных торговых связей, и рост научно-технического прогресса. Новые форматы торговли, в том числе, и

торговля товарами и услугами через сеть Интернет, повышают требования к организации коммерческой деятельности торгового предприятия.

К предприятиям коммерческого типа относят:

- фактически все предприятия сферы материального производства;
- большая часть предприятий производственной инфраструктуры;
- значительная часть предприятий непроизводственной сферы;
- практически все субъекты рынка ценных бумаг [9, с. 43].

Сущности и анализу основных направлений коммерческой деятельности торговых предприятий посвящена публикация И.А. Бланк [8, с. 110].

В качестве основных направлений коммерческой деятельности торговых организаций И.А. Бланк называет «создание хозяйственных связей и организацию договорной работы на торговом предприятии; закупочную деятельность; коммерческую работу по продаже товаров; разработку ассортиментной политики и управление запасами торговой фирмы; рекламный менеджмент и маркетинг» [8, с. 111]. В работе Т.Б. Бердникова направления коммерческой деятельности сформулированы практически аналогично с представленными в работе М.А. Федоровой. По мнению Т.Б. Бердникова коммерческая деятельность торгового предприятия может протекать в следующих основных направлениях:

- «формирование необходимого ассортимента товаров в рамках покупательского спроса;
- развитие закупочной деятельности;
- организация хозяйственных связей с поставщиками;
- осуществление процесса купли-продажи товаров, сопровождаемого коммерческими сделками, товарно-денежным обменом;
- обеспечение устойчивых конкретных позиций при решении коммерческих задач» [6, с. 195].

По мнению ряда авторов, ключевым фактором повышения эффективности торговой деятельности становится совершенствование информационного обеспечения такой деятельности [5, с. 111]. Действительно, в условиях расширения международных коммерческих связей и стирания границ между рынками сбыта, ключевым фактором успеха деятельности торговой организации становится своевременное и качественное информирование коммерческих служб предприятия о состоянии рынка потребительского сбыта и потребительских предпочтений. В этой связи информационное обеспечение коммерческой деятельности становится приоритетным направлением деятельности торговой организации. В условиях острой конкуренции и расширения идентичных товаров, реализуемых самыми разными предприятиями торговли, будущее будет принадлежать не малым торговым предприятиям, а торговым сетям. В России, как это показывает практика, растет число торговых сетей, на что обращает внимание ряд авторов [13, с. 56]. Рост числа торговых сетей грозит вытеснением малых форм предприятий торговли сетевыми магазинами с большим ассортиментом и низкими ценами на основные группы товаров. В условиях конкурентной борьбы торговым сетям принадлежит значительное преимущество: способность привлечь большее число покупателей за счет снижения цен на основные группы потребительских товаров. Между тем, остаются нерешенными проблемы качества товаров и торгового обслуживания. Но и сетевые торговые предприятия могут потеснить торговля по каталогам и интернет-торговля, которые в России набирают обороты. Покупателей может привлечь возможность приобрести, скажем, товары, недавно произведенные в США или Китае, в сети Интернет. В этом случае идет речь о глобализации торговли и расширении возможности приобрести любой товар в любой доступной точке мира. Итак, изменение условий коммерческой деятельности торговой организации, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления торговыми предприятиями сказываются не только на совершенствовании их организации, но и на перераспределении функций

управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия. Речь идет о такой системе управления коммерческой деятельностью, которая порождена организационной необходимостью и закономерностью хозяйствования, связанными с удовлетворением конечных потребителей. Все это требует от торговых организаций адаптации к новым условиям, преодоления возникающих противоречий в экономическом и научно-техническом процессах. Цель совершенствования коммерческой деятельности торговых организаций должна состоять в повышении эффективности управления торговой организацией и обеспечения возможностей роста потенциала организации и максимального его использования в процессе коммерческой деятельности [13, с. 73]. В целях совершенствования коммерческой деятельности торговой организации в соответствие с общепринятой методикой принятия управленческих решений можно предложить следующие меры:

- выделить предпочтительные признаки улучшения в сфере управления торговой организацией, обозначить критерии совершенствования;
- определить более двух стратегий улучшения в сфере коммерческой деятельности;
- выбрать наиболее предпочтительную стратегию согласно критериям совершенствования управленческой деятельности;
- сформировать систему управления товарными запасами торговой организации согласно выбранной стратегии (расширения деятельности торговой организации или ее специализации);
- предпринять определенные усилия в сфере совершенствования информационного обеспечения коммерческой деятельности, задействовать новые и ранее не использованные средства связи с целевой аудиторией [14, с. 98].

Данные мероприятия должны реализоваться в комплексе в соответствие со сложившейся ситуацией на рынке товаров и услуг, поскольку все меры связаны между собой и представляют собой комплекс организационных, технических и

оперативных мер, в целом направленных на привлечение большего числа покупателей и соответственно улучшение финансовых показателей.

Таким образом, согласно вышесказанному, можно заключить, что коммерческая деятельность любого торгового предприятия, будь то небольшой магазин или крупная торговая сеть, направлена на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке. В этой связи коммерческой работе должен быть присущ высокий динамизм, профессионализм коммерческих работников, знание текущей рыночной конъюнктуры, а также нацеленность на достижение не оперативных, а стратегических целей. С учетом перспективности сферы торговли, а также расширением ее возможностей, в том числе, выходом на новые рубежи и овладение новыми форматами, следует отметить перспективность коммерческой деятельности, направленной на новые возможности, в том числе, расширение сферы электронной торговли, изменением географии целевой аудитории.

Таким образом, коммерческая деятельность - это сложная оперативно-организационная система, направленная на реализации процессов купли-продажи с учетом текущих и будущих рыночных изменений в целях полного, качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

1.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия

В рамках анализа финансового состояния любого коммерческого предприятия определяют слабые и сильные стороны его финансовой деятельности. На практике одной из слабых сторон российских коммерческих предприятий является низкий уровень получаемой чистой прибыли. Рыночная хозяйственная система побуждает предприятия искать способы максимизации прибыли, повышения уровня рентабельности, формирования благоприятных

условия для реализации знаний и умений работников предприятия. Для того чтобы организация функционировала эффективно и рентабельно руководители и менеджеры должны владеть практическими навыками эффективного управления формированием и распределением прибыли предприятия.

Для решения проблемы повышения эффективности деятельности организации и ответственности руководителей, специалистов и других работников в достижении высоких конечных финансовых результатов при наименьших затратах необходимо изучение сущности прибыли и ее роли в интенсификации финансово-хозяйственной деятельности [15, с. 65].

В общем виде, прибыль представляет собой разницу между совокупной выручкой и совокупными издержками. Величина прибыли является основным показателем при оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности его деятельности. Более того, механизм формирования, распределения и использования прибыли затрагивает интересы не только собственников предприятия, но и его высшего руководства и персонала, государства, различных партнеров и кредиторов. С позиции государства, в современных условиях прибыль служит основным источником накопления, и пополнения доходной части его бюджета. Что касается самого предприятия, то здесь значение прибыли состоит в том, что она выступает главным источником финансирования расширенного воспроизводства, социального и научно-технического развития организации, а также материального поощрения и стимулирования работников. [16, с. 11]. Одним из самых распространенных путей роста прибыли является увеличение объема производства и реализации продукции. При наличии дополнительного спроса предприятие должно стремиться к завоеванию этой части рынка, поскольку с каждой проданной единицей товара предприниматель будет иметь дополнительную прибыль. Однако следует отметить, что с ростом объема производства увеличатся и издержки. Более того, на определенном этапе предельные издержки превысят предельный доход, что приведет к убыточности предприятия. Поэтому максимизировать прибыль путем увеличения объема

производства можно до того момента, пока предельный доход не будет равен предельным издержкам, а именно до той поры, пока затраты на производство дополнительно выпущенной продукции не будут равны выручке от ее продажи. [19, с.225]. Факторы, влияющие на величину финансовых результатов:

— факторы рыночной конъюнктуры (уровень конкурентоспособности продукции, изменение цен и тарифов, уровень инфляции и др.);

— административно-правовые (политика государства в области налогообложения, наличие субсидий государства, и др.);

— материально-технические (уровень экстенсивного и интенсивного использования производственных ресурсов);

— организационно-управленческие (совершенствование организации производства и труда);

— экономические (экономическое стимулирование, резервы роста прибыли и др.);

— социальные (улучшение условий труда) [18, с. 69].

Также, для того чтобы правильно увеличить объем продаж, необходим анализ, который включает в себя определение потенциальных клиентов. К ним относятся все люди, которые сделали какой-то шаг навстречу покупке. Не менее важными составляющими при анализе являются средний чек, количество повторных продаж за определенный период времени, а также процент людей из числа потенциальных клиентов, которые сделали хотя бы один раз покупку. Увеличив все эти пункты хотя бы на 10-15%, можно получить увеличение продаж вдвое. Становится очевидным, что данный путь роста прибыли требует весьма детальный анализ профессиональным работником. Также прибыль может быть увеличена за счет повышения качества продукции. В свою очередь это позволит предприятию повысить и цену товара. Стоит отметить, что плохое качество увеличивает определенные расходы организации. Сюда входят браки, гарантийные расходы и иные затраты. Кроме последних, существуют непроизводственные расходы, связанные с потерей конкурентоспособности, так

как неудовлетворенные потребители переключаются на товары конкурентов. А значит, улучшение качества напрямую связано с повышением конкурентоспособности и с увеличением прибыли. Внедряя новшества и инновации, повышая уровень квалификации кадров, предприятие реализует товар по максимально возможной цене и в больших объемах. Безусловно, данное мероприятие требует немалых затрат. Если еще сравнительно недавно доля затрат на качество обуславливалось физическим трудом, то в настоящее время преимущественное место занимает доля интеллектуального труда. Таким образом, для решения проблемы качества требуется участие ученых, инженеров, менеджеров. Руководству компании необходимо разрабатывать политику в области качества и осуществлять контроль за ее реализацией. [20, с. 89] Не менее распространенным способом увеличения прибыли является снижение себестоимости продукции. Сокращение затрат на производство приводит к улучшению финансового состояния предприятия, к возможности для материального стимулирования работников, а самое главное к росту прибыли. Снижать себестоимость предприятие может за счет сокращения различных расходов, например, административно-управленческих, расходов материалов, заработной платы и т.д. Наиболее эффективным из направлений снижения затрат является механизация и автоматизация производства, модернизация и замена устаревшего оборудования, применение высокопроизводительных технологий. Безусловно, данное мероприятие требует работу по улучшению организации труда, предприятие должно быть готово к использованию такого оборудования. Это еще раз подтверждает значительную роль квалификации кадров в увеличении прибыли [17, с. 146]. Что касается затрат на материалы, сырье, топливо и иные ресурсы, то здесь важную роль играет применение ресурсосберегающих технологических процессов и, конечно, правильный выбор поставщика. Если же предприятию необходимо сократить расходы на заработную плату, увольнение не самый лучший метод. Оно может быть оправдано только в том случае, если штат необоснованно велик. Для того чтобы

избежать сокращения численности персонала, можно сократить фонд оплаты труда на одинаковый процент каждому работнику. Это позволит избежать враждебной атмосферы внутри коллектива. [6]

Ускорение оборачиваемости капитала также способствует увеличению прибыли, поскольку сокращает потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов и содействует приросту объемов продукции. Однако если производство и реализация продукции является убыточными, то и ускорение оборачиваемости средств приведет к «проеданию» капитала, а, следовательно, к ухудшению финансового результата предприятия. Поэтому необходимо стремиться к максимальной отдаче капитала.

Таким образом, эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от грамотного планирования и реализации мероприятий по увеличению прибыли. При этом необходимо учитывать факторы, влияющие на ее рост и манипулировать переменными, от которых она зависит. Основными факторами, влияющими на прибыль являются: уровень цен на реализуемую продукцию; конъюнктура рынка; система налогообложения; заработная плата сотрудников; уровень хозяйствования; компетентность руководства и менеджеров; конкурентоспособность продукции; организация производства и труда; производительность производства и труда; состояние и эффективность производственного планирования; состояние и эффективность финансового планирования. Совокупность обозначенных действий в итоге обеспечит не только рост прибыли, но и рентабельное функционирование российских предприятий, а также рост российской экономики в целом. Перечисленные факторы влияют на прибыль не прямо, а через объем реализуемой продукции и себестоимость, поэтому для выяснения конечного финансового результата необходимо сопоставить стоимость объема реализуемой продукции и стоимость затрат и ресурсов, используемых в производстве.

1.3 Методы изучения коммерческой деятельности предприятия

Финансовым результатом является обобщающий показатель анализа и оценки эффективности (неэффективности) деятельности хозяйствующего субъекта на определенных стадиях (этапах) его формирования.

Финансовый результат - это итог работы предприятия, выражающейся в сумме прибыли [21, с. 78]. Перед тем как рассмотреть методы анализа финансовых результатов, сначала необходимо определить основные моменты в формировании финансового результата деятельности хозяйствующего субъекта.

Финансы хозяйствующего субъекта — это совокупность денежных отношений, связанных с формированием и использованием денежных доходов и накоплений. Они обеспечивают взаимодействие основного и оборотного капитала и взаимоотношение с государственным бюджетом, налоговыми органами, банками, страховыми компаниями и прочими учреждениями финансово-кредитной системы. При этом они выполняют две функции: воспроизводственную и контрольную [22, с. 204]. Воспроизводственная функция состоит в обслуживании денежными ресурсами круговорота основного и оборотного капитала в процессе коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта на основе формирования и использования денежных доходов и накоплений.

