

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 «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор, ООО «ЗиМ Toyota»

_____/ Н.А. Янголь /

Худякова /

« ____ » _____ 2017 г.

г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/ Т.А.

« ____ » _____ 2017

Повышение эффективности ООО «ЗиМ Toyota»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017. 152. ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

Д.С.Лысенко /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ-424

_____/ А.Н. Янголь /

_____ 2017г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

_____/К.В.Айхель/

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Понятие эффективности деятельности предприятия и влияющие на нее факторы.....	7
1.2 Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия	17
1.3 Методика анализа эффективности деятельности предприятия	29
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ АВТО-КОМПЛЕКСОВ.....	37
2.1 Анализ зарубежного опыта развития авто-комплексов	37
2.2 Анализ российского опыта развития авто-комплексов	42
2.3 Анализ развития авто-комплексов г. Челябинска	46
ГЛАВА 3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЗИМ ТОУОТА»	49
3.1 Коэффициентный анализ показателей эффективности деятельности предприятия.....	49
3.2 Пути повышения эффективности и совершенствование деятельности предприятия ООО «ЗиМ Toyota»	67
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А. СТРУКТУРНО-ДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СТАТЕЙ БАЛАНСА ООО «ЗИМ ТОУОТА»	

Осуществление и совершенствование управления организацией вызывают необходимость определения эффективности данной деятельности, использования при этом специфических измерителей. Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести: рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате коммерческой деятельности; рост численности административно-управленческих работников; возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления.

Осуществление и совершенствование управленческой деятельности вызывают необходимость определения результатов функционирования системы управления и проводимых по ее улучшению мероприятий. Экономическая эффективность деятельности предприятия выражает экономическую сущность управленческих отношений. Ее определение вызывает необходимость прежде всего исчисления соответствующих трудовых, материальных и финансовых ресурсов и затрат, обеспечивающих формирование управленческого потенциала, содержание и функционирование системы управления.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «ЗиМ TOYOTA».

Задачами выпускной квалификационной работы выступают:

- рассмотреть понятие и методические основы анализа эффективности деятельности предприятия;
- провести анализ зарубежного и отечественного опыта развития авто-комплексов;
- предложить мероприятия по совершенствованию и повышению эффективности деятельности ООО «ЗиМ Toyota».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «ЗиМ Toyota».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – экономические отношения, возникающие в процессе деятельности предприятия на рынке услуг.

При написании выпускной квалификационной работы использованы законодательные и нормативные акты, учебные пособия, аналитические статьи.

В соответствии с решаемыми в работе задачами выпускной квалификационной работы имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие эффективности деятельности предприятия и влияющие на нее факторы

Современные рыночные условия ведения хозяйства требуют от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм ведения хозяйства и управления производством, активизации предпринимательства. В условиях рынка для обеспечения экономического развития предприятия вынуждены постоянно контролировать и повышать экономическую эффективность своей деятельности.

Понятия эффективности рассматриваются в трудах современных ученых Мочерного В.И., Петрова И.В., Сеницыной Т.А., Ефимовой О.В. и других, которые объясняют эту категорию по-разному. Исследованию вопросов оценки эффективности деятельности предприятия также уделено значительное внимание. Эту проблему рассматривают такие ученые, как: Осовская Г.В., Устенко О.Л., Шеремет А.Д., Герчикова И.Н. и др. Однако отсутствие однозначной четкой трактовки понятия «эффективность» и единой системы количественной и качественной ее оценок предопределяет расхождение в анализе хозяйственной деятельности предприятий.

Эффективность является одним из важнейших показателей человеческой активности, взятым с точки зрения ее способности обеспечить конечный результат. Как экономическая категория эффективность дает единую качественно-количественную характеристику результативности хозяйствования [1].

Невзирая на то, что эффективность происходит от слова «эффект», в научной литературе четко разграничиваются понятия «эффект» и

«эффективность». Приведем несколько наиболее типичных примеров определения категории «эффект» в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению «эффект» в трактовке разных авторов

Автор	Определение эффекта
Синицына Т. А.	Эффект - это результат, следствие каких-либо причин, действий, хозяйственных мероприятий [2]
Петрова И. В.	Эффект - полезный результат, выраженный в стоимостной оценке [3]
Осовска Г. В.	Эффект - результат реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности производства за счет экономии всех производственных ресурсов [4]
Мочерный С. В.	Эффект - достигнутый результат в разных формах проявления (материальной, денежной, продвижении по службе, социальной и др.) [1]

Таким образом, можно сделать вывод, что эффект – это непосредственно достигнутый результат от осуществления определенного вида деятельности. Но понятие «эффект» не может полностью охарактеризовать какой-либо вид деятельности или процесс. Для более полной характеристики необходимо учитывать, какие были результаты, за какое время, благодаря каким расходам или ресурсам был получен данный эффект. С этой целью была выделена категория эффективности.

Рассмотрим подходы к определению эффективности в трактовке разных авторов, выделив при этом морфологический признак определения в табл. 2.

Согласно морфологическому признаку можно отметить, что мнения авторов разделились на 4 группы. Первая группа авторов понимают эффективность как выбор правильных целей деятельности предприятия, вторая группа – как результат оптимального использования ресурсов, третья группа – как оценку использования ресурсов предприятия. Наиболее популярным является определение эффективности как соотношения либо результатов к затратам, либо результатов деятельности к намеченным целям.

Следовательно, под эффективностью следует понимать комплексную категорию, которая отображает степень достижения намеченных целей и определяется как соотношение эффекта и установленных целей или

соотношение эффекта и расходов, ресурсов, потраченных на его достижение, с обязательным учетом фактора времени.

Таблица 2 – Подходы к определению эффективности в трактовке разных авторов

Авторы	Морфологический признак	Определение эффективности
Долан Е. Дж.	выбор	Эффективность - это выбор правильных целей, на которых фокусируется вся энергия
Друкер П. Ф., Устенко О. Л. [5], Маркина И. А., Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. [6]	результат	Эффективность - это не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов - материальных, финансовых, трудовых
Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури	оценка	Эффективность - внутренняя экономичность, которая измеряет наилучшее использование ресурсов
Румянцева З. П., Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Сеницына Т. А. [2], Ячменева М. В., Сулима О. Й., Мильнер Б. З., Н. Туленков, Мочерный С. В. [1], К. Макконелл и С. Брю	соотношение	Эффективность - это всегда определенное соотношение (результата с целями или результата с расходами на его получение), то есть величина относительная, данная категория носит управленческий характер и отображает, прежде всего, степень достижения поставленных целей. Эффективность - это способность приносить эффект, результативность процесса, проекта и т. п., которые определяются как отношение эффекта, результата к расходам, которые обеспечили этот результат

В экономической литературе предложено множество подходов к оценке эффективности хозяйственной деятельности.

Герчикова И. Н. предлагает считать эффективность относительно реальных расходов производства. При этом она считает, что эффективность следует определять по рентабельности активов, по рентабельности собственного капитала и ссудного капитала.

Шеремет А. Д. и Сайфулин Р. С. предлагают определять эффективность авансированных ресурсов и эффективность употребленных ресурсов, а также оборотность и рентабельность средств или их источников [6].