Контрольная функция представляет собой финансовый контроль за производственно-хозяйственной деятельностью субъекта предпринимательства [23, с. 341]. Финансовая стратегия субъекта предпринимательства строится на определенных принципах организации [24, с. 106]:

1. Жесткая централизация финансовых ресурсов, обеспечивающая фирме быструю маневренность финансовыми ресурсами, их концентрацию на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности.
2. Финансовое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств субъекта и основные направления их расходования.

3. Формирование крупных финансовых резервов, обеспечивающих устойчивую работу хозяйствующего субъекта в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры.

4. Безусловное выполнение финансовых обязательств перед партнерами.

Главной задачей финансовой стратегии является достижение самоокупаемости хозяйствующего субъекта, т.е. способность покрывать свои расходы (затраты) результатами предпринимательской деятельности, обеспечивая тем самым повторяемость деятельности в неизменных масштабах.

В процессе достижения самоокупаемости решаются две важнейшие для предпринимателя проблемы: борьба с убыточностью и повышение прибыльности. Необходимо не только покрывать свои расходы доходами, но и быть рентабельным, т.е. получать прибыль. Самоокупаемость является неотъемлемым моментом самофинансирования, т.е. способности из заработанных средств не только возмещать затраты, но и финансировать расширение деятельности и решение различных задач. Самофинансирование осуществляется за счет прибыли и амортизации. В процессе накопления объем прибыли подвергается уменьшению за счет налогов и различных платежей из прибыли. В конечном итоге остается перераспределенная прибыль. Из нераспределенной прибыли и амортизации формируется финансовый фонд или источники самофинансирования. Финансирование в широком смысле может осуществляться и путем привлечения средств рынка ссудных капиталов, к которым относятся: кредит, выпуск ценных бумаг (акций и облигаций) и т.д. Однако остановимся более подробно на собственных источниках финансирования хозяйствующего субъекта, т.е. собственном капитале, безусловным и исключительным владельцем которого является собственник (или собственники) субъекта предпринимательства.

К собственному капиталу следует отнести первоначальные и последующие вложения собственных средств учредителями (участниками), акционерами и приращение капитала за счет прибыли [28, с. 77]. В соответствии со статьей 247

Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ) по общему правилу прибылью признаются полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов. Иными словами, прибыль представляет собой конечный финансовый результат хозяйствования и складывается из финансового результата от реализации продукции (работ, услуг), основных средств и иного имущества, а также доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям. Для того чтобы управлять финансово-хозяйственной деятельностью организации, требуется соответствующее информационное обеспечение. Информация о финансовом положении организации является его важнейшей составной частью. Она позволяет оценить изменение доходов и расходов организации в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, проанализировать состав, структуру и динамику прибыли, а также выявить факторы формирования конечного финансового результата. Обобщив результаты анализа, можно выявить неиспользованные возможности увеличения прибыли хозяйствующего субъекта, повышения уровня его рентабельности [25, с. 251].

Такая информация пользуется наибольшим спросом среди различных ее пользователей и обязательно учитывается при принятии любых управленческих решений. Поэтому достоверность информации о доходах и финансовом положении организаций, а также возможность ее получения в любой необходимый момент являются обязательными условиями в практике принятия управленческих решений в процессе их финансово-хозяйственной деятельности. Пользователи информации могут быть внешние и внутренние.

Важнейшей составной частью информации о финансовом положении организации являются данные о формировании результатов, возникающих в процессе хозяйственной деятельности коммерческих организаций. При этом в современных условиях хозяйствования в число важнейших объектов учетного наблюдения выдвигается собственный капитал, образующийся в результате получения организацией доходов. В условиях рыночных отношений

предприниматель должен стремиться если не к получению максимальной прибыли, то, по крайней мере, такому объему прибыли, который бы позволил ему не только прочно удерживать свои позиции на рынке сбыта своих товаров и услуг, но и обеспечивать динамическое развитие его производства в условиях конкуренции. Для этого необходимо знание источников формирования прибыли и методов по лучшему их использованию [26, с. 146]. Как свидетельствует мировая практика, в условиях рыночных отношений имеется три основных источника получения прибыли:

1) получение прибыли за счет монопольного положения субъекта по выпуску той или иной продукции или уникальности продукта;

2) источник связан непосредственно с производственной и предпринимательской деятельностью;

3) источник связан с инновационной деятельностью [27, с. 103].

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать вывод, что процесс формирования финансового результата в хозяйствующем субъекте — явление многоаспектное. В бухгалтерском учете финансовый результат определяют путем подсчета и балансирования всех прибылей и убытков за отчетный период. В последние годы в практике российского бухгалтерского учета происходят довольно серьезные изменения, связанные с перестройкой всей национальной учетной системы и приведением ее к требованиям международных стандартов учета. Предприниматели заинтересованы в максимизации прибыли, поскольку именно за счет прибыли они могут развиваться, увеличивать масштабы производства, а, следовательно, и приносить больший доход.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия позволяет определить наиболее рациональные способы использования ресурсов и сформировать структуру средств предприятия. Кроме того, данный анализ может выступать в качестве инструмента прогнозирования отдельных показателей предприятия и финансовой деятельности в целом. Анализ позволяет проконтролировать правильность движения финансовых потоков денежных

средств организации и проверить соблюдение норм и нормативов расходования финансовых, материальных ресурсов и целесообразность осуществления затрат.

Результаты финансового анализа используются как внутренними пользователями (руководство, менеджеры), так и внешними (собственники, кредиторы, поставщики и покупатели, консультанты, биржи ценных бумаг, юристы) [29, с. 265]. Существует многообразная экономическая информация о финансовых результатах деятельности предприятий и множество способов анализа этой деятельности. Но основной информационной базой финансового анализа является бухгалтерская отчетность. Финансовый результат от экономической деятельности, отражается в отчетности ф. № 2 «Отчет о прибылях и убытках». Финансовый анализ по данным финансовой отчетности называют классическим способом анализа. Практика финансового анализа выработала основные правила чтения (методику анализа) финансовых отчетов.

Среди них можно выделить 6 основных методов [30, с. 66]:

1. Горизонтальный анализ - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом.

2. Вертикальный анализ - определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

3. Трендовый анализ - сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т. е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируют возможные значения показателей в будущем, а, следовательно, ведется перспективный прогнозный анализ.

4. Анализ относительных показателей - расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности, определение взаимосвязей показателей.

5. Сравнительный анализ - это как внутривозвратный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям фирмы, дочерних фирм, подразделений, так и межхозяйственных анализ показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними хозяйственными данными.

6. Факторный анализ - анализ влияния отдельных факторов на результативный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Причем факторный анализ может быть как прямым, когда результативный показатель дробят на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

При анализе финансовых результатов предприятия необходимо:

- определить показатели, характеризующие финансовое положение предприятия; сумму прибыли, уровень рентабельности и окупаемости капиталов по их видам за отчетный период, и сравнить их с данными за прошлый год и бизнес-планом;

- определить динамику за ряд лет показателей прибыли и рентабельности, рассчитать темп роста и прироста;

- определить и рассчитать факторы, оказавшие влияние на прибыль и рентабельность; проанализировать основные факторы, повлиявшие на прибыль и рентабельность;

- разработать конкретные рекомендации по повышению прибыли и рентабельности, эффективному использованию ресурсов предприятия [31, с. 55].

Анализ начинается со сравнения фактических финансовых результатов за анализируемый период с данными прошлого года и бизнес-плана.

При анализе также необходимо определить и рассчитать влияние на прибыль и рентабельность следующих основных факторов:

- объем реализованной продукции;
- доход предприятия от реализации;

- производственная себестоимость реализованной продукции;
- расходы периода;
- доходы и расходы от основной деятельности;
- чрезвычайные доходы и убытки;
- размер уплаченных налогов на прибыль (доход), прочих налогов и платежей [31, с. 56].

Необходимо не только иметь представление о финансовых результатах, но и о причинах его изменения, путях устранения имеющихся недостатков, закреплении достижений, использовании резервов дальнейшего улучшения финансовых результатов, повышении эффективности работы предприятия.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать вывод, что, не смотря на наличия множества методов анализа финансовых результатов предприятия, большинство из них базируется на анализе прибыли и рентабельности. Рассмотрим более подробно каждый из них.

На современном этапе, в научной литературе определена основная классификация инструментов анализа прибыли организации. Основные виды анализа прибыли предприятия классифицируем в таблице 1.1 [15, с. 157].

Таблица 1.1 – Виды анализа прибыли предприятия

Классификационный признак	Вид анализа
По объектам исследования	- анализ формирования прибыли; - анализ распределения и использования прибыли
По форме организации проведения	- внутренний анализ прибыли; - внешний анализ прибыли
По масштабам деятельности	- анализ прибыли по предприятию в целом; - анализ прибыли по структурному подразделению; - анализ прибыли по отдельной операции
По объему исследования	- полный анализ прибыли; - тематический анализ прибыли
По периоду проведения	- предварительный анализ прибыли; - текущий (оперативный) анализ прибыли; - последующий (ретроспективный) анализ прибыли

Анализ формирования прибыли зачастую проводится в основных сферах деятельности предприятия, таких как операционная, инвестиционная и, конечно же, финансовая. Такой анализ помогает выявить возможные пути увеличения размера и уровня прибыли организации. Анализ распределения и использования прибыли осуществляется по основным направлениям ее использования. Он дает возможность определить уровень потребления прибыли, выявить общий уровень ее капитализации, а также определить точные формы производственного потребления прибыли в инвестиционных целях. Внутренний анализ прибыли проводят либо менеджеры предприятия, либо его собственники, используя всю совокупность информативных показателей, включающих данные управленческого учета. Результат такого анализа может представлять собой коммерческую тайну предприятия. Внешний анализ прибыли осуществляется налоговыми органами, банками, аудиторскими фирмами и страховыми компаниями с целью контроля правильности и достоверности ее отражения, а также определения степени кредитоспособности предприятия. Источниками информации для проведения внешнего анализа прибыли являются данные финансовой отчетности предприятия и финансового учета. Во время проведения анализа прибыли по предприятию в целом предметом изучения выбирается общий объем прибыли, а не отдельных его структурных подразделений. Более глубокий анализ прибыли проводится по структурному подразделению, или путем выделения центров ответственности. Если рассматриваемый центр ответственности в характере своей деятельности не заканчивает цикл формирования прибыли, то он позиционируется как центр затрат.

Таким образом, анализ центров прибыли и центров затрат должен осуществляться с использованием различных методов и набора показателей. Форма этого анализа строится в первую очередь на результатах управленческого учета предприятия. Предметом анализа прибыли отдельной операции является прибыль предприятия по каждой отдельной коммерческой сделке; по отдельной

финансовой операции, по отдельному завершенному реальному проекту и т.д., которые связаны как с долгосрочными, так и с краткосрочными финансовыми вложениями организации. Полный анализ прибыли предприятия предполагает изучение всех направлений ее формирования, распределения и использования [16, с. 132]. Тематический анализ прибыли осуществляется по отдельным направлениям ее формирования или использования. Предметом этого анализа может стать изучение влияния налоговой политики предприятия на образование затрат, прибыли и доходов; прибыльность сформированного инвестиционного портфеля; эффективность применяемой системы распределения прибыли; анализ альтернативного направления использования прибыли; структура и стоимость капитала с целью изучения их влияния на уровень прибыльности предприятия и ряд других параметров. Изучение условий формирования, распределения и использования прибыли, а также условий осуществления некоторых коммерческих операций, финансовых и инвестиционных сделок с предварительным расчетом ожидаемой и возможной прибыли по ним может быть также связано с проведением предварительного анализа. Текущий или оперативный анализ прибыли организуется во время осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Используется при реализации некоторых хозяйственных операций, для воздействия на использование и формирование прибыли. Зачастую текущий анализ прибыли приводится в кратчайшие сроки. Ретроспективный анализ прибыли проводится, как правило, менеджерами или собственниками предприятия по итогам отчетного периода (месяца, квартала, года). Такой анализ дает возможность более четко увидеть результат формирования и использования прибыли организации, чем предварительный или текущий формы анализа, в связи с тем, что он основывается на завершенных результатах финансовой деятельности, на реальных данных финансового учета и отчетности, дополняемых данными управленческого учета.

При рассмотрении методов анализа рентабельности предприятия, будем исходить из указанных в п. 1.2 показателей рентабельности, предложенных Г. И. Андреевой, которая объединяет их в следующие группы [29, с. 182]:

1. Показатели, характеризующие окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов.
2. Показатели, характеризующие прибыльность продаж.
3. Показатели, характеризующие доходность капитала и его составляющих.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость затрат) - это отношение валовой прибыли (ВП) или чистой прибыли (ЧП) к сумме затрат по реализованной продукции (Врп),

$$P = \frac{ВП}{Врп} \quad (1)$$

или

$$P = \frac{ЧП}{Врп} \quad (2)$$

Стоит отметить, что эти показатели окупаемости затрат (1) целесообразно дополнить показателям: рентабельности основной операционной деятельности и рентабельности операционной деятельности.