Ефимова О. В. приходит к выводу, что эффективность целесообразно определять по рентабельности использованного капитала, причем в случае привлечения ссудных средств нужно учитывать также финансовые расходы

(проценты). Прибыль для определения рентабельности следует брать ту, которая остается в распоряжении предприятия, то есть чистый доход.

По мнению Г. Шмалена, одним из основных критериев оценки деятельности предприятия в условиях рыночной экономики является экономичность. Под экономичностью автор понимает получение определенного результата при наименьших расходах или заданном объеме расходов. Основными показателями деятельности предприятия в рыночных условиях Г. Шмален называет финансовую стойкость и прибыль (рентабельность), под которой он понимает рентабельность собственного капитала и рентабельность всего капитала, вложенного в предприятие [7].

Определение эффективности хозяйственной деятельности имеет важное как научное, так и практическое значение. С ее помощью можно не только оценить эффективность работы предприятия, проанализировать суммарный эффект разных ее структурных подразделений и направлений деятельности, но и определить стратегию развития, разработать прогноз и план действий на перспективу, установить результаты использования потраченных ресурсов: средств производства, рабочей силы, информации и т. п.

Таким образом, можно сказать, что эффективность деятельности предприятия – это категория, выражающая соответствие результатов и затрат предприятия целям деятельности и интересам собственников.

Технико-организационный уровень производства лежит в основе большинства экономических показателей коммерческой деятельности компании. К технико-организационному уровню производства относят такие показатели как: качество используемой техники, качество продукции, техническая вооруженность труда, прогрессивность технологических процессов, степень концентрации, степень комбинирования и кооперирования, ритмичность производства, длительность производственного цикла, уровень организации производства, уровень организации управления.

Техническая сторона предприятия, как таковая, не является предметом экономического анализа, но эти показатели изучаются в тесной взаимосвязи и взаимодействии с организацией и технологией производства.

Абсолютно все процессы и явления коммерческой деятельности компании находятся в тесной взаимосвязи, обусловленности и взаимозависимости, они либо непосредственно связаны между собой, либо косвенно. Так, на величину валовой продукции непосредственно влияют показатели численности работающих сотрудников и их уровень производительности, в свою очередь другие факторы оказывают косвенное влияние на данный показатель. Каждое из явлений коммерческой деятельности может быть рассмотрено как причина и как следствие. Каждый из показателей деятельности коммерческой организации зависит от множества различных факторов, если детально изучать влияние факторов на величину экономического показателя, то будет получен наиболее точный результат анализа и оценка качества деятельности предприятия.

Следовательно, одним из важнейших методологических вопросов в анализе экономической деятельности является исследование и измерение влияния различного рода факторов на значение исследуемых экономических показателей.

Без всестороннего и глубокого анализа факторов невозможно прийти к обоснованному выводу о результативности деятельности, нельзя выявить резервы производства, а так же обосновать управленческие решения.

Обобщающие показатели складываются под влиянием определенных факторов. Существует разграничение понятий «фактор» и «причина», хотя они являются синонимами, в экономической литературе понятие фактор определяется как причинная связь, которая оказывает постоянное влияние на результативные показатели, которые учитываются при планировании и анализе показателей коммерческой деятельности [7].

В свою очередь причина – это причинная связь, которая влияет на результаты деятельности предприятия, но не носит постоянный характер,

причина может, как быть, так и не быть. В этом смысле экономические категории и факторы, которые отражаются при помощи показателей, носят объективный характер.

Различают объективно и субъективно обусловленные факторы, то есть пути воздействия на показатели при помощи различных организационно-технических мероприятий.

Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия

Категория показателей	Примеры
Народнохозяйственные	Инвестиционная политика, научно-технический прогресс, общие социально-экономические тенденции развития народного хозяйства
Отраслевые	Конъюнктура отраслевого рынка, общие и структурные характеристики отрасли в структуре народного хозяйства
Территориальные	Географическое местоположение, природно-климатические условия, потенциал рынка и инвестиционный рынок
Экстенсивные	Рост объема используемых материалов, сырья, электроэнергии, трудовых ресурсов
Общие	Характер производства и его отраслевые особенности, состояние материально-технической базы
Структурно-организационные	Организационная структура снабжения, сбыта, производства, управления и производственно-экономических связей
Особые	Факторы неопределенного и риска
Специфические	Соотношение между формами организации управления, степень соответствия структуры аппарата управления, соотношение между формами управления и методами управления, уровень механизации и автоматизации управленческих работ, уровень квалификации работников и эффективность их труда

Значение комплексной классификации факторов, оказывающих влияние на эффективность коммерческой деятельности фирмы, сводится к тому, что на ее основе можно моделировать деятельность, т. е. оказывать на нее непосредственное влияние, а так же осуществлять поиск резервов фирмы для повышения эффективности рыночной деятельности.

Математическое моделирование факторов системы экономической деятельности, основано на ряде экономических критериев выделения факторов,

как элементов факторной системы причинности, самостоятельности существования, специфичности и возможности количественного учета и измерения. Существует множество классификаций факторов, оказывающих влияние на эффективность коммерческой работы. Так, например, факторы бывают общими и частными. Общие факторы оказывают влияние на ряд исследуемых показателей, в то время, как частные – специфичны для каждого из показателей.

Важное значение, исходя из задач анализа эффективности коммерческой деятельности, имеет деление факторов на внутренние и внешние, которое представлено на рисунке 1.

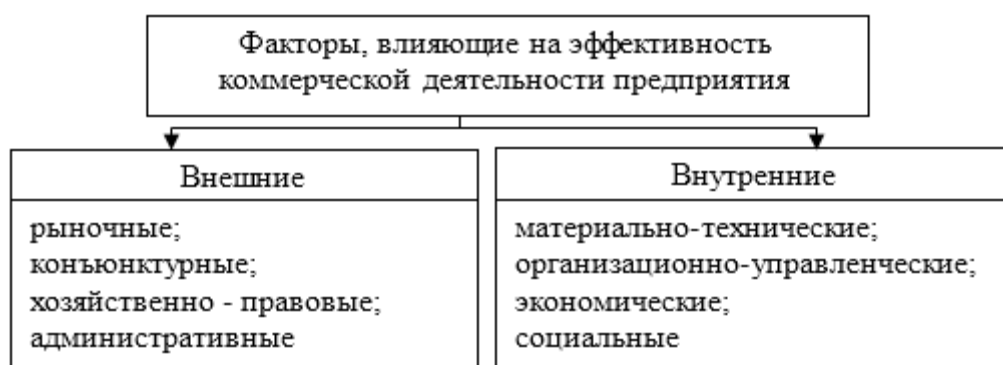


Рисунок 1 – Внешние и внутренние факторы эффективности коммерческой деятельности

Существует такой фактор, как фактор персонала – это группа показателей, которые связаны с состоянием, обеспеченностью и эффективным использованием трудовых ресурсов.

К таким факторам относят: численность работников предприятия в целом и по категориям, затраты на оплату труда, структура работающего состава, размер фонда заработной платы, затраты на социальное развитие, система экономического стимулирования, затраты на подготовку и повышение квалификации кадров, затраты на охрану труда, текучесть кадров, производительность труда, уровень эффективности использования сотрудников, коэффициенты приема и увольнения сотрудников.