Рентабельность основной операционной деятельности целесообразно определять отношением прибыли от основной операционной деятельности к операционным расходам основной деятельности (Овод):

$$P_{\text{Оод}} = \frac{\text{Проод}}{\text{Овод}} \times 100 \quad (3)$$

Прибыль от основной операционной деятельности определяется на основании данных формы 2 (ряд.050 - ряд.070 - ряд.080). Операционные расходы основной деятельности также определяются по форме 2 (ряд.040 + ряд.070 + ряд.080).

Рентабельность операционной деятельности определяется отношением прибыли от операционной деятельности (продолжение) к сумме операционных расходов (ОВ):

$$P_{од} = \frac{ПрОД}{ОВ} \times 100, \quad (4)$$

где: ПрОД - форма 2, строка 100 или 105;

ОВ - операционные расходы определяются на основании формы 2 (ряд.040 + ряд.070 + ряд.080).

Для определения показателей рентабельности продаж можно относить прибыль от реализации продукции, работ и услуг (как сказано нами выше, его целесообразно называть прибылью от основной операционной деятельности) или чистая прибыль к сумме полученной выручки.

В системе управления прибылью организации используют различные специальные способы и методы анализа, которые дают возможность получить количественную оценку прибыли и ее отдельных составляющих как статичных, так и в динамике. Процесс управления прибылью основывается на проведении анализа прибыли предприятия. Но перед тем как начать анализ, следует определить, какой из видов анализа принесет предприятию наибольший эффект. Бесспорно, для получения более объективных данных, следует провести все виды анализа, и только после этого выбрать самые оптимальные методы управления прибылью. Но это весьма трудоемкий и ресурсоемкий процесс.

Анализировать рентабельность предприятия целесообразно проводить, учитывая: рентабельность производственной деятельности и рентабельность основной операционной деятельности [26, с. 421]. На выбор вида анализа могут влиять многочисленные факторы, такие как: отрасль, в которой осуществляется деятельность предприятия, специализация, объем товарооборота, его скорость и т.д. Следовательно, менеджерам предприятия требуется грамотно оценивать сложившуюся ситуацию, и выбрать именно тот вид анализа, который даст самую

исчерпывающую информацию для разработки мер по управлению прибылью с целью ее увеличения.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. Коммерческая деятельность - это сложная оперативно-организационная система, направленная на реализации процессов купли-продажи с учетом текущих и будущих рыночных изменений в целях полного, качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли. Эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от грамотного планирования и реализации мероприятий по увеличению прибыли. При этом необходимо учитывать факторы, влияющие на ее рост и манипулировать переменными, от которых она зависит. Основными факторами, влияющими на прибыль являются: уровень цен на реализуемую продукцию; конъюнктура рынка; система налогообложения; заработная плата сотрудников; уровень хозяйствования; компетентность руководства и менеджеров; конкурентоспособность продукции; организация производства и труда; производительность производства и труда; состояние и эффективность производственного планирования; состояние и эффективность финансового планирования. Совокупность обозначенных действий в итоге обеспечит не только рост прибыли, но и рентабельное функционирование российских предприятий, а также рост российской экономики в целом. Перечисленные факторы влияют на прибыль не прямо, а через объем реализуемой продукции и себестоимость, поэтому для выяснения конечного финансового результата необходимо сопоставить стоимость объема реализуемой продукции и стоимость затрат и ресурсов, используемых в производстве. Процесс управления прибылью основывается на проведении анализа прибыли предприятия. Но перед тем как начать анализ, следует определить, какой из видов анализа принесет предприятию наибольший эффект. Бесспорно, для получения более объективных данных, следует провести все виды анализа, и только после этого выбрать самые оптимальные методы управления прибылью. Но это весьма трудоемкий и

ресурсоемкий процесс. Анализировать рентабельность предприятия целесообразно проводить, учитывая: рентабельность производственной деятельности и рентабельность основной операционной деятельности. На выбор вида анализа могут влиять многочисленные факторы, такие как: отрасль, в которой осуществляется деятельность предприятия, специализация, объем товарооборота, его скорость и т.д. Следовательно, менеджерам предприятия требуется грамотно оценивать сложившуюся ситуацию, и выбрать именно тот вид анализа, который даст самую исчерпывающую информацию для разработки мер по управлению прибылью с целью ее увеличения. Определять рентабельность предприятия необходимо, исходя из отношения прибыли от обычной деятельности до налогообложения, к среднегодовой стоимости основных средств основного вида деятельности и материальных оборотных средств. Показатели рентабельности не имеют нормативного значения и зависят от множества факторов, а также существенно варьируются по предприятиям различного профиля, размера, структуры активов и источников средств.

1.4 Зарубежный опыт совершенствования коммерческой деятельности предприятия

Устойчивое финансовое состояние организации представляет собой результат грамотного, компетентного управления совокупностью производственно-хозяйственных факторов, которые непосредственно влияют на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

При этом ухудшение показателей платежеспособности всегда является первым симптомом финансового кризиса, которое может быть причиной последующего банкротства организации. Подобное состояние опасно тем, что с организацией могут перестать сотрудничать не только поставщики и партнеры, инвесторы, но и кредитные организации, возможно, откажут в предоставлении заемных средств [16]. Исследуя зарубежный опыт совершенствования

коммерческой деятельности предприятия, следует отметить, что для улучшения показателей ликвидности организации это процесс, который имеет две стороны. В первом случае эффективная работа с активами путем увеличения их оборачиваемости, постоянная работа с дебиторской задолженностью, оптимизация сроков её погашения, и даже при этом есть риск вероятности снижения показателей ликвидности организации. Или же, наоборот, при «замораживании» активов, ликвидность может быть высокой, но на деятельности организации данный факт может отразиться негативно. Вследствие избытка ликвидных активов у организации может сложиться ситуация недостаточности средств и источников их формирования для финансирования деятельности организации и его дальнейшего развития, что в дальнейшем может привести к снижению величины прибыли. Правильное управление деятельностью организации и заключается в достижении баланса между оборачиваемостью активов и ликвидностью баланса организации. При этом всегда должны учитываться существующая рыночная конъюнктура и стратегические планы и задачи организации. Анализ показателей ликвидности и устойчивости финансового состояния организации может быть необходим не только кредитным организациям, но и новым партнерам и поставщикам, чтобы оценить надежность организации и минимизировать риски взаимоотношений с новым контрагентом.

Из этого следует существование двух противоположных способов управления финансово-хозяйственной деятельностью организации – консервативного и агрессивного.

При консервативном стиле минимизируются риски, а при агрессивном же, наоборот, допускается высокая степень риска. При консервативном стиле организация будет стараться повышать показатели ликвидности, ухудшая при этом оборачиваемость. При агрессивном стиле для предприятия главное заработать наибольшую прибыль, увеличивая производственные мощности и оборачиваемость, не обращая при этом внимания на ликвидность активов.

Обеспечение постоянной платежеспособности организации за счет поддержания достаточного уровня ликвидности активов достигается также за счет эффективного управления остатками денежных средств и их эквивалентов. Но при этом всегда необходимо учитывать фактор времени и инфляцию – излишние сформированные денежные активы, обеспечивая достаточный уровень платежеспособности, со временем обесцениваются и соответственно хранение их на счетах абсолютно теряет смысл. Любые активы, в том числе и денежные средства, должны быть всегда в процессе. Мероприятия по улучшению показателей ликвидности и платежеспособности организации заключаются в увеличении денежных средств за счет следующих факторов:

- продажа лишнего или устаревшего оборудования, неликвидных запасов;
- пересмотр сроков уплаты кредитов и займов кредитных организаций, изучение возможностей рефинансирования в других кредитных организациях с меньшей процентной ставкой;
- уменьшение кредиторской задолженности за счет изменения политики закупок.

Кроме этого, проблемы укрепления финансовой устойчивости и платежеспособности могут решаться еще несколькими способами:

- изменение структуры источников финансирования, увеличение количества более устойчивых активов и уменьшение величины;
- краткосрочных обязательств;
- избавление от активов, не участвующих в процессе деятельности организации или преобразование их в участвующие в деятельности, а также ускорение оборачиваемости уже имеющихся видов активов.

При этом возможно проведение следующих мероприятий:

- увеличение собственного капитала за счет нераспределенной прибыли организации;
- увеличение уставного капитала за счет собственников или третьих лиц;

- предоставление безвозмездной финансовой помощи;
- предоставление беспроцентных займов.

В финансовом анализе должна существовать строгая последовательность целенаправленности действий, суть которых состоит в изучении причин ухудшения показателей финансового состояния организации, а также в определении направлений для укрепления финансовой устойчивости организации [11]. Возможность любой организации в достижении или сохранении стабильного уровня финансовой устойчивости определяется величиной получаемой прибыли.

Размер прибыли зависит от ряда факторов. Прежде всего, это цена на продукцию (работы, услуги) и объемы их реализации, во-вторых, это уровень расходов организации на выпуск продукции (выполнение работ и оказание услуг), а также доходы от прочих видов деятельности. Целью оптимизации финансового состояния организации является увеличение суммы прибыли. Объемы производства организации напрямую зависят от ее финансовых возможностей и спроса на продукцию (работы и услуги). Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой немаловажный фактор, влияющий на оптимизацию финансового состояния организации. К увеличению себестоимости может приводить рост цен на сырье и материалы, топливо, электроэнергию, закупка нового оборудования и машин на замену вышедшего из строя или устаревшего, повышение тарифов на различные услуги. Кроме этого, большую роль играет увеличение удельного веса заработной платы в структуре затрат. Это связано с тем, что с ростом фонда оплаты труда растут также отчисления во внебюджетные фонды. Для укрепления финансового состояния и показателей финансовой устойчивости могут быть проведены следующие мероприятия:

- создание резервов из чистой прибыли организации, благодаря чему происходит повышение в стоимости имущества доли собственного капитала и увеличение величины источников собственных оборотных средств;

– усиление работы по взысканию дебиторской задолженности, что приводит к ускорению оборачиваемости оборотных средств и росту обеспеченности собственными оборотными средствами, а также увеличению суммы денежных средств предприятия;

– ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности организации, влияющее на снижение величины запасов и затрат, повышение рентабельности продаж, ритмичности поступления средств от дебиторов, запас прочности по показателям платежеспособности.

Кроме этого, эффективными являются мероприятия, проводимые в краткосрочном, среднесрочном и в долгосрочном периодах:

– выделение в составе структурных подразделений и структурных единиц центров расходов и центров ответственности;

– внедрение системы управленческого учета и анализа расходов в разрезе центров ответственности;

– разработка эффективной и гибкой ценовой политики;

– систематический контроль за использованием оборудования, проведение своевременной наладки производственных мощностей и другого оборудования с целью недопущения снижения качества продукции (работ, услуг);

– разработка и внедрение эффективной системы материального стимулирования сотрудников, тесно связанной с основными результатами финансово-хозяйственной деятельности организации и экономией ресурсов.

Для управления процессом формирования величины прибыли необходимо организовать планирование финансово-хозяйственной деятельности, т.е. выявлять резервы, позволяющие увеличивать показатель прибыли и финансовую устойчивость [20]. Описанные выше мероприятия позволят улучшить финансовое состояние и укрепить финансовую устойчивость организации.

Вывод по разделу один. Главным в мероприятиях по укреплению финансового состояния является мобилизация всех внутренних резервов предприятия, которые, безусловно, могут и должны работать. При этом

устойчивое финансовое состояние организации становится условием выживания в условиях рыночной конкуренции, а также создают условия для производственного и социального развития организации.

Для улучшения финансового состояния предприятия необходимо постоянно проводить анализ показателей его финансово-хозяйственной деятельности, на основе которого возможно прогнозирование потенциальных проблем, а также обеспечение сохранения и улучшения финансовой устойчивости и платежеспособности в будущем. Кроме этого, результаты анализа финансового состояния организации позволяют разрабатывать мероприятия и направления по повышению и укреплению финансовой устойчивости организации.

РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТО ИП ТОМСКИЙ ПАВЕЛ ПЕТРОВИЧ

2.1 Характеристика деятельности СТО ИП Томский Павел Петрович

Компания ИП Томский Павел Петрович основанная в 2012 году, предоставляет полный комплекс услуг, связанных с продажей, установкой, ремонтом и тонированием автостекол (также съемная тонировка). Также занимается установкой сигнализаций, регулировкой, бронировкой и полировкой фар, мелкосрочным ремонтом, продажей и установкой тормозных колодок, ремонт двигателя и ходовой части и т.д.

Месторасположение ИП Томский Павел Петрович г. Лангепас, ул. Кедровая, 15. Деятельность предприятия ИП Томский Павел Петрович направлена на весь целевой сегмент автомобилистов, поскольку предоставляет полный комплекс услуг, связанных с продажей, установкой, ремонтом и тонированием автостекол любой сложности, а так же предоставляет некоторые ремонтные работы. Коммерческая политика предприятия отдает предпочтение продукции российских производителей, основной упор в коммерческой политике предприятия делается на расширение и углубление ассортимента предоставляемых услуг. Автосервис предоставляет такие услуги как:

- диагностика, регулировка и регулярные различные операции по заменам деталей и масел;
- шиномонтаж и балансировка;
- ремонт ходовой части и подвески и ремонт двигателя.

Организационная структура предприятия представлена на Рисунок 2.1.