Для создания и эффективного функционирования коммерческой организации, существует необходимость укомплектовать предприятие нужными кадрами, соответствующих требованиям и обладающих необходимой компетенцией, а также организовать, при необходимости, подготовку и переподготовку кадров.

На коммерческом предприятии должна быть правильно организована система мотивации и поощрения сотрудников. При анализе эффективности деятельности необходимо определить уровень эффективности использования материальных и моральных стимулов и поощрений. Если система мотивации и стимулирования на предприятии неэффективна, то это может привести к оттоку высококвалифицированных сотрудников. В условиях современной экономики необходимо создания сбалансированного подхода к подготовке, мотивации и закреплению квалифицированных кадров. Одним из важных решений данной задачи является разработка стратегии «карьерной лестницы», по которой каждый из работников продвигается только при помощи своего труда и умения построить бизнес.

Фактор технология – это группа факторов, которая находится в прямой зависимости от уровня научно-технического прогресса, а так же миссии организации и потребностей рынка. К данной группе факторов относятся показатели, которые характеризуют обеспеченность, состояние и эффективность использования материально-технической базы компании.

К ним относятся следующие показатели: стоимость основных фондов, уровень износа (амортизации) основных средств, структура основных средств, фондоемкость, производительность машин и оборудования, фондоотдача, фондовооруженность и др. Эта группа факторов относится к стратегической, от этих факторов зависит конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом, их необходимо учитывать при стратегическом планировании производства и сбыта, а также при экономическом анализе.

Фактор материальные ресурсы – это фактор, который является основой производственного процесса. Объем производства и реализации товаров и

услуг зависит от полного, своевременного и качественного обеспечения материальными ресурсами.

К данной группе факторов относятся следующие показатели: материальные ресурсы и затраты, структура затрат, топливоемкость продукции, материалоемкость продукции, организация экономии материальных затрат, уровень отходов производства, платежи за экологию.

Фактор научные исследования и опытно-конструкторские работы (НИОКР), может характеризоваться следующей системой показателей: количественный и качественный состав НИОКР, эффективность использования результатов НИОКР, эффективность использования результатов НИОКР. Данный фактор работает эффективно в крупных организациях – лидерах отрасли, но не оправдывает себя на средних и мелких предприятиях. Во многих случаях при наличии развитых хозяйственных связей на эффективность коммерческой работы предприятия в значительной мере оказывает влияние деятельность других предприятий, так, например, на эффективность деятельности одного предприятия влияют стоимость, качество товаров, своевременность поставок, инфляционные процессы и конъюнктура рынка других компаний.

Часто на результаты работы фирмы влияют внешние факторы, такие как перемены в отрасли специализации и производственной кооперации. Эти факторы не характеризуют усилия данного предприятия, но исследование этих факторов позволяет точнее определять степень воздействия внутренних причин и, соответственно, более полно выявлять внутренние резервы коммерческого предприятия.

Деление факторов на объективные и субъективные представлено на рисунке 2.

Также факторы эффективности коммерческой работы подразделяются на общие и специфические. Общие факторы действуют во всех отраслях экономики, а специфические – действуют в условиях отдельной отрасли экономики, либо предприятия.

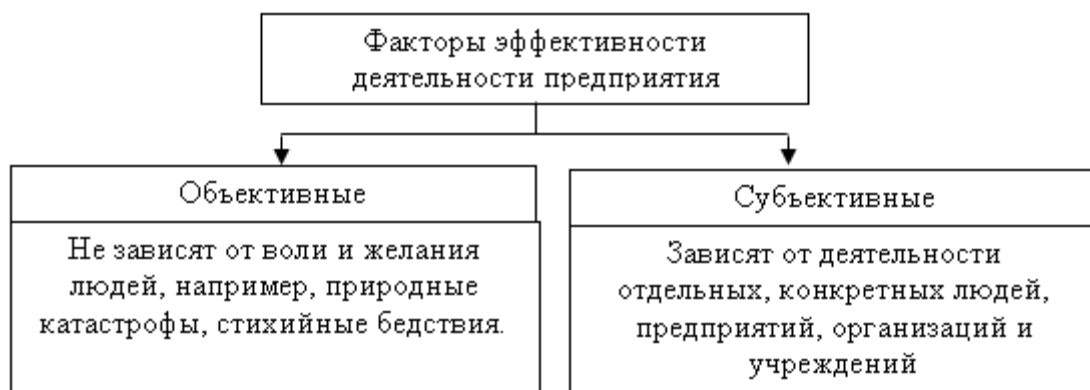


Рисунок 2 – Объективные и субъективные факторы эффективности

Данная классификация факторов помогает более полно учесть особенности отдельных предприятий и отраслей, а также дать точную оценку их деятельности. Если при анализе эффективности ставится цель – измерить то или иное влияние факторов, то применяется классификация факторов на количественные и качественные, прямые и косвенные, простые и сложные, измеримые и неизмеримые.

Количественные факторы выражают количественную оценку явления (количество оборудования, работников, ресурсов и так далее), качественные факторы оценивают внутренние качества и особенности, исследуемого явления или процесса (производительность труда, рентабельность и так далее). Многие факторы, которые рассматриваются в оценке эффективности деятельности предприятия, состоят из ряда элементов.

Но при этом существуют факторы, которые не раскладываются на составные элементы. Именно поэтому факторы эффективности деятельности делят на простые (элементарные) и сложные (комплексные), например, простой фактор – количество рабочих дней в периоде, а сложный – производительность.

Как упоминалось ранее, одни факторы оказывают непосредственное влияние на результативный показатель, другие – косвенное, в связи с этим различаются факторы первого, второго и последующих уровней. Чтобы оценить воздействие факторов на эффективность коммерческой деятельности предприятия, необходимо проведение анализа.

С помощью экономического анализа изучаются и оцениваются факты и процессы коммерческой деятельности. Но факты, как таковые, сами по себе зачастую мало что объясняют, именно поэтому задача экономического анализа состоит не только в том, чтобы их регистрировать, но и в том, чтобы раскрыть сущность явлений и существующую между ними взаимосвязь, а также уяснить причины их возникновения и тенденции их развития. Для того, чтобы проникнуть в сущность изучаемых экономических явлений, необходимо применение научных методов исследования.

Таким образом, эффективность деятельности предприятия – это категория, выражающая соответствие результатов и затрат предприятия целям деятельности и интересам собственников. Существует множество факторов, которые влияют на экономическую эффективность коммерческой деятельности предприятия, а так же ряд методов экономического анализа, при помощи которых возможно наиболее полно описать исследуемые факторы.

1.2 Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия

Осознание важности проблем эффективности предприятий восходит к истокам «науки менеджмента». Еще М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мейо, Ч. Барнард и их последователи стремились сформулировать понятие «эффективной организации», принципы и методы ее построения. Однако и для «классической» школы, и для ранних поведенческих концепций было характерно невнимание к точному формулированию и анализу понятия эффективности организации и тем более к установлению и измерению критериев ее оценки. Основная причина этого состояла в универалистской ориентации этих теоретических воззрений. Сформировав раз и навсегда черты «идеальной организации» в виде «бюрократии» (по Веберу) или же, наоборот, модели «участия, гармонии, удовлетворения» (по Мейо, Барнарду и др.), теоретики-универсалисты не испытывали необходимости в критериях сравнения и оценки типов систем управления. Для них достаточно было установить «принципы»

построения или иные характеристики единственно наилучшей, оптимальной организации и потребовать выполнения этих принципов и достижения идеальных характеристик.

Развитие системного мышления в отношении организации и понимания альтернативности решения организационных проблем в зависимости от разных объективных условий привело к осознанию важности более углубленного изучения проблемы организационной эффективности. Уже Ч. Барнард сформулировал «главную дилемму» оценки эффективности организаций, разделив два понятия: «внешней эффективности», понимая под этим степень достижения установленных перед организацией целей; «внутренней эффективности», неправомочно сузив, однако это понятие до «удовлетворения мотивов индивидов», что якобы прямо стимулирует их к большей затрате личной энергии во имя совместных, «кооперативных» усилий. Р. Трондайк отметил в начале 50-х годов растущую тенденцию среди исследователей организации к формированию точно измеримых критериев эффективности. В последующем почти каждый крупный теоретик организации формулировал свое понимание организационной эффективности, характеристик и критериев ее достижения, а развитие функций стратегического планирования и особенно моделирования и оптимального программирования стимулировало практиков к более четкой формулировке критериев и показателей оценки эффективности различного рода решений в хозяйственных и других организациях.

Огромную пестроту и разноплановость концепций и показателей эффективности организационных систем отмечали в 70-х годах в своих обзорных исследованиях Д. Прайс, Р. Стирз, Д. Кемпбел. Можно согласиться со сделанным при этом выводом, что, «вероятно, бесполезно высказывать суждения, сравнивающие, какая из этих моделей хуже или лучше для определенных целей. Они просто обеспечивают средства для рассмотрения различных частей оценки эффективности.

Проблема оценки эффективности предприятий до сих пор остается одной из самых сложных и трудноразрешимых. В современной литературе выделяют

множество методов оценки эффективности предприятия: структурный подход Куросавы, подход Лоулора, способ экспресс-оценки эффективности, семейство показателей оценки результатов работы предприятия, способ межфирменных сравнений и бенчмаркинг.

Подход доктора Кадзукио Куросавы основан на структуре предприятия. Согласно его концепции, измерение эффективности предприятия помогает анализировать прошлое и спланировать новые виды деятельности. Применяя эту схему, можно получить своего рода систему взаимосвязанных индексов. Добавленную стоимость в комбинации с различными физическими факторами и другими соответствующими переменными можно также использовать и измерение эффективности. Добавленная стоимость на предприятии может иметь несколько выражений. Выбор нужного из них зависит от целей производства.

Алан Лоулор рассматривал эффективность как всеобъемлющую меру того, насколько экономично и результативно предприятие выполняет следующие пять задач: цели, экономичность, результативность, сопоставимость и прогрессивные тенденции.

Цели могут достигаться, когда величина совокупного капитала достаточна для удовлетворения потребностей организации и измерения степени достижения главных целей. Этот капитал называется общим доходом (TE):

$$TE = \text{Объем продаж} - \text{Стоимость материалов} = S - M \quad (1)$$

Полученный доход расходуется на покупку услуг, заработную плату, инвестиции в постоянный капитал, выплату налогов, и при этом остается прибыль.

Экономичность говорит нам о том, насколько хорошо имевшиеся ресурсы были израсходованы для производства реально необходимой продукции и указывает на использование имеющихся мощностей. Измерение экономичности

выявляет отношение «выход - вход» и степень использования ресурсов по сравнению с общими мощностями (потенциалом).

Результативность используется для сравнения текущих достижений с тем, что могло бы быть, если бы ресурсами управляли более эффективно. Это понятие включает постановку цели (выпуск продукции) по достижению новых нормативных результатов деятельности или использованию потенциальных возможностей.

Стоимость, созданная в процессе производства (ΣPQ)						
C_t			M_t			
Стоимость материалов (C_1)	Амортизация (C_2)	Выплаты рабочей силе (V)	Чистая прибыль (M_a)	Процент (M_b)	Аренда (M_c)	Налог (M_d)
	Совокупная добавленная стоимость (F^g)					
	Чистая добавленная стоимость (F^n)					
	Показатели для бизнеса (F^1_b)					
	Показатели для бизнеса (F^2_b)					
	Показатели для бизнеса (F^3_b)					

Рисунок 3 – Структура стоимости, создаваемой в процессе производства, и варианты добавленной стоимости

Повышение эффективности включает комбинацию возросшей результативности и улучшение использования имеющихся ресурсов. Оно определяется с помощью четырех базовых коэффициентов:

– фактическое значение выхода, деленное на фактическое значение входа, - статус-кво;

– более высокое значение выхода, деленное на текущее фактическое значение входа;

– фактическое текущее значение выхода, деленное на более низкое значение входа;

– максимальный выход, деленный на минимальный вход, - более высокий уровень эффективности.

Сопоставимость – это ориентир для результатов деятельности организации, ибо коэффициенты эффективности сами по себе мало говорят без сравнения в какой-либо форме. В целом, измерение эффективности означает сравнение на трех уровнях:

– сравнение текущих результатов деятельности с прошлыми базовыми результатами;

– сравнение результатов между подразделениями (указывает на относительные достижения);

– сравнение фактических результатов и цели (лучше всего, так как концентрирует внимание на задачах).

Тенденции, т.е. задача достижения прогрессивных тенденций, сводится к сравнению текущих показателей деятельности с базовыми показателями для того, чтобы выяснить улучшается или ухудшается работа предприятия и насколько быстро.

Этот подход требует, чтобы эффективность внутри предприятия измерялась, по меньшей мере, на двух уровнях: первичном и вторичном. На первичном уровне оценивается эффективность получения общего дохода. Таким образом, получение более высокого уровня общего дохода обеспечивает «здоровье» организации. Измерение эффективности на вторичном уровне дает коэффициент использования ресурсов по сравнению с полной стоимостью всех имеющихся ресурсов. Общие издержки преобразования включают два основных компонента:

– издержки, возникающие, когда ресурсы используются производительно (C_a) и эти издержки можно разделить на стоимость производительной работы (C_e) и стоимость вспомогательной работы (C_a).

– стоимость неиспользуемых или используемых вхолостую ресурсов (Q), когда люди и оборудование простаивают.