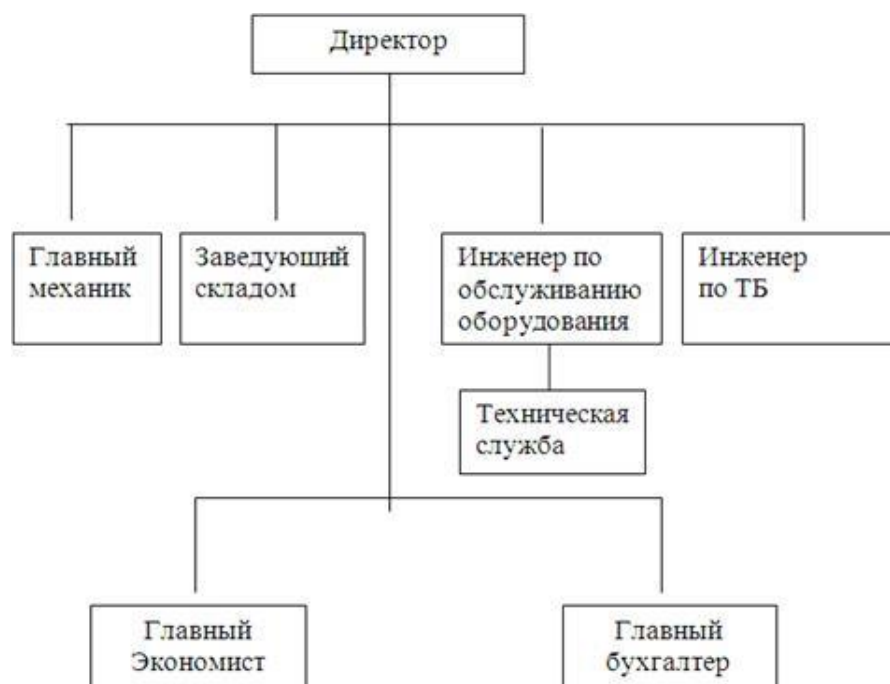


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ИП Томский П.П.

Руководство текущей деятельностью осуществляет единоличный исполнительный орган - директор.

Бухгалтерия предприятия осуществляет учет и отчетность, контролирует соблюдение финансовой дисциплины, обеспечивает строгое соблюдение кассовой дисциплины. Бухгалтерия создается и ликвидируется приказом директора предприятия одновременно с его созданием и ликвидацией. Возглавляет бухгалтерию главный бухгалтер, назначаемый на должность директором предприятия. Бухгалтерская отчетность на СТО ИП Томский Павел Петрович предназначена для отражения достоверных и полных сведений об имущественном и финансовом состоянии организации и о финансовых результатах ее деятельности. Эта информация необходима внутренним пользователям бухгалтерской отчетности (руководителям, учредителям, участникам и собственникам имущества организации) для принятия экономически обоснованных решений при осуществлении хозяйственной деятельности, а также внешним пользователям (инвесторам, кредиторам,

государственным органам исполнительной власти и др.). Бухгалтерская отчетность в СТО ИП Томский Павел Петрович составляется за отчетный год - период с 1 января по 31 декабря календарного года. При этом последний календарный день года признается отчетной датой. Планово-аналитическая работа проводится на предприятии офис менеджерами на основании документов, в которых отражена финансово-хозяйственная деятельность прошлых лет (Баланс, Отчет о финансовых результатах, счета-фактуры, приходные и расходные кассовые ордера, оборотные ведомости и др.), а также на основании статистических сборников и средств массовой информации, публикующих финансово-экономическое состояние других конкурирующих организаций. Вся документация в организации СТО ИП Томский Павел Петрович формируется с использованием программ 1С: Предприятие версия 8.1, 1С: Предприятие версия 7.7, Клиент-Банк. Для того чтобы постоянно следить за обновлениями в юридической сфере и сфере бухгалтерского и налогового учета СТО ИП Томский Павел Петрович использует «Гарант» и «Консультант плюс». При организации материального стимулирования труда работников предприятия учитываются следующие факторы: уровень квалификации; стаж работы; фактор продолжительности работы; сложность выполнения; условия труда; фактор бесперебойной работы оборудования и техники, обеспечивающий производственный процесс; качество работы.

2.2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Для экономической характеристики деятельности предприятия проведем анализ технико-экономических показателей результатах за период 2014-2016 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ отчета о финансовых результатах ИП Томский П.П.
в 2014-2016 гг., руб.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015
Выручка, руб.	534 534	621 312	635 284	116,23	102,25
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг предприятия, руб.	-424 410	-479 573	-539 286	113,00	112,45
Валовая прибыль предприятия, руб.	110 124	141 739	95 998	128,71	67,73
Прибыль (убыток) от продаж предприятия, руб.	110 124	141 739	95 998	128,71	67,73
Прочие доходы, руб.	11 974	51 753	2 379	432,21	4,60
Прочие расходы, руб.	0	-53 779	-4 028,00	-	7,49
Прибыль (убыток) предприятия до налогообложения, руб.	111 608,00	136 959	95 034,00	122,71	69,39
Текущий налог на прибыль, руб.	-2 448,00	-6 817	-1 350,00	278,47	19,80
Чистая прибыль (убыток) предприятия отчетного периода, руб.	109 160,00	130 142,00	93 684,00	119,22	71,99
Рентабельность чистой прибыли, %	20,42	20,95	14,75	102,57	70,40
Коэффициент текущей ликвидности	1,60	4,11	0,74	256,56	18,08
Коэффициент платёжеспособности	1,61	1,82	1,31	112,50	72,22

Из таблицы видно, выручка от реализации предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась. За 2014-2016 годы изменение объема продаж СТО ИП Томский Павел Петрович составило 100 750,0. Темп прироста за 2014-2016 годы составил 18,8% Анализ эффективности использования трудовых ресурсов СТО ИП Томский Павел Петрович за 2014 - 2016 год приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ИП
Томский П.П. за 2015 - 2016 год

Показатель	2014	2015	2016	Отклонения	
				+, -	В %
Выручка, руб.	534 534	621 312	635 284	100 750	118,85
Среднесписочная численность работающих, чел	78	79	82	4	100,41
Фонд оплаты труда, руб.	311 010,78	330 674,53	360 821,97	49 811	116,02
Средняя ЗП в месяц, тыс. руб.	26,50	28,15	30,62	4	115,54
Среднегодовая выработка (производительность труда) одного работающего тыс. руб./чел.	546,56	634,64	646,93	100	118,36

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице, можно сделать следующие выводы. Среднесписочная численность работающих увеличилась на 4 человек (105,1%). Фонд оплаты труда увеличился на 49 811 руб. или на 16,02% в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Данная тенденция также сказалась и на увеличении размера средней заработной платы на 4 тыс. руб. или на 15,54% в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Среднегодовая выработка одного работающего увеличилась на 100 тыс. руб., т. е. на 18,36%.

Анализ изменения показателей финансовой устойчивости СТО ИП Томский Павел Петрович в абсолютном выражении за 2014-2016 годы представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ показателей финансовой устойчивости ИП Томский П.П. за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016 к 2014	
				В абсолютном выражении	Темп прироста, %
1. Источники собственных средств предприятия	559 381,0	670 645,0	717 893,0	158 512,0	28,3%

2. Внеоборотные активы предприятия	579 788,0	553 049,0	636 346,0	56 558,0	9,8%
------------------------------------	-----------	-----------	-----------	----------	------

Окончание таблицы 2.3

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016 к 2014	
				В абсолютном выражении	Темп прироста, %
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат предприятия	-20 407,0	117 596,0	81 547,0	101 954,0	499,6%
4. Долгосрочные кредиты и займы предприятия	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	-20 407,0	117 596,0	81 547,0	101 954,0	499,6%
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства предприятия	120 024,0	0,0	80 066,0	-39 958,0	-33,3%
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств предприятия	99 617,0	117 596,0	161 613,0	61 996,0	62,2%
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса предприятия	80 384,0	67 815,0	84 593,0	4 209,0	5,2%
9. Излишек источников собственных оборотных средств предприятия	-100 791,0	49 781,0	-3 046,0	97 745,0	97,0%
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников предприятия	-100 791,0	49 781,0	-3 046,0	97 745,0	97,0%
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат предприятия	19 233,0	49 781,0	77 020,0	57 787,0	300,5%

Из таблицы видно, что в 2016 году произошло снижение финансовой устойчивости СТО ИП Томский Павел Петрович. На конец декабря 2014 года, и на конец декабря 2016 года финансовую устойчивость СТО ИП Томский Павел Петрович по 3-х комплексному показателю финансовой устойчивости можно

охарактеризовать как 'Допустимо неустойчивое состояние предприятия', так как для финансирования запасов и затрат СТО ИП Томский Павел Петрович использует собственные, а также долгосрочные и краткосрочные заемные средства. Следовательно, можно сделать вывод, что общее финансовое состояние предприятия можно оценить как положительное, так как компания является прибыльной. Но в результате проведенного анализа, было обнаружено ряд негативных тенденций в развития предприятия, наиболее значимой из которых является уменьшения рентабельности оборотных активов. В связи с эти возникает необходимость проведения анализа состояния и эффективности использования оборотного капитала предприятия.

Рассмотрим, какие изменения произошли в СТО ИП Томский Павел Петрович в структуре оборотных средств по функциональной роли (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ структуры оборотного капитала ИП Томский П.П. по функциональной роли

Показатель	Сумма, руб.			Структура, %			Отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб.	%
1. Оборотные производственные фонды, всего:	25 983	13 416	10 489	58,4	33,6	48,9	-15 494	-9,5
в том числе:								
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2 690	2 712	1 954	6,0	6,8	9,1	-736	3,1
затраты в незавершенном производстве	14 010	0	6 485	31,5	0,0	30,2	-7 525	-1,3
расходы будущих периодов	219	345	291	0,5	0,9	1,4	72	0,9
налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	9 064	10 359	1 759	20,4	25,9	8,2	-7305	-12,2
2. Фонды обращения, всего:	18 496	26 534	10 961	41,6	66,4	51,1	-7 535	9,5
в том числе:								

товарная продукция	568	4391	690	1,3	11,0	3,2	122	1,9
--------------------	-----	------	-----	-----	------	-----	-----	-----

Окончание таблицы 2.4

Показатель	Сумма, руб.			Структура, %			Отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб.	%
дебиторская задолженность	17 467	7 871	8 010	39,2	19,7	37,4	-9 457	-1,8
в т.ч. покупатели и заказчики	648	4 126	1 769	1,4	10,3	8,3	1 121	6,9
денежные средства	446	14 262	236	1,0	35,6	1,1	-210	0,1
краткосрочные финансовые вложения	15	10	2 025	0,03	0,02	9,4	2 016	9,37
3. Общая сумма оборотных средств	44 479	39 950	21 450	100	100	100	- 23029	-

Из данных таблицы следует, что удельный вес оборотных производственных фондов СТО ИП Томский Павел Петрович снизился на 9,5 %, а фондов обращения увеличился на 9,5 %.

Далее проанализируем источники формирования оборотного капитала СТО ИП Томский Павел Петрович за 2014-2016 годы, анализ приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура источников формирования оборотного капитала ИП Томский П.П.

Показатель	Сумма, руб.			Структура, %			Отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс.руб.	
Собственные источники	25 420	22 373	13 712	57,2	56,0	63,9	- 11 708	6,7
Заемные источники	15 027	11 148	5 920	33,8	27,9	27,6	- 9 107	-6,2
Привлеченные источники	4 028	6 429	1 818	9,0	16,1	8,5	- 2 210	-0,5
Итого источников формирования оборотных средств:	44 479	39 950	21 450	100	100	100	- 23 029	

Анализ источников формирования оборотных средств СТО ИП Томский Павел Петрович за 2014-2016 годы показал, что наибольший удельный вес среди

источников формирования оборотных средств занимают собственные и приравненные к ним источники. Их удельный вес в 2014 году составил 57,2 %, в 2015 году – 56,0 %, в 2016 году – 63,9 %, К 2016 году их удельный вес увеличился на 6,7 %, хотя сумма этих источников уменьшилась на 11 708 руб. Удельный вес заемных источников уменьшился с 33,8 % в 2014 году до 27,6 % в 2016 году. Такое увеличение произошло за счет уменьшения кредитов привлекаемых предприятием. Удельный вес привлеченных источников оборотных средств снизился с 9,0 % в 2014 году до 8,5 % в 2016 году. Такое изменение привлеченных источников произошло за счет изменения суммы кредиторской задолженности предприятия. За период 2014-2016 гг. наблюдается тенденция к уменьшению доли внеоборотных активов с 83,53% до 77,92%, при этом увеличился объем оборотных активов с 16,47% до 22,08%. Основную часть внеоборотных активов формируют основные средства, в размере 50% в 2016 году. К негативным тенденциям можно отнести уменьшения объема финансовых вложений на 2,75% в 2016 году по сравнению с 2015 годом и рост дебиторской задолженности на с 2,44% в 2014 году до 8,25% в 2016 году, т.е. практически в 4 раза. Касательно пассивов, то основой их формирования является собственный капитал, значение которого с 2014 года 2016 года увеличился, что является положительной тенденцией. Главной составляющей частью собственного капитала является нераспределенная прибыль. Долгосрочные обязательства у предприятия отсутствуют, что можно отнести к положительным тенденциям. Размер краткосрочных обязательств не превышал 23% в 2014 году, а по состоянию на 2016 год уменьшился до 13,79%, что также, несомненно, является положительной тенденцией.