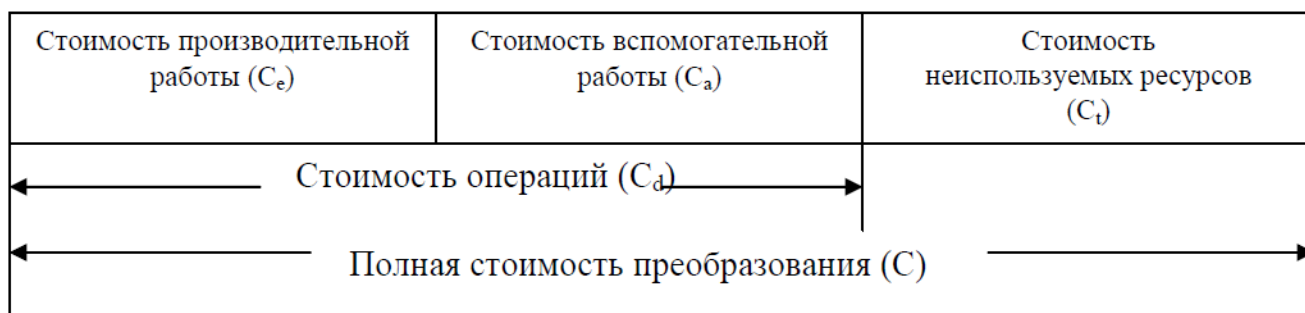


Рисунок 4 – Соотношение между издержками

Прекрасный обзор концепции и практического применения семейства показателей был выполнен американскими консультантами по эффективности Лойдом Провостом и Сьюзен Леддик в отчете «Анализ эффективности в национальном масштабе». Они считают, что с помощью семейства показателей можно оценить предприятие как целое, как единственную в своем роде сложную и динамическую систему. Хотя она может состоять на первый взгляд, из разнородных частей, члены организации объединены общей целью, достижение которой требует оптимизации деятельности системы в целом, а не просто суммирования результатов работы ее частей.

Семейство показателей должно служить и как индикатор текущей деятельности, и как предсказатель будущих результатов. Показатели должны характеризовать организацию в самых разных аспектах: с точки зрения потребителей, работников, с позиций состояния бизнеса и финансов, операций и ее положения во внешней среде.

Для большинства организаций категории показателей универсальны. Но конкретные показатели для каждой данной организации зависят от факторов ее уникальности. Для разработки набора конкретных показателей можно использовать в качестве руководства декларацию о целях организации. Это один из способов. Другой подход может состоять в том, чтобы начать с выяснения у всех заинтересованных сторон, какой показатель позволит

предсказать их выработанные по ответам на эти вопросы, можно потом исследовать на практичность, пригодность и полезность.

Анализ эффективности можно выполнять также путем сравнения отклонений результатов деятельности от конкурентов или от других стандартов в данный момент времени, а не только путем прямого измерения эффективности всей компании или ее подразделений.

Когда фактические результаты деятельности за данный период сравниваются с установленными нормами или стандартами, получаются отклонения, которые представляют собой разницу между некоторым стандартом (или нормой) и реальным результатом. Эти отклонения могут быть благоприятными в конструкторско-технологической документации, или более мягкими», такими, как показатели предшествующих лет или среднее значение по отрасли.

Успех такого подхода к оценке эффективности зависит от точности и согласованности выбора этих норм.

Типичное межфирменное сравнение (МФС) проводится тогда, когда предприятие сравнивается с отраслью, профиль которой получен по представительной выборке аналогичных организаций. Обычно анализируют показатели частных видов эффективности, финансовые коэффициенты и другие общие показатели, например использованные ресурсы, выраженные как процент от объема продаж, или активы, выраженные как процент от вложенного капитала. Этот тип сравнения показывает, насколько фирма отличается по эффективности от аналогичных ей. Если для отрасли можно разработать профиль «хорошей» деятельности, а не средней, сравнение становится более значимым.

Самое последнее достижение МФС – это бенчмаркинг. Это система раннего предупреждения о назревающих проблемах. Это процесс измерения характеристик продукции, услуг или методов работы для сравнения с сильнейшими конкурентами и лидирующими в отрасли компаниями.

Консультанты фирмы Coopers & Lybrand в своей книге по этому вопросу определяют бенчмаркинг как инструмент, используемый для поддержания

постоянного совершенствования и достижения преимуществ конкуренции. Это подталкиваемое извне фокусирование внимания на внутренней деятельности, функциях или операциях для того, чтобы достигнуть постоянного улучшения.

Различают «стратегический бенчмаркинг», когда сравниваются результаты деятельности подразделений, осуществляющих определенный бизнес в компании, и их конкурентов, и «операционный бенчмаркинг», т.е. сравнение процессов ведения бизнеса. Первый вид бенчмаркинга должен проводиться скорее на уровне словесных описаний, чем на цифрах.

Бенчмаркинг обеспечивает получение информации, позволяющей сравнивать:

- финансовые показатели;
- работу персонала по функциям, типу и размещению;
- длительность цикла разработки;
- показатели в области качества и услуг.

Бенчмаркинг обеспечивает также понимание сути расхождений между текущим положением дел и целями, создает основу для рекомендаций или изменений и улучшений, а также помогает высшему руководству сконцентрировать внимание на том, что должно быть сделано и какого рода стратегические решения следует принять.

Одно из отличий бенчмаркинга от традиционного МФС - это то, что он имеет отношение не только к финансовым данным, но и к улучшению проектирования и изготовления продукции путем отбора наилучших характеристик подходов у конкурентов.

Такая методология позволяет дифференцировать деятельность отраслевых компаний высшего и среднего уровня. Она ставит перед компаниями проблему определения того, как реакция на результаты бенчмаркинга будет трансформироваться в реальные виды действий.

Исходной точкой подхода к бенчмаркингу может быть оценка с точки зрения их ноу-хау в технических вопросах, разработке продукции и ведении бизнеса. Дополнительно можно сопоставить «мнение рынка» с внутренними

рангами таких критических факторов успеха, как применение продукции, ее надежность, время поставки, обслуживание, относительные цены, испытания продукции, ассортимент, качество сбытовой деятельности, имидж, реклама. Самое ценное в таком ранжировании то, что оно выполняется одновременно внутренними специалистами и потребителями. Это позволяет придать стратегическое значение тем критическим факторам успеха, которые воспринимаются потребителями как важные, и уменьшить отрыв в показателях от главных конкурентов.

Аналогично бенчмаркинг можно выполнить в таких сферах, как технология, затраты и т.д. При выполнении бенчмаркинга по затратам А.Т. Кене использует следующие шаги:

1. Разработка требования к стоимости единицы выбранного продукта.
2. Выделение составляющих стоимости.
3. Идентификация ключевых составляющих затрат.
4. Анализ данных конкурентов.
5. Обсуждение с внутренними и внешними экспертами.
6. Сравнение результатов с составляющими стоимости у конкурентов.

Таким образом, достоинство бенчмаркинга по затратам, проводимого по цепочкам затрат и по основным факторам, влияющим на величину издержек, состоит в том, что он позволяет рассчитать влияние увеличения объема выпуска или использования альтернативного процесса производства на себестоимость единицы продукции. Компании, которые применяют бенчмаркинговые исследования, согласны в том, что бенчмаркинг делает менеджеров более чувствительными к использованию стратегических решений и требованиям к результатам деятельности, он делает их более восприимчивыми к необходимости изменений, а также увеличивает мотивацию и приверженность к их внедрению. Бенчмаркинг, кроме того, помогает принять стратегические решения благодаря более точной оценке рыночной привлекательности продукции, ведущих факторов, основных технологий и

требуемых инноваций, идентификации критических ресурсов и факторов затрат, а также убедить в необходимости изменений.

Большинство российских авторов для оценки эффективности предприятия предлагают общеизвестные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, чаще всего заимствованные из зарубежной практики, а именно: SWOT-анализ, PEST - анализ, матрицы БКГ, Мак-Кинси и т.п. Однако не так уж часто в отечественной и зарубежной литературе встречаются комплексные методики анализа предприятия, которые могли бы применяться в практике оценки эффективности. Все они обладают различной степенью полноты анализируемых факторов, хотя последовательность действий в ходе анализа в целом одинакова.

Что касается анализа коэффициентов эффективности, то наиболее широкое распространение получила модифицированная факторная модель фирмы «DuPont». Модель «DuPont» показывает связь между факторами, воздействовать на рентабельность. Назначение модели – идентифицировать факторы, определяющие эффективность функционирования предприятия, оценить степень их влияния и складывающиеся тенденции в их изменении и значимости. Данная модель выявляет наиболее важную связь между двумя сторонами деятельности производственной системы: итогами хозяйственной деятельности и результатами использования капитала. Основная концепция, заложенная в ней, состоит в том, что рентабельность можно повышать, увеличивая значение либо коэффициента доходности, либо коэффициента оборачиваемости капитала, либо и того и другого. Показатели рентабельности позволяют судить, насколько эффективно используется вложенный капитал. Расчет рентабельности собственного капитала предполагает отнесение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Так как показатель рентабельности характеризует ситуацию в целом за год, он дает сведения о доходности собственного капитала за год в процентах.

Для оценки эффективности предприятия, многие авторы делают попытки также рассчитать интегральный показатель эффективности предприятия.

Так, например, методика И. Максимовой основана на оценке четырех групповых показателей или «критериев эффективности» предприятия:

а) эффективность производственной деятельности, представленной такими показателями как фондоотдача, рентабельность товара, производительность труда;

б) финансовое положение предприятия, включающее в себя некоторые финансовые коэффициенты;

в) эффективность организации сбыта и продвижения товара, характеризующаяся показателями рентабельности, загрузки производственной мощности, эффективности рекламы и т. п.;

г) конкурентоспособность товара, определяемая по вышеприведенному методу.

Далее производится расчет критериев и самого показателя эффективности по формуле средневзвешенной арифметической, причем весовые коэффициенты определяются экспертным путем.

Таким образом, многообразие и разноплановость критериев и оценок эффективности предприятий являются весьма значительными, а это не позволяет считать, что на сегодня здесь существует научно обоснованный и доведенный до количественной определенности инструментарий оценки и выбора путей решения коренных проблем формирования, функционирования, перестройки промышленных предприятий. В этой сфере решающая роль все еще отводится субъективным суждениям, интуиции, опыту, а различного рода четкие, в том числе количественные, критерии носят вспомогательный характер. Для изменения подобной ситуации, как представляется, важнейшее значение приобретают два аспекта: первый – проблема согласования критериев; второй – задача их обоснования и особенно измерения. Как считает большинство исследователей, на сегодня это практически неразрешимая проблема. «В лучшем из всех возможных миров, – пишет, например Д. Кембел, – было бы прекрасно иметь некоторую всеохватывающую иерархическую систему, раскрывающую, как критерии согласуются между собой с точки

зрения их общности, специфичности и отношения «средства – результаты». Почти очевидно, что такую схему невозможно построить, разве что лишь в жестких границах какой-нибудь частной теории эффективности».

В целом можно констатировать, что блок эффективности – это самая неразработанная и сложная часть в системе промышленного предприятия, которая требует дальнейших углубленных исследований теоретического и прикладного плана, а также методических разработок и практических экспериментов. В науке управления некоторые проблемы оценки эффективности организаций применительно к условиям деятельности предприятий в настоящее время поставлены, но все еще далеки от своего решения.

Предприятия всегда учитывают затраты, направленные на достижение того или иного результата. В основе их прогресса, на наш взгляд лежит, повышение уровня эффективности предприятия, под которым, в первую очередь, понимается экономическая результативность хозяйственной деятельности. При этом необходимо сравнивать ожидаемую ценность того, что будет получено, с ожидаемой ценностью того, что будет потеряно. В практических расчетах это определяется отношением результатов работы предприятия к затратным процессам. Для оценки устойчивого роста эффективности нужна система показателей, характеризующая его различные стороны. Основным недостатком показателей, используемых на сегодняшний день в практической работе российских промышленных предприятий и системе статистической отчетности для оценки устойчивого роста эффективности, является в основном их денежное выражение, что не позволяет раскрыть и оценить ряд важных, объективно присутствующих аспектов деятельности предприятий, влияющих на устойчивый рост эффективности их деятельности.

1.3 Методика анализа эффективности деятельности предприятия

Обеспечение эффективного функционирования организаций требует экономически грамотного управления их деятельностью, которая во многом определяется умением её анализировать. С помощью комплексного анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновываются бизнес-планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, вырабатывается экономическая стратегия его развития. В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Резко возрастает значение финансовой устойчивости субъектов хозяйствования. Все это значительно увеличивает роль анализа хозяйственной деятельности [1].

Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова отмечают, что бухгалтерская (финансовая) отчетность представляет собой информационную базу анализа эффективности деятельности, подчеркивая, что анализ эффективности деятельности в классическом понимании – это анализ данных финансовой отчетности [10].

А.Д. Шерemet, Е.В. Негашев определяют анализ эффективности деятельности как анализ финансовых показателей, отражающих финансовые результаты деятельности и финансовое состояние организации. При этом данные исследователи отмечают, что анализ по данным публичной финансовой отчетности принято определять как «внешний» анализ эффективности деятельности, что его рамки сужает, поскольку не вся финансовая информация организации отражается в отчетности [18].

И.А. Жулега отмечает, что наиболее полным источником информации для анализа эффективности деятельности являются внутренние (рабочие) бухгалтерские документы – оборотные ведомости и главная книга, данные первичного бухгалтерского учета. Эти источники информации позволяют выявить внутренние тенденции показателей отчетности [12].

Тем не менее, основная роль в информационном обеспечении анализа эффективности деятельности большинством исследователей отведена бухгалтерской (финансовой) отчетности, ввиду её следующих преимуществ:

а) единообразии формы отчетности, т.е. использование одних методов расчета показателей;

б) открытость, из чего следует, что отчетность для оценки организации могут использовать как внутренние, так и внешние пользователи;

в) обязательность составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, соответственно её использование не подразумевает дополнительных затрат на проведение анализа [12].

Анализу бухгалтерской отчетности посвящены исследования многих авторов экономической литературы.

Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова определяют анализ бухгалтерской отчетности как процесс, способствующий оценке прошлого и текущего финансового положения деятельности организации. Однако основной целью является оценка финансово-хозяйственной деятельности организации в плане будущих условий существования [10].

Л.А. Бернстайн отмечает, что анализ эффективности деятельности заключается в применении аналитических инструментов и методов к показателям финансовых документов для определения существенных характеристик и связей, которые являются необходимыми для принятия того или иного решения [6].

На наш взгляд, выражение «анализ бухгалтерской отчетности» подчеркивает роль информационной базы при финансовом анализе, так как эта отчетность содержит основную долю используемой при проведении аналитических процедур информации.