Но на фоне таких положительных тенденций, чистая прибыль предприятия все равно продолжает уменьшаться. Причиной тому стало общее уменьшение объема оборотных средств. В структуре оборотного капитала увеличился объем фондов обращения и уменьшился объем наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов на фоне роста менее ликвидных активов. Кроме того

следует отметить значительное уменьшение привлеченных средств, что с одной стороны является положительной тенденцией, так как компания в основном использует свой основной капитал, но учитывая общее уменьшение объема оборотного капитала, данный факт является негативным, так как за счет привлеченных средств, можно было компенсировать общее уменьшение оборотных активов. В показателях деловой активности стоит отметить рост отдачи собственного капитала.

Обобщающим финансовым показателем деятельности предприятия является его прибыль, формируется как финансовый результат по всем видам его деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой. Динамику проведения операций формирования и распределения прибыли предприятия проанализируем в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ формирования и распределения прибыли ИП Томский П.П. за 2014-2016 гг., руб.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения, %	
				2015/2014	2016/2015
Валовая прибыль предприятия	110 124	141 739	95 998	128,71	67,73
Прочие доходы	11 974	51 753	2 379	432,21	4,60
Проценты к получению	1 585	2 852	2 036	179,94	71,39
Чистая прибыль	109 160	130 142	93 684	119,22	71,99

По результатам проведенного анализа дадим оценку формирования и распределения прибыли предприятия за исследуемый период. Как видно из таблицы, валовая прибыль у 2016 году уменьшалась по сравнению с 2015 годом на 32,27% за счет уменьшения прочих доходов и процентов к получению. Соответственно уменьшилась и чистая прибыль предприятия на 28,01%.

Для более точного определения причин уменьшения чистой прибыли предприятия проведем факторный анализ. Основная задача использования прибыли состоит в выявлении основных тенденций и пропорций, сложившихся в

распределении прибыли за отчетный период по сравнению с предыдущим периодом. Так как прибыль значительно уменьшилась в 2016 году, то мы при проведении факторного анализа будем сравнивать именно 2016 с 2015 годами.

Динамика финансовых результатов приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика финансовых результатов в сравнении 2016г. с 2015г.

Наименование показателя	Период		Отклонения		Удельный вес, %		Отклонения удельно го веса, %
	Предыдущий	Отчетный	Абсолютные	Относительные	Предыдущий	Отчетный	
Выручка от продаж	621 312	635 284	13 972	102,25	-	-	-
Себестоимость	479 573	539 286	59 713	112,45	77,19	84,89	7,70
Валовая прибыль	141 739	95 998	-45 741	67,73	22,81	15,11	-7,70
Проценты к получению	2 852	2 036	-816	71,39	0,46	0,32	-0,14
Проценты к уплате	5 606	1 351	-4 255	24,10	0,90	0,21	-0,69
Прочие доходы	51 753	2 379	-49 374	4,60	8,33	0,37	-7,96
Прочие расходы	53 779	4 028	-49 751	7,49	8,66	0,63	-8,02
Прибыль (убыток) до налогообложения	136 959	95 034	-41 925	69,39	22,04	14,96	-7,08
Прочее	6 817	1 350	-5 467	19,80	1,10	0,21	-0,88
Чистая прибыль (убыток)	130 142	93 684	-36 458	71,99	20,95	14,75	-6,20

Из данных таблицы видно, что в отчетном периоде чистая прибыль снизилась на 36 458 руб. к предыдущему году и составила 93 684 руб. Наибольший удельный вес в структуре прибыли составляет чистая прибыль, свидетельствует о ее снижении повышение прочих расходов, процентов к уплате, снижение прочих доходов. Изменение показателей рентабельности СТО ИП Томский Павел Петрович за 2014- 2016 гг. представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели рентабельности ИП Томский П.П. за 2014-2016 гг., %

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016 к 2014

				В абсолютном выражении	Темп прироста, %
Общая рентабельность предприятия,	20,9	22,04	15,0	-5,9	-28,4
Рентабельность продаж продукции предприятия	20,6	22,81	15,1	-5,5	-26,7

Окончание таблицы 2.8

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016 к 2014	
				В абсолютном выражении	Темп прироста, %
Рентабельность собственного капитала предприятия	19,5	21,16	13,5	-6,0	-30,9
Рентабельность акционерного капитала предприятия	96,3	114,85	82,7	-13,7	-14,2
Рентабельность оборотных активов предприятия	95,5	101,07	52,0	-43,5	-45,6
Рентабельность всех активов предприятия	15,7	19,09	11,5	-4,3	-27,1
Рентабельность финансовых вложений предприятия	1,4	2,51	1,7	0,3	23,0
Рентабельность основной деятельности предприятия	20,6	22,81	15,1	-5,5	-26,7
Рентабельность производства на предприятии	25,9	29,56	17,8	-8,1	-31,4

Как видно из таблицы, за 2014-2016 годы значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

Рассматривая показатели рентабельности, необходимо отметить, что на начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 20,9%, а на конец периода 15,0% (изменение в абсолютном выражении за период - (-5,9%)). Снижение рентабельности собственного капитала с 19,51% до 13,49% за 2014-2016 годы было вызвано и снижением чистой прибыли предприятия за 2014-2016 годы на -15 476 руб. Подводя итог проведенному анализу определим

факторы, наиболее влияющие на чистую прибыль СТО ИП Томский Павел Петрович в 2016 году (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Факторы, влияющие на чистую прибыль ИП Томский П.П., руб.

Фактор	Влияние на чистую прибыль	Удельный вес
Выручка	13 972	21
Рост цен	8 825,00	11
Себестоимость	-59 713	34
Прочие доходы	-49 374	4
Прочие расходы	49 751	22
Размер фонда оплаты труда	81	8
Итого	-36 458	100

Для наглядности изобразим результаты графически на Рисунок 2.2.

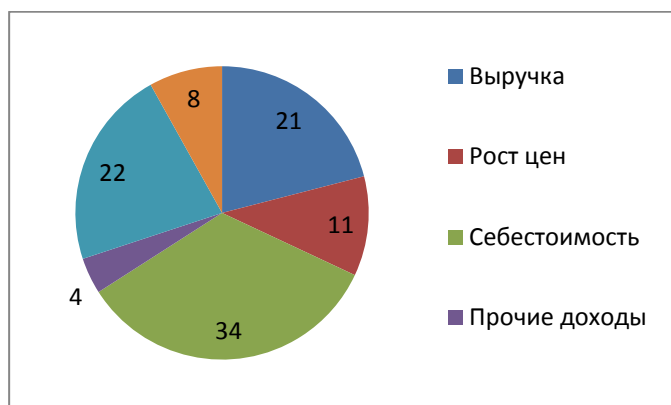


Рисунок 2.2 – Влияние различных факторов на чистую прибыль ИП Томский П.П. в 2016 году

Как видим, в 2016 году главным фактором определяющим изменение объема чистой прибыли стала себестоимость продукции. Для определения причин

такого роста необходимо более подробно проанализировать весь ассортимент предприятия. Поэтому возникает необходимость рассмотреть более подробно структуру себестоимости продукции и ее динамику за 2014-2015 гг. (Рисунок 2.3).

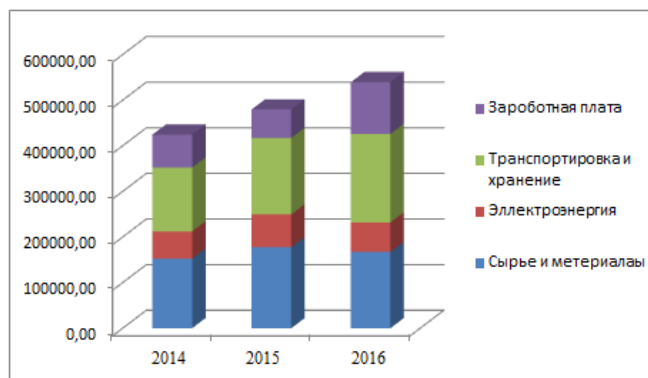


Рисунок 2.3 – Структура себестоимости продукции за 2014-2015 гг., руб.

Как видим, основные расходы предприятие получает из-за необходимости транспортировки и хранения запчастей на складе и из-за избыточного производства как самой продукции, так и не всегда товарных позиций, что пользуются спросом. За период 2014-2016 гг. наблюдается тенденция к увеличению этих расходов, что является негативным фактором, и основной проблемой повышения себестоимости. К позитивным тенденциям следует отнести уменьшение затрат на сырье и материалы, что свидетельствует о эффективном использовании материалов на СТО.

Кадровая политика СТО ИП Томский Павел Петрович представляет собой целостную систему взаимодействия с персоналом, нацеленную на обеспечение достижения стратегических целей компании, развитие и поддержание технического состояния электрических сетей и подстанций, повышения уровня надежности функционирования объектов. Кадровая политика направлена на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов, своевременное обеспечение СТО ИП Томский Павел Петрович квалифицированными работниками, на создание

условий для эффективного развития и использования человеческих ресурсов, удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.

Основой системы управления персоналом СТО ИП Томский Павел Петрович является свод правил или кадровая политика предприятия. Она реализуется путем формирования и эффективного использования кадрового состава, обладающего необходимыми качествами и способного ответить современным требованиям работника. Большинство сотрудников предприятия предпочитают стабильность, узкий круг ответственности, стандартные задачи, достижение определенной планки, дальше которой они сами не хотят подниматься. И гораздо меньше, которые готовы пойти на риск в экстренных ситуациях принимать верные и быстрые решения, готовы нести ответственность за своих коллег, а не только за свою работу, но и работу команды. Этим и объясняется, что подчиненных гораздо больше, чем руководителей. Важное значение в управлении персоналом уделяется приему сотрудников. Вопросами кадровой политики занимается отдел кадров, под руководством начальника отдела, который подчиняется главному экономисту. Начальник отдела кадров несет персональную ответственность за выполнение задач и функций, возложенных на него Положением об отделе кадров и должностной инструкцией. Начальник отдела кадров в соответствии с должностной инструкцией, выполняет следующие возложенные на него обязанности:

- распределяет обязанности и устанавливает степень ответственности работников, дает поручения и проверяет их исполнение;
- осуществляет непосредственное руководство деятельностью отдела и организует его работу;
- вносит на рассмотрение проекты постановлений и распоряжений по вопросам деятельности отдела;
- выходит с предложениями по вопросам повышения квалификации работников;

- осуществляет иные полномочия, связанные с руководством сектора.

Инспектор по кадрам в соответствии со своей должностной инструкцией, выполняет следующие обязанности:

- осуществляет учету, прием, перевод, и увольнением работников в соответствии с установленными требованиями соблюдая необходимое документальное обеспечение;

- проводит аттестацию работников и оценивает их деловые качества с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовкой предложений по замещению вакантных должностей и созданию кадрового резерва на предприятии.

Согласование состава резерва кадров осуществляется путем визирования сводного списка работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров заместителями директора по соответствующим направлениям. Сводный список работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров, утверждается директором. Выписки из утвержденного резерва кадров в недельный срок направляются отделом по работе с персоналом в структурные подразделения. Согласование состава резерва кадров осуществляется путем визирования сводного списка работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров заместителями Генерального директора по соответствующим направлениям. Сводный список работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров, утверждается директором. Выписки из утвержденного резерва кадров в недельный срок направляются отделом по работе с персоналом в структурные подразделения.

Важным фактором в деятельности СТО ИП Томский Павел Петрович является эффективное управление персоналом.

Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1) технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, наборе, отборе, и высвобождении работников;

2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3) технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Далее целесообразно рассмотреть эти элементы более подробно.

Планирование кадров в СТО ИП Томский Павел Петрович применяют для определения качественной и количественной потребности в персонале для достижения поставленных целей предприятия. В СТО ИП Томский Павел Петрович для определения потребностей в персонале применяется метод, основанный на суждениях, который метод не требует специального программного обеспечения и заключается в оценке руководителей всех уровней будущих потребностей в персонале «сверху вниз» - от высшего уровня руководства к среднему и вниз. На предприятии применяются как внутренние, так и внешние источники привлечения персонала. Внутренние источники используются для служебного роста работников, внешние – для поиска, привлечения и расширения уже существующего штата или производства в близлежащих населенных пунктах. Функция подбора персонала регулируется Положением о подборе персонала предприятия. Процедура подбора кадров состоит из нескольких этапов: инициирование подбора; привлечение кандидатов; собеседование по телефону; предварительный отбор; оценка кандидатов в Отделе управления персоналом и делопроизводства; оценка кандидата руководителем; заключительный этап. На предприятии отбор персонала организует начальник отдела кадров, а практически реализуют работники этого отдела. Одним из важнейших критериев при отборе выступает наличие практического опыта у претендента на вакантную должность. После утверждения кандидатуры, новый работник проходит обязательную

медицинскую комиссию и поступит на испытательный срок - один месяц. Документальное оформление при поступлении на работу предусматривает написание заявления и предъявлении ряда документов: паспорта, трудовой книги, военного билета, документа о полученном образовании, фотографии, ИИН и СНИЛ. После этого, новый работник зачисляется в штат предприятия приказом директора и соответственно ст. 58 и 59 ТК РФ и заключается бессрочный трудовой договор (не более 5 лет).

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Наиболее существенное воздействие на состояние межличностных отношений в коллективе оказывают такие факторы, как социально-бытовые, организационные и санитарно-гигиенические условия труда.