Наиболее общие положения в отношении отчетности содержит Федеральный закон «О бухгалтерском учете». Согласно данному закону бухгалтерская отчетность – это «единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной

деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам» [1].

Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность организаций в соответствии с Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», за исключением отчетности бюджетных организаций включает: бухгалтерский баланс; отчет о финансовых результатах; приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах (отчет об изменениях капитала; отчет о движении денежных средств; отчет о целевом использовании полученных средств; пояснения в табличной и текстовой форме) [1].

Бухгалтерский баланс отражает финансовое положение организации в денежной оценке на отчетную дату. Показатели отчета о финансовых результатах отражают эффективность хозяйствования по всем направлениям деятельности и составляют основу экономического развития организации. В отчете об изменениях капитала приводят информацию о наличии и изменениях собственного капитала организации на начало и конец отчетного периода. В отчете о движении денежных средств присутствуют сведения, непосредственно вытекающие из записей по счетам учета денежных средств.

Таким образом, данные внутрихозяйственного бухгалтерского учета привлекаются при осуществлении всех видов анализа внутренними пользователями в пределах их компетенции. Для внешних пользователей основным источником информации является бухгалтерская отчетность, которая может быть использована любым партнером организации [2].

Анализ эффективности деятельности бухгалтерской отчетности основан на расчете и интерпретации различных групп показателей [19]. Наиболее упоминаемы и используются в экономической литературе такие группы финансовых показателей: финансовой устойчивости; платежеспособности; ликвидности; деловой активности; рентабельности.

Способы расчета основных показателей финансовой устойчивости и принятые нормативы согласно методикам различных авторов экономической литературы представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика способов расчета основных показателей финансовой устойчивости по методикам различных авторов

Способы расчета показателей и рекомендуемые значения по методикам авторов экономической литературы		
Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова [10]	Л.С. Васильева, М. В. Петровская[9]	А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев [18]
1. Коэффициент концентрации собственного капитала Кк.с.к. / коэффициент финансовой независимости К. ф.н. / коэффициент автономии К. а.		
$K_{ф.н.} = \frac{с.1300}{с.1700}$ $0,4 \leq K_{ф.н.} \leq 0,6$	$K_{к.с.к.} = \frac{с.1300 + с.1530}{с.1700}$ $K_{к.с.к.} = 0,5$	$K_{а.} = \frac{РеалСК}{с.1700} =$ $= \frac{(с.1600 - 3У) - (с.1400 + с.1500 - с.1530)}{с.1700}$
2. Коэффициент капитализации Кк./ коэффициент соотношения заемных и собственных средств (плечо финансового рычага) Кз/с		
$K_{к.} = \frac{с.1400 + с.1500}{с.1300}$ $K_{к.} \leq 1,5$	$K_{к.} = \frac{с.1400 + (с.1500 - с.1530)}{с.1300 + с.1530}$ $K_{к.} \leq 1$	$K_{з/с} = \frac{с.1400 + (с.1500 - 1530)}{РеалСК}$ $K_{з/с} \leq 1$
3. Коэффициент маневренности Км.		
Не рассчитывают	$K_{м.} = \frac{с.1300 + с.1530 + с.1400 - с.1100}{с.1300 + с.1530}$ $K_{м.} = 0,2 - 0,5$	$K_{м.} = \frac{РеалСК - (с.1100 + ДДЗ)}{РеалСК}$ $K_{м.} = 0,5$
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами Коб.		
$K_{об.} = \frac{с.1300 - с.1100}{с.1200}$ $K_{об.} = 0,1$	$K_{об.} = \frac{с.1300 + с.1530 + с.1400 - с.1100}{с.1200}$ $K_{об.} \geq 0,1$	$K_{об.} = \frac{РеалСК - (с.1100 + ДДЗ)}{с.1200}$ $K_{об.} \geq 0,1$
5. Коэффициент финансовой устойчивости К ф.у.		
$K_{ф.у.} = \frac{с.1300 + с.1400}{с.1600}$ $K_{ф.у.} \geq 0,6$	$K_{ф.у.} = \frac{с.1300 + с.1530 + с.1400}{с.1600}$ $K_{ф.у.} \geq 0,6$	Не рассчитывают

Таким образом, в целом наборы рассчитываемых коэффициентов финансовой устойчивости у большинства авторов экономической литературы сходны. Но присутствуют некоторые различия в их именовании, способе расчета и нормативах. По методике А.Д. Шеремета, Е.В. Негашева представлены наиболее детальные расчеты – с использованием показателя реального собственного капитала. Л.С. Васильева, М.В. Петровская используют значение собственного капитала и как итог третьего раздела бухгалтерского

баланса, и его уточненный расчет с корректировкой на доходы будущих периодов, последний вариант и представлен в таблице. Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова представляют, на наш взгляд, наиболее общий подход к расчету большинства показателей. Существует множество коэффициентов финансовой устойчивости, в данной таблице представлены самые основные и наиболее полно отражающие финансовую устойчивость организации [10, 9, 18].

В большинстве методик анализа эффективности деятельности нет четкого разграничения анализа ликвидности и платежеспособности. Данные показатели нами разграничены и представлены в таблице 6 и таблице 7 соответственно.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика способов расчета основных показателей ликвидности по методикам различных авторов

Способы расчета показателей и рекомендуемые значения по методикам авторов экономической литературы		
Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова [10]	Л.С. Васильева, М.В. Петровская[9]	А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев [18]
1. Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{абс.л.}$		
$K_{абс.л.} = \frac{с.1250 + с.1240}{с.1510 + с.1520 + ЗУВД + с.1550}$ $K_{абс.л.} \geq 0,1 - 0,7$	$K_{абс.л.} = \frac{с.1250 + с.1240}{с.1500 - с.1530}$ $K_{абс.л.} \geq 0,2$	
2. Коэффициент критической ликвидности $K_{кр.л.}$		
$K_{кр.л.} = \frac{с.1250 + с.1240 + ДДЗ}{с.1510 + 1520 + ЗУВД + 1550}$ $K_{кр.л.} = 0,7 - 0,8$	$K_{кр.л.} = \frac{с.1200 - 1210 - 1220 - ДДЗ}{с.1500 - с.1530}$ $K_{кр.л.} = 0,7 - 0,8$	$K_{кр.л.} = \frac{с.1250 + с.1240 + с.1230}{с.1500 - с.1530}$ $K_{кр.л.} \geq 1$
3. Коэффициент текущей ликвидности $K_{т.л.}$		
$K_{т.л.} = \frac{с.1200}{с.1510 + 1520 + ЗУВД + 1550}$ $K_{т.л.} = 2 - 3,5$	$K_{т.л.} = \frac{с.1200 - с.1220 - ДДЗ}{с.1500 - с.1530}$ $K_{т.л.} \leq 2$	$K_{т.л.} = \frac{с.1200 - с.1220 - ДДЗ}{с.1500 - с.1530}$ $K_{т.л.} \geq 2$

Только в методике А.Д. Шеремета и Е.В. Негашева показатели ликвидности и платежеспособности рассматриваются по отдельности. В методике Л.В. Донцовой, Н.А. Никифоровой все представленные показатели именуется показателями платежеспособности, а у Л.С. Васильевой, М.В. Петровской – показателями ликвидности [18,10, 9].