2. В структуре взаимоотношений выявлена дифференциация деловых и личностных качеств, присущих членам коллектива. Иными словами, чем меньше средний возраст работающих на предприятии (организации, фирме), тем в большей степени взаимоотношения в коллективе строятся на деловой основе.

3. Общий уровень взаимоотношений в коллективе оказывает непосредственное влияние на степень общей удовлетворенности трудом персонала, производственную установку и производственные показатели в работе, физическое самочувствие работников.

4. Коллектив такого типа предъявляет более высокие требования к личностным качествам своего непосредственного руководителя. Конфликтность с ним выше, чем между членами коллектива, а конфликтность, обусловленная его личностными качествами, выше, чем мотивированная недостаточно развитыми деловыми качествами.

5. В коллективе наблюдается повышенная требовательность к умению руководителя устранять противоречия между формальными (официальными) и неформальными отношениями в общении с подчиненными.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. ИП Томский Павел Петрович предоставляет полный комплекс услуг, связанных

с продажей, установкой, ремонтом и тонированием автостекол (также съёмная тонировка). Предприятие является успешным и прибыльным. В 2016 году наблюдается значительное уменьшение чистой прибыли за счет увеличения себестоимости продукции, увеличения цен и объема структуры продукции, уменьшении оборотных средств, росте дебиторской задолженности. Также стоит отметить и соответствующее снижение всех показателей рентабельности, кроме рентабельности финансовых вложений, что вместе с ростом отдачи собственного капитала свидетельствует о перспективности развития деятельности предприятия. Главной причиной снижения прибыльности предприятия стал рост себестоимости услуг. Организационная структура предприятия характеризуется сложностью управления, наличием многих подразделений, линейным типом построения, наличием делегирования полномочий руководителя и системы распределения ответственности между всеми структурными подразделениями, что в итоге позволяет предприятию предоставлять услуги высокого качества.

Управление персоналом в СТО ИП Томский Павел Петрович является эффективным, так как за анализируемый период эффективность использования трудовых ресурсов увеличилась. Также позитивными тенденциями являются увеличение персонала с высшим образованием, а в структурном разрезе – увеличение персонала в группе стажа от 5 до 10 лет. Также следует отметить, что в 2016 году общее количество персонала продолжает увеличиваться.

Важнейшим фактором, влияющим на динамичное развитие предприятия, является налаженная работа квалифицированного персонала. Именно поэтому кадровые службы уделяют большое внимание, процессу отбора персонала, используя при этом как устоявшиеся и проверенные методики, так и внедряя новые способы подбора персонала. Нельзя не отметить, что на СТО ИП Томский Павел Петрович не уделяется внимание процессу адаптации вновь принятых работников. Кроме того, за последние несколько лет, на предприятии обучение

персонала не проводилось, хотя это и декларируется одной из основной функции в управлении персоналом.

Общий уровень взаимоотношений в коллективе оказывает непосредственное влияние на степень общей удовлетворенности трудом персонала, производственную установку и производственные показатели в работе, физическое самочувствие работниц.

Подавляющая часть причин (71,6%), связанных с работой и оказывающих неблагоприятное влияние на настроение работающих, относится к дефектам функции управления со стороны администрации, меньшая часть - к сложившимся взаимоотношениям в коллективе (29,6%). Кроме того, выявлено, что с увеличением уровня образования увеличивается число причин, которые портят настроение на работе, поскольку с увеличением уровня образования возрастают требования, предъявляемые к выбору места работы и должности.

Наиболее существенное воздействие на состояние межличностных отношений в коллективе оказывают такие факторы, как социально-бытовые, организации и санитарно-гигиенических условий труда.

Итак, по результатам исследования в данной части можно определить ряд проблем предприятия, подлежащих последующему решению, а именно:

- в отчетном периоде чистая прибыль снизилась на 36 458 руб. к предыдущему году и составила 93 684 руб. Наибольший удельный вес в структуре прибыли составляет чистая прибыль, свидетельствует о ее снижении повышение прочих расходов, процентов к уплате, снижение прочих доходов.

- динамики прибыли и рентабельности СТО ИП Томский Павел Петрович, можно сделать вывод, что предприятия является успешным и прибыльным. В 2016 году наблюдается значительное уменьшение чистой прибыли за счет увеличения себестоимости продукции, увеличения цен и объема структуры продукции, уменьшении оборотных средств, росте дебиторской задолженности. Также стоит отметить и соответственное снижение всех показателей рентабельности, кроме рентабельности финансовых вложение, что вместе с

ростом отдачи собственного капитала свидетельствует о перспективности развития деятельности предприятия. Главной причиной снижения прибыльности предприятия стал рост себестоимости услуг.

2.3. Анализ материально-технической базы ИП Томский Павел Петрович

Основные оборудования на СТО ИП Томский П.П. перечислены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Оборудование на СТО ИП Томский П.П.

Название оборудования	Количество, ед.	Остаточная стоимость, руб.	Степень износа, %	Уровень амортизационных отчислений, %
Полуавтоматический шиномонтажный стенд	2	15 000	80	80
Балансировочный стенд	2	12 000	70	95
Мультимарочный 4-х канальный мотор-тестер, сканер с диагностическими возможностями	1	1 000	90	100
Двух стоечный автомобильный подъемник	2	30 000	85	90
Сход развал	1	12 000	70	95

Из таблицы мы можем сделать вывод, что машины и оборудование СТО ИП Томский П.П. находятся в состоянии износа близкого к критическому и требуют мероприятий по замене и модернизации.

Цели модернизации предприятия:

- повышение эффективности технологического оборудования;
- сокращение трудоемкости производственных процессов и, как следствие, оптимизации численности операционного персонала;

- сокращение потерь (производительных и непроизводительных);
- сокращение себестоимости изделия (за счет применения прогрессивных технологий, материалов, экономии энерго-трудовых ресурсов).

На рынке постоянно появляется продукция с качественно новыми характеристиками, которая пользуется спросом у покупателей. На существующем, устаревшем оборудовании и при существующей отсталой технологии производства невозможно добиться получения таких характеристик. Для того чтобы выйти в лидеры по предоставлению услуг с аналогичными характеристиками, необходимо кардинально изменить технологию и обновить оборудование, четко рассчитав при этом финансовую нагрузку и оценив риски колебания спроса. В таблице 2.11 предоставлен перечень оборудования для замены.

Таблица 2.11 – Список оборудования для замены на СТО ИП Томский П.П.

Название оборудования	Стоимость, руб.	Количество, ед.
Шиномонтажный стенд	54 000	2
Балансировочный стенд	47 000	2
Двух стоечный автомобильный подъемник	105 000	2
Пресс	15 000	1
Сварочный аппарат	17 000	1
Набор инструмента	11 000	1
Кейс с инструментом Прилавки, стеллажи	8 000	3
Мультимарочный 4-х канальный мотор-тестер, сканер с диагностическими возможностями	100 000	1
Сход развал	57 000	1

Из таблицы мы видим, что все основное оборудование было решено заменить. Замена оборудования в дальнейшем улучшит рабочий процесс и ускорит обслуживание автомобилей. Далее предоставлены характеристики оборудования.

Таблица 2.12 – Техническая характеристика полуавтоматического шиномонтажного станда

Общий вес, кг	180
Размеры, мм	1740/1125/760
Рабочее давление, бар	8-12
Максимальное усилие отжимного цилиндра, кг	2500
Диаметр диска, дюйм	10"-23"
Максимальный диаметр колеса, мм	1000
Ширина колеса, дюйм	3"-10"
Электродвигатель (1 скорость)	Фазы — 3
Питание	380 В 50 кГц 0,75кВт

Таблица 2.13 – Технические параметры балансировочного станда

Точность балансировки, г	1
Максимальный вес колеса, кг	65
Диаметр обода, мм	9/229 - 22/559 "/
Ширина обода, мм	3/76 — 20/508"/
Электропитание, Вольт	1 фаза 220
Потребляемая мощность, Вт	не более 180
Габаритные размеры с опущенным кожухом, мм	1100x910x1150
Габаритные размеры с поднятым кожухом, мм	1100x1380x1650
Масса, кг	не более 90
Габариты, мм	1100*700*1145

Таблица 2.14 – Технические характеристики мультимарочный 4-х канальный мотор-тестер, сканер с диагностическими возможностями

Питание	АС 200V±10% 50HZ±0.5%
Потребляемая мощность, Вт	500
Мощность У/З камеры, Вт	100
Диапазон оборотов двигателя для симуляции, об/мин	0- 9950
Продолжительность импульса впрыска форсунки, мс	1-20
Диапазон отсчета времени, сек	0-600
Объем бака, мл	4000
Размеры, мм	480x500x460

Вес, кг	48
---------	----

Таблица 2.15 – Технические характеристики автоподъемника

Грузоподъемность, кг	3500
Высота подъема, мм	1850
Размер между колоннами мм.	2700
Питание, В	380
Мощность мотора, кВт	2,2
Вес подъемника, кг	600

Таблица 2.16 – Технические характеристики сход развал

Напряжение В	200...240
Частота, Гц	50/60
Диапазон крепления колесного зажима, дюймы	12...22
Рабочая температура, °С	+10...+35
Потребляемая мощность, Вт	250
Масса, кг,	140
Грузоподъемность платформ, кг	до 1000

Вывод по разделу два. Для осуществления эффективной и прибыльной деятельности предприятия необходимо выбрать оптимальную стратегию замены оборудования, в этом случае предприятие получит максимальный доход.

Чем дольше работает оборудование, тем больше оно физически и морально изнашивается. Поэтому увеличивается количество проводимых осмотров и ремонтов, повышается трудоемкость ремонтных работ. Это приводит к ситуации, когда затраты на содержание оборудования оказываются большего получаемого с его помощью дохода. Если предприятие в момент снижения дохода и увеличения издержек не примет соответствующих мер, а именно покупка нового оборудования, то оно не получит ожидаемой прибыли от данного оборудования.

РАЗДЕЛ 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТО ИП ТОМСКИЙ ПАВЕЛ ПЕТРОВИЧ

3.1. Основные пути совершенствования коммерческой деятельности СТО ИП Томский Павел Петрович

На основании проведенного анализа была определена главная причина уменьшения прибыльности СТО ИП Томский Павел Петрович – увеличение себестоимости работ.

Для исправления сложившейся ситуации предлагается расширить спектр предоставляемых услуг, закупив новое оборудование, а также провести рекламную кампанию, с целью привлечения и оповещения клиентов о новом спектре услуг СТО. В общей сумме планируется закупить оборудования на сумму в 500 000 руб. Рассчитаем инвестиционный кредит в банке ВТБ24 (Рисунок 3.1): кредит 500 000 руб. на 36 месяцев (3 года) под 16% годовых при аннуитетном платеже (погашение равными платежами ежемесячно).

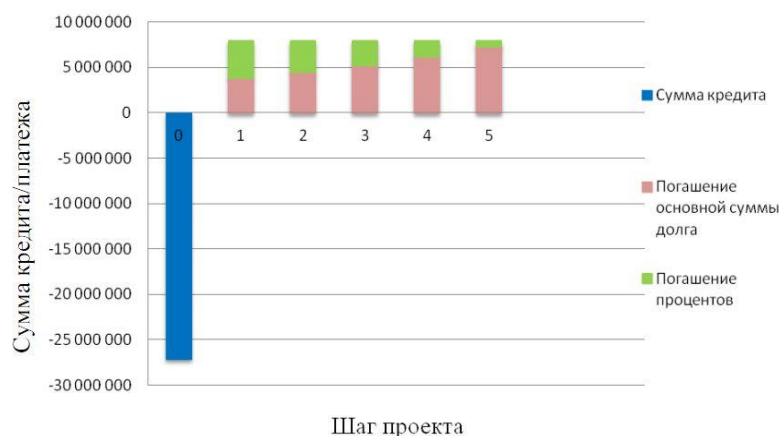


Рисунок 3.1 – График погашения кредита

Размер ежемесячного платежа: 17 579 руб.

Общая сумма выплат: 632 947 руб.

Переплата за кредит: 132 947 руб. или 21% от суммы кредита.

Начало выплат: Август 2017г. Окончание выплат: Июль 2020г.

Для наглядности финансовой пользы проекта для ИП Томский Павел Петрович, рассмотрим операционную деятельность предприятия без проекта и с проектом (Приложение Б). После чего отразим денежные потоки компании в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Денежные потоки проекта в тысячах рублей

Номер шага	0	1	2	3	4	5
Длительность шага, год	-	1	1	1	1	1
Операционная деятельность	-	11 992	12 887	13 931	15 122	19 981
Инвестиционная деятельность	-27 087	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность	27 087	-3844	-4 507	-5 283	-6 193	-7 260
Общее сальдо по шагам проекта	0	8 148	8 380	8 648	8 929	12 721
Общее сальдо, накопленным итогом	0	8 148	16 528	25 176	34 105	46 826

Для наглядности представим общее сальдо накопленным итогом, отраженное в таблице 3.1, в виде графика (Рисунок 3.2).

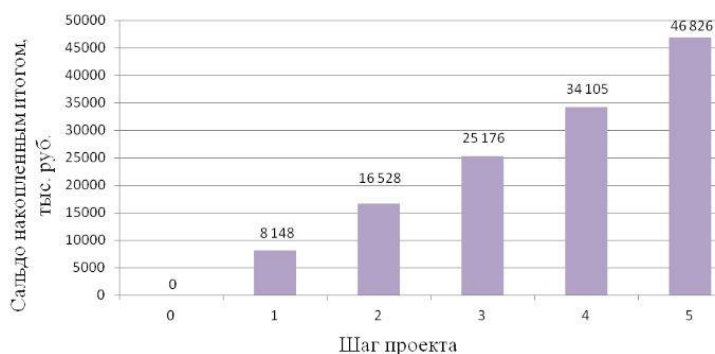


Рисунок 3.2 – Сальдо накопленным итогом от всех видов деятельности

Как видно из рисунка 3.2, общее сальдо накопленным итогом на каждом шаге имеет положительное значение, следовательно, планируемый проект является финансово реализуемым.

Кроме расширения спектра предоставляемых услуг, также предлагается провести активную рекламную кампанию, целью которой является повышение

конкурентоспособности предприятия путем его продвижения и создания положительного имиджа. Главной задачей рекламной кампании будет привлечение к сотрудничеству новых клиентов за счет акцентирования внимания на новом спектре услуг предприятия.

Для эффективной реализации программы PR необходимо на первых этапах создать так называемую атакующую рекламную стратегию, с последующим ее поддержанием. То есть все рекламные мероприятия должны быть сосредоточены в первой половине планового рекламного года для донесения до потенциальных клиентов преимуществ предприятия. В последующие года планируется поддерживать рекламную кампанию на уровне обороны, что в денежном эквиваленте будет равняться 50% затратам от расходов первого года (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Планирование рекламной стратегии ИП Томский Павел Петрович на 2017 год

Типы рекламной стратегии	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Атакующие												
Оборона												
отступление												

В соответствии с характером деятельности ИП Томский Павел Петрович целесообразно ограничиться рекламой в специализированных публикациях и продвижением в сети Интернет.

При выборе рекламного средства следует учитывать ряд факторов:

- Цели и стратегия рекламы;
- Размер и характер аудитории средства рекламирования;
- Географический охват;
- Внимание к рекламе на данном канале распространения информации;

- Объем информации, который можно донести с помощью определенного средства;

- Мотивационная значимость рекламного средства;

- Оперативность воздействия;

- Срок действия;

- Наличие в данном носителе рекламы конкурентов.

Специализированные издания - эффективный прием расширения числа клиентов, обеспечивают высокую оперативность. Так как предприятие ориентируется на специфические потребности клиентов, такими средствами массовой информации являются:

- "За рулем" - выдается раз в месяц, распространяется по всем потенциальным клиентам, поскольку является одним из лучших журналов в своем сегменте;

- "Пресс-Информ" - издается ежемесячно и распространяется среди потенциальных клиентов;

- "АБС-авто" - выдается раз в год тиражом 10 000 шт. экземпляров. Распространяется среди домохозяек;

В этих изданиях нужно разместить как рекламные статьи, так и серии рекламных объявлений с общими сведениями и реквизитами предприятия. Размещать статьи следует 2-4 раза в год, а рекламные объявления ежемесячно в течение года. Дороже всего стоят рекламные объявления на 1, 2, 3, 4 странице и на двух последних страницах. Поэтому, учитывая денежные ограничения, статьи и рекламные объявления следует разместить на страницах ближе к середине, что стоят дешевле. Также следует отметить, что так как программа носит ярко выраженный региональный характер, поэтому не имеет смысла проводить пиар компанию в более дорогих национальных изданиях.

3.2 Определение направлений к практической реализации

Итак, в качестве основных направлений по увеличению эффективности деятельности СТО ИП Томский Павел Петрович мы рассматриваем:

- приобретение нового оборудования;
- организация агрессивной рекламной кампании.

В качестве нового оборудования предлагается приобрести оборудование для проведения следующих работ:

- Диагностики утечки фреона из системы кондиционирования;
- Замены агрегатов, узлов и деталей;
- Регулировки топливной аппаратуры;
- Проверки и регулировки света фар;
- Диагностики и ремонта электрооборудования;
- Компьютерной диагностики двигателя и электронных систем автомобиля;
- Диагностика и ремонт электропроводки и элементов бортовой сети автомобиля;
- Установки дополнительного электрооборудования: сигнализации, звук, парктроник, камеры, подогрев и т.д.;
- Бронирования фар автомобиля;

По предоставленным прайсами редакцией перечисленных журналов в таблице 3.3 рассчитана стоимость рекламных объявлений и рекламных статей и подведены итоги расходов на предложенную рекламу в печатных СМИ за год.

Таблица 3.3 – Стоимость рекламных объявлений в средствах массовой информации (руб.)

Название издания	Часть полосы	Размер, мм.	Кол-во вых, раз/год	Цена, руб./один выход	Цена с НДС	Скидки	Окончательная стоимость
“ За рулем ”							
Рекламные объявления	1/3	89x69	12	3 850	4543	-	54 516,00

Окончание таблицы 3.3

Название издания	Часть полосы	Размер, мм.	Кол-во вых, раз/год	Цена, руб./один выход	Цена с НДС	Скидки	Окончательная стоимость
Рекламная статья	1/2	140x103	1	18 000	21240	-	21 240,00
“Пресс-Информ”							
Рекламные объявления	G	70x61	1	-	-	-	-
Статья	1/4	130x90	3	15 900,60	18762,71		56 288,12
Итого за год							132 044,12

Кроме того, как уже упоминалось выше, предполагается продвижение новой продукции и в сети Интернет, в т.ч. и в социальных сетях. Общая смета расходов на проведение предложенных рекламных мероприятий для ИП Томский Павел Петрович сведена в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Смета рекламной кампании ИП Томский Павел Петрович, руб.

Статья расходов	Стоимость
Реклама в печатных СМИ	132 044,12
Реклама в интернете	10 064,49
Итого:	142 108,61

Итак, на предложенные маркетинговые меры необходимо потратить 142 108 руб. Такие расходы предприятие может понести за счет чистой прибыли.

Подводя итог всему вышеизложенному, составим смету расходов на реализацию предлагаемой конкурентной стратегии до 2018 года (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Смета расходов, руб.

Статья расходов	2016 г.
Приобретение оборудования	636 000
Маркетинг	142 108,49
Итого	778 108,49

Таким образом, общая стоимость реализации разработанной стратегии повешения конкурентоспособности продукции ИП Томский Павел Петрович составит 778 108,49 руб.

3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Сначала проведем оценку экономической эффективности проекта производства новой продукции. В качестве ставки дисконтирования целесообразней принять процентную ставку по кредиту, равную 16%. Результат расчетов приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Оценка экономической эффективности проекта

Номер шага	0	1	2	3	4	5
Длительность шага, год	-	1	1	1	1	1
Ставка дисконтирования, %	16					
Коэффициент дисконтирования		0,862	0,743	0,641	0,552	0,476
Сальдо от операционной деятельности, тыс. руб.		11992	12887	13931	15122	19981
Сальдо от операционной деятельности дисконтированное, тыс.		10338	9577	8925	8352	9513
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-27087					
Общее сальдо накопленным	-27087	-16749	-7172	1753	10105	19618
КРУ проекта, тыс. руб.	19618					
PI	1,72					
IRR, %	41,78					
DPP, мес.	34 (2 года и 10 месяцев)					

Поскольку полученное значение чистого дисконтированного дохода (КРУ) положительно и индекс доходности (PI) больше единицы, планируемый проект экономически целесообразен.

Проведем также анализ чувствительности проекта, благодаря которому можно будет определить воздействие на него цены и объема реализации. Для наглядности изобразим полученные результаты с помощью рисунка 3.3.

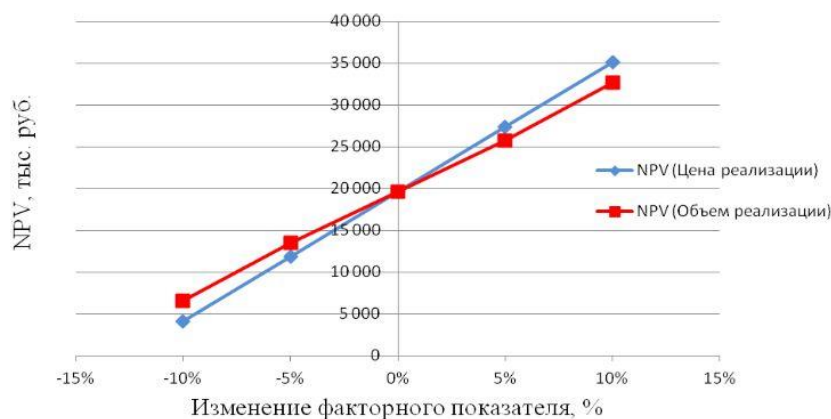


Рисунок 3.3 - Анализ чувствительности

Из рисунка видно, что чувствительность данного проекта к изменению цены и объема реализации продукции достаточно высокая, при этом наиболее чувствительным параметром является цена.

Итак, для рассчитанного на 5 лет инвестиционного проекта, дисконтированный период окупаемости которого составляет 34 месяца (2 года и 10 месяцев), чистый дисконтированный доход положительный и составляет 19 618 руб. при ставке дисконтирования 16%. Проект позволит сократить затраты на 5%.

Далее, проведем расчет планируемой эффективности затрат на маркетинговые меры, используя формулу, предложенную Ж. Ламбенем:

$$Q1 = 2.024 * Qt-1 * 0,565 - S1 * 0,190 \quad (5)$$

где Q1 - планируемый прирост валового дохода за период,

Qt-1 - фактический валовой доход за предыдущий период,

S1 - расходы на рекламные мероприятия.

Подставим данные валового дохода компании за 2016 год и планируемые затраты на рекламные мероприятия в предложенную формулу.

$$Q1 = 2,024 * 971 * 0,565 - 142,108 * 0,190 = 1\,083,4 \text{ тыс. руб.}$$

Планируемый рост годового валового дохода будет составлять 1 083,4 тыс. руб. Итак, можно сделать вывод, что предложенные меры являются эффективными.

Для целей этой выпускной квалификационной работы примерное прогнозируемое значения роста объема предоставляемых услуг примем 10% в год. Также необходимо учесть эффект от маркетинговых мероприятий, для чего за основу мы возьмём показательно эффективности Ж. Ламбена – 10%. Следовательно итого планируется прогнозный рост увеличения реализации (с учетом естественного роста спроса) на 20-30% на первый год, и соответственно на 20% на следующие года. Исходя из этих значений составим финансовый план предприятия по реализации предлагаемых мероприятий до 2019 года (учитывая, что проект приобретения нового оборудования окупится до этого срока, поэтому выплат до 2020 года, как планировалось при базовом расчете, не предвидится).

Финансовый план представлен в таблице 3.7 и включает в себя расходы и доходы по реализации предлагаемой стратегии до 2019 года.

Таблица 3.7 – Финансовый план СТО ИП Томский Павел Петрович, тыс. руб.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка	1165,20	1747,80	2009,97
Себестоимость продаж	28550,43	19411,11	10097,53
Валовая прибыль (убыток)	-27385,23	-17663,31	-8087,56
Коммерческие расходы	232,69	116,34	116,34
Управленческие расходы	144,84	147,74	150,69
Прибыль (убыток) от продаж	-27762,75	-17927,39	-8354,59
Прочие доходы	165,10	198,12	237,74
Прочие расходы	202,80	210,91	219,35
Прибыль (убыток) до налогообложения	-27800,45	-17940,18	-8336,20
Текущий налог на прибыль			
Чистая прибыль (убыток)	-27800,45	-17940,18	-8336,20

Как видно из таблицы, предлагаемые мероприятия окупят себя до 2019 года, в течение этого периода предприятия будет иметь убыток, за счет кредита в банке. Спрогнозируем дальнейшее развитие предприятия с учетом выбранной стратегии на 5 лет (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Прогноз эффективности выбранной стратегии, тыс. руб.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка	2653,16	3183,79	3820,55	4584,66	5501,59
Себестоимость продаж	2420,63	2783,72	3201,28	3681,48	4233,70
Валовая прибыль (убыток)	232,53	400,07	619,27	903,19	1267,90
Коммерческие расходы	116,34	116,34	116,34	116,34	116,34
Управленческие расходы	153,71	156,78	159,92	163,11	166,38
Прибыль (убыток) от продаж	-37,51	126,95	343,01	623,73	985,18
Прочие доходы	285,29	342,35	410,82	492,99	591,58
Прочие расходы	228,12	237,25	246,74	256,61	266,87
Прибыль (убыток) до налогообложения	19,66	232,05	507,10	860,11	1309,89
Текущий налог на прибыль	3,93	46,41	101,42	172,02	261,98
Чистая прибыль (убыток)	15,72	185,64	405,68	688,09	1047,91

Как видно с таблицы, начиная с 2019 года, предлагаемые мероприятия, полностью себя окупят и начнут приносить прибыль, вместе с тем увеличивая часть рынка предприятия.

Не смотря на убыток до 2019 года, предприятие не только получит возрастающую прибыль, но и увеличит часть рынка. Используя предложенную стратегию, через 3 года, ИП Томский Павел Петрович не только полностью окупит стоимость реализации предлагаемых мероприятий, но и создаст значительные конкурентные преимущества на рынке местных СТО и создаст положительный имидж у потенциальных клиентов. Следовательно, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия являются эффективными, а их реализация целесообразной.

Вывод по разделу три. На основании проведенного анализа была определена главная причина уменьшения прибыльности СТО ИП Томский Павел Петрович – увеличение себестоимости работ. Для исправления сложившейся ситуации нами предлагается расширить спектр предоставляемых услуг, закупив новое оборудование, а также провести рекламную кампанию. Общая стоимость

реализации разработанной стратегии повышения конкурентоспособности продукции ИП Томский Павел Петрович составит 27319,69 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческая деятельность - это сложная оперативно-организационная система, направленная на реализации процессов купли-продажи с учетом текущих и будущих рыночных изменений в целях полного, качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от грамотного планирования и реализации мероприятий по увеличению прибыли. При этом необходимо учитывать факторы, влияющие на ее рост и манипулировать переменными, от которых она зависит. Основными факторами, влияющими на прибыль являются: уровень цен на реализуемую продукцию; конъюнктура рынка; система налогообложения; заработная плата сотрудников; уровень хозяйствования; компетентность руководства и менеджеров; конкурентоспособность продукции; организация производства и труда; производительность производства и труда; состояние и эффективность производственного планирования; состояние и эффективность финансового планирования. Совокупность обозначенных действий в итоге обеспечит не только рост прибыли, но и рентабельное функционирование российских предприятий, а также рост российской экономики в целом. Перечисленные факторы влияют на прибыль не прямо, а через объем реализуемой продукции и себестоимость, поэтому для выяснения конечного финансового результата необходимо сопоставить стоимость объема реализуемой продукции и стоимость затрат и ресурсов, используемых в производстве.

Процесс управления прибылью основывается на проведении анализа прибыли предприятия. Но перед тем как начать анализ, следует определить, какой из видов анализа принесет предприятию наибольший эффект. Бесспорно, для получения более объективных данных, следует провести все виды анализа, и только после этого выбрать самые оптимальные методы управления прибылью. Но это весьма трудоемкий и ресурсоемкий процесс. Анализировать

рентабельность предприятия целесообразно проводить, учитывая: рентабельность производственной деятельности и рентабельность основной операционной деятельности.

На выбор вида анализа могут влиять многочисленные факторы, такие как: отрасль, в которой осуществляется деятельность предприятия, специализация, объем товарооборота, его скорость и т.д. Следовательно, менеджерам предприятия требуется грамотно оценивать сложившуюся ситуацию, и выбрать именно тот вид анализа, который даст самую исчерпывающую информацию для разработки мер по управлению прибылью с целью ее увеличения. Определять рентабельность предприятия необходимо, исходя из отношения прибыли от обычной деятельности до налогообложения, к среднегодовой стоимости основных средств основного вида деятельности и материальных оборотных средств. Показатели рентабельности не имеют нормативного значения и зависят от множества факторов, а также существенно варьируются по предприятиям различного профиля, размера, структуры активов и источников средств.

ИП Томский Павел Петрович предоставляет полный комплекс услуг, связанных с продажей, установкой, ремонтом и тонированием автостекол (также съемная тонировка). Предприятие является успешным и прибыльным. В 2016 году наблюдается значительное уменьшение чистой прибыли за счет увеличения себестоимости продукции, увеличения цен и объема структуры продукции, уменьшении оборотных средств, росте дебиторской задолженности. Также стоит отметить и соответственное снижение всех показателей рентабельности, кроме рентабельности финансовых вложение, что вместе с ростом отдачи собственного капитала свидетельствует о перспективности развития деятельности предприятия. Главной причиной снижения прибыльности предприятия стал рост себестоимости услуг.

Организационная структура предприятия характеризуется сложностью управления, наличием многих подразделений, линейным типом построения, наличием делегирования полномочий руководителя и системы распределения

ответственности между всеми структурными подразделениями, что в итоге позволяет предприятия предоставлять услуги высокого качества. Управление персоналом в СТО ИП Томский Павел Петрович является эффективным, так как за анализируемый период эффективность использования трудовых ресурсов увеличилась. Также позитивными тенденциями являются увеличение персонала с высшим образованием, а в структурном разрезе – увеличение персонала в группе стажа от 5 до 10 лет. Также следует отметить, что в 2016 году общее количество персонала продолжает увеличиваться.

Важнейшим фактором, влияющим на динамичное развитие предприятия, является налаженная работа квалифицированного персонала. Именно поэтому кадровые службы уделяют большое внимание, процессу отбора персонала, используя при этом как устоявшиеся и проверенные методики, так и внедряя новые способы подбора персонала. Нельзя не отметить, что на СТО ИП Томский Павел Петрович не уделяется внимание процессу адаптации вновь принятых работников. Кроме того, за последние несколько лет, на предприятии обучение персонала не проводилось, хотя это и декларируется одной из основных функции в управлении персоналом.

Общий уровень взаимоотношений в коллективе оказывает непосредственное влияние на степень общей удовлетворенности трудом персонала, производственную установку и производственные показатели в работе, физическое самочувствие работников.

Наиболее существенное воздействие на состояние межличностных отношений в коллективе оказывают такие факторы, как социально-бытовые, организации и санитарно-гигиенических условий труда.

На основании проведенного анализа была определена главная причина уменьшения прибыльности СТО ИП Томский Павел Петрович – увеличение себестоимости работ. Для исправления сложившейся ситуации нами предлагается расширить спектр предоставляемых услуг, закупив новое оборудование, а также провести рекламную кампанию, с целью привлечения и

оповещения клиентов о новом спектре услуг СТО. Общая стоимость реализации разработанной стратегии повышения конкурентоспособности продукции ИП Томский Павел Петрович составит 27 319,69 руб.

Для целей этого диплома пример прогнозируемое значения роста объема предоставляемых услуг примем в 10% в год. Также необходимо учесть эффект от маркетинговых мероприятий, для чего за основу мы возьмём показатель эффективности Ж. Ламбена – 10%. Следовательно, итого планируется прогнозный рост увеличения реализации (с учетом естественного роста спроса) на 20-30% на первый год, и соответственно на 20% на следующие года. Исходя из этих значений составим финансовый план предприятия по реализации предлагаемых мероприятий до 2019 года (учитывая что проект приобретения нового оборудования окупится до этого срока, поэтому выплат до 2020 года, как планировалось при базовом расчете, не предвидится). Начиная с 2019 года, предлагаемые мероприятия, полностью себя окупят и начнут приносить прибыль, вместе с тем увеличивая часть рынка предприятия. Не смотря на убыток до 2019 года, в предприятие не только получить возрастающую прибыль, но увеличить часть рынка. Используя предложенную стратегию, через 3 года, ИП Томский Павел Петрович не только полностью окупит стоимость реализации предлагаемых мероприятий, но и создаст значительные конкурентные преимущества на рынке местных СТО и создаст положительный имидж у потенциальных клиентов.

Следовательно, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия являются эффективными, а их реализация целесообразной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоева, О.В. Экономика фирмы / О.В. Азоева, М.С. Мокий, В.С. Ивановский. – М.: Юрайт, 2013. – 336 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2013. – 310 с.
3. Бланк, В.Р. Финансовый анализ: учебное пособие для вузов / В.Р. Бланк. – М.: 2014. – 355 с.
4. Бодряков, Р.К. Управление оборотными средствами. Финансовый директор / Р.К. Бодряков. 2014. – № 6. – С. 27-35.
5. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности /Л.А. Бернстайн. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 624 с.
6. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2013. – 224 с.
7. Борисов, Е.Ф. Экономика: учебник / Е.Ф. Борисов, А.А. Петров, Т.Е. Березкина. Под общ.ред. Е.Ф. Борисова. – М.: Проспект, 2013. – 272 с.
8. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками / И.А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2013 – 325 с.
9. Финансовая математика: учебное пособие / П.Н. Брусов, П.П. Брусов, Н.П. Орехова, С.В. Скородулина. Под общ.ред. П.Н. Брусова. – М.: КноРус, 2013. – 224 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2015. – 416 с.
11. Губина, О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: практикум / О.В. Губина, В.Е. Губин. 3-е изд. – М.: Инфра-М, 2013. – 192 с.
12. Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебник / А.И. Гинзбург. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 448 с.

13. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий: учебник / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. Под общ.ред. Т.П. Елисеевой. – М.: Феникс, 2013. – 480 с.
14. Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ (организация, банк, страховая компания): учебное пособие / Д.И. Жилияков, В.Г. Зарецкая. – М.: КноРус, 2013. – 368 с.
15. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ организации: учебник / А.Н. Жилкина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
16. Каптюхин, Р.В. Стандартные задачи медиапланирования для рекламной кампании в СМИ / Экономика и современный менеджмент: теория и практика / Р.В. Каптюхин. 2013, №31. С. 8-13.
17. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. Финансы и статистика: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Юнити, 2013. – 386 с.
18. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. С.А – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт. М.: Дело, 2014. – 527 с.
20. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта / под ред. А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 482 с.
21. Палий, В.Ф. Комментарии к международным стандартам финансовой отчетности / В.Ф. Палий. – М.: Аскери, 2012, – 352 с.
22. Русинова, Ф.М. Менеджмент/ Ф.М.Русинова, М.Л. Разу – М.: 2014 – 319 с.
23. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: 2015. – 523 с.
24. Сосунова Л.А., Зубов С.П. Оценка факторов развития сбытовой системы производственного предприятия на рынке мебели // Вестник

Красноярского государственного экономического университета. Красноярск, 2015. № 7 (105). – 308 с.

25. Тебекин, А.В. Логистика [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Тебекин — М.: Дашков и К, 2012. – 355 с.

26. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. – М.: Юрайт, 2013. – 672 с.

27. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2012. – 576 с.

28. Тренин, Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов / – М.: «Издательство ПРИОР», 2012. – 288с.

29. Харичкова, Л.И. Проблема стратегического управления мегаполисом. Территория науки / 2015. № 3. – 350 с.

30. Шевченко, И.С. Управление в условиях неопределенности / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 264 с.

31. Харченко, А.В. Шеробурко Е.Н. Рекомендации по совершенствованию рекламной деятельности предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2014, №10 (37). С. 54-57.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Факторы оценки удовлетворенности персонала ИП Томский П.П. 2016 г.

Характеристики работы	Критерии персонала			
	Работники	Специалисты	Руководители	Офисные специалисты
№ 1. Возможность профессионального и личностного роста	7,6	7,0	6,4	5,2
№2. Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7,3	7,0	6,7	5,8
№ 3. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать	5,6	6,1	6,0	5,6
№ 4. Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания, др.)	7,0	6,4	6,3	5,6
№ 5. Личная ответственность за результаты работы	6,8	7,3	7,2	7,2
№ 6. Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	7,3	7,4	7,5	7,4
№ 7. Занимаемая должность, ваш статус в организации	7,8	7,1	6,9	5,8
№ 8. Возможность продвижения по службе, карьерный рост	8,1	6,6	6,2	5,4
№ 9. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе	6,5	5,6	6,7	6,2
№ 10. Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)	6,6	5,6	6,2	5,6
№ 11. Льготы, социальный пакет	7,8	6,8	8,2	5,8
№ 12. Психологический климат, межличностные отношения	7,5	7,2	7,4	6,7
№ 13. Стиль управления руководителей	6,1	6,6	7,5	5,6
№ 14. Физические условия труда, оснащенность рабочего места	7,3	6,6	7,3	5,1
№ 15. Стабильность и надежность рабочего места	7,6	7,2	7,7	6,3
№ 16. Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	7,3	8,2	8,0	7,2
№ 17. Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	6,6	7,3	7,0	6,0

Окончание приложения А

Характеристики работы	Критерии персонала			
	Работники	Специалисты	Руководители	Офисные специалисты
№ 18. Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	8,0	7,3	7,8	4,5
№ 19. Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	5,8	6,2	6,1	5,5
№ 20. Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	6,6	6,6	6,1	5,2
№ 21. Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	8,0	7,7	7,8	6,6
№ 22. Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7,5	6,8	7,1	5,5
№ 23. Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6,6	6,4	7,1	5,7

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сравнения показателей операционной деятельности ИП Томский П.П., руб.

Номер шага	1		2		3		4		5	
Длительность шага, год	1		1		1		1		1	
Без проекта / С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
Операционная деятельность	23 382	35 374	21 560	34 447	20 957	34 888	21 004	36 126	23 492	43 473
Выручка	259 200	259 200	263 040	263 040	268 800	268 800	276 480	276 480	345 120	345 120
Материалы	172 800	155 520	177 236	159 512	182 400	164 160	187 968	169 171	236 736	213 062
Заработная плата	21 527	21 236	22 335	22 034	22 902	22 593	23 954	23 631	30 671	30 257
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды	9 226	9 101	9 572	9 443	9 815	9 683	10 266	10 127	13 145	12 967
Амортизация	-	5 417	-	5 417	-	5 417	-	5 417	-	5 417
Проценты по кредиту	-	4 060	-	3 398	-	2 621	-	1 711	-	644
Прочие затраты	26 420	26 420	26 948	26 948	27 487	27 487	28 037	28 037	35 203	35 203
Итого затраты	229 973	221 754	236 091	226 752	242 604	231 961	250 225	238 094	315 755	297 550
Прибыль до налогообложения	29 227	37 446	26 949	36 288	26 196	36 839	26 255	38 386	29 365	47 570
Налог на прибыль	5 845	7 489	5 390	7 258	5 239	7 368	5 251	7 677	5 873	9 514
Чистая прибыль	23 382	29 957	21 560	29 030	20 957	29 471	21 004	30 709	23 492	38 056
Экономия	6 575		7 470		8 514		9 705		14 564	