Особо отметим важность расчета коэффициента платежеспособности за период, в нем прослеживается связь.

Финансовое положение предприятия, его ликвидность и платежеспособность, непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в денежные средства. Оценить это помогает анализ показателей деловой активности.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика способов расчета основных показателей платежеспособности по методикам различных авторов

Способы расчета показателей и рекомендуемые значения по методикам авторов экономической литературы		
Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова [10]	Л.С. Васильева, М.В. Петровская [9]	А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев [18]
1. Коэффициент общей платежеспособности Ко.п.		
$Ко.п. = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	Не рассчитывают	$Ко.п. = \frac{с.1600 - 3У - ОценР}{с.1400 + с.1500 - с.1530}$
2. Коэффициент платежеспособности за период Кп.з.п.		
Не рассчитывают	$Кп.з.п. = \frac{(ДСн + ДСп)}{ДСпо}$	

Наиболее обоснованную оценку эффективности функционирования организации, на наш взгляд, можно получить, рассчитывая рентабельность на основе прибыли до налогообложения.

Поскольку с одной стороны – показатель прибыли уменьшен на сумму прочих доходов и расходов, с другой – ещё не скорректирован с учетом налогов, т.е. позволяет при расчете рентабельности дать наиболее справедливую оценку эффективности деятельности организации в целом. Отметим различия в именовании показателей и отсутствие нормативных значений показателей рентабельности в методиках данных исследователей.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика способов расчета основных показателей рентабельности по методикам различных авторов

Способы расчета показателей и рекомендуемые значения по методикам авторов экономической литературы		
Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова [10]	Л.С. Васильева, М.В. Петровская[9]	А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев [18]
1. Анализ рентабельности активов и собственного капитала		
1.1 Рентабельность собственного капитала $P_{с.к.}$.		
$P_{с.к.} = \frac{с.2400}{с.1300}$	$P_{с.к.} = \frac{с.2400}{с.1300}$	$P_{с.к.} = \frac{с.2400}{с.1300}$
1.2 Рентабельность активов P_a . (общая рентабельность OP_a . и экономическая рентабельность $ЭP_a$.)		
$ЭP_a = \frac{с.2400}{с.1600}$	$OP_a = \frac{с.2300}{с.1600}$	
1.3 Рентабельность внеоборотных активов $P_{вн.а.}$.		
Не рассчитывают	$P_{ос} = \frac{с.2400(с.2200, с.2300)}{с.1150}$	$P_{вн.а.} = \frac{с.2300}{с.1100. + ДДЗ}$
1.4 Рентабельность оборотных активов $P_{об.а.}$.		
$P_{об.а.} = \frac{с.2300}{с.1200 - ДДЗ}$		
Рентабельность продаж		
Не рассчитывают	$P_{п.пн} = \frac{с.2200}{с.2110}$	$P_{п.пн.} = \frac{с.2300}{с.2110}$

В настоящее время особый интерес вызывает стратегический анализ финансового состояния организации, результаты которого позволят выбрать эффективную стратегию развития в долгосрочной перспективе [20].

Выводы по первой главе

Таким образом, по результатам произведённого исследования теоретических и методических основ анализа эффективности деятельности предприятия можно сделать следующие выводы.

Эффективность деятельности предприятия – это категория, выражающая соответствие результатов и затрат предприятия целям деятельности и интересам собственников. Существует множество факторов, которые влияют на экономическую эффективность коммерческой деятельности предприятия, а так

же ряд методов экономического анализа, при помощи которых возможно наиболее полно описать исследуемые факторы.

Многообразие и разноплановость критериев и оценок эффективности предприятий являются весьма значительными, а это не позволяет считать, что на сегодня здесь существует научно обоснованный и доведенный до количественной определенности инструментарий оценки и выбора путей решения коренных проблем формирования, функционирования, перестройки промышленных предприятий. В целом можно констатировать, что блок эффективности – это самая неразработанная и сложная часть в системе предприятия, которая требует дальнейших углубленных исследований теоретического и прикладного плана, а также методических разработок и практических экспериментов. В науке управления некоторые проблемы оценки эффективности организаций применительно к условиям деятельности предприятий в настоящее время поставлены, но все еще далеки от своего решения.

Ключевыми показателями анализа эффективности деятельности предприятия являются показатели финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности, деловой активности и рентабельности. Их совместное или обособленное применение определяется целями проводимого анализа. Факторами, определяющими эффективность проведения такого анализа, с нашей точки зрения, являются с правильное понимание сущности данных экономических категорий и умение аналитически интерпретировать полученные результаты расчетов. В противном случае использование данного инструмента будет носить скорее арифметический, нежели экономический характер.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ АВТО-КОМПЛЕКСОВ

2.1 Анализ зарубежного опыта развития авто-комплексов

В настоящее время качество технического обслуживания и ремонта автомобилей находится на низком уровне из-за недостатка современного технологического оборудования, нехватки квалифицированных кадров, низкого качества запасных частей и т. д. Это приводит к рекламациям, гарантийным ремонтам, уступкам, внутреннему браку, что повышает себестоимость ремонта. Существующая калькуляция некоторых элементов затрат на качество в составе общих накладных расходов нередко вызывает искажение информации как о структуре затрат на качество по конкретным объектам учета, так и по их величине. Сегодня на предприятиях технического сервиса автотранспортных средств объем затрат на качество составляет в среднем 20...30 % от себестоимости ремонта.

Все зарубежные и отечественные дилерские предприятия технического сервиса автомобилей имеют развитую систему менеджмента качества (СМК), соответствующую требованиям международных стандартов ИСО 9000:2000 (МС ИСО 9000), а также ГОСТ Р ИСО/ТО 10014-2005 «Руководство по управлению экономикой качества». К дилерским центрам по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей предъявляют обязательное требование – наличие системы менеджмента качества.

В настоящее время Европейский союз (ЕС) является одним из мировых лидеров по развитию технического обслуживания и ремонта автомобилей, деятельность которого наиболее близка к системам, действующим в Российской Федерации.

Следует отметить, что в ЕС розничный сектор по торговле и ремонту автомобилей состоит примерно из 350 тыс. малых и средних предприятий, в

том числе 118 тыс. авторизованных и 232 тыс. независимых. Эти предприятия насчитывают 2,5 млн рабочих мест. Их оборот составляет около 520 млрд евро в год, в том числе 420 млрд евро – продажа автомобилей, 60 млрд евро – продажа запасных частей и 40 млрд евро – продажа услуг (работ по техническому обслуживанию и ремонту). Обслуживанию подлежат более 210 млн автомобилей, т. е. одно предприятие обслуживает 600 автомобилей. Для сравнения: в России существует более 19,5 тыс. сервисных предприятий при парке в 30 млн автомобилей, т. е. одно предприятие обслуживает 1500 автомобилей. Поэтому в стране необходимо ввести в эксплуатацию еще более 22 тыс. автосервисов, чтобы на каждую тысячу машин приходилось в среднем примерно 1,5 предприятия, как в Европе.

Достижение высокого качества работ и высокой эффективности обеспечивается стандартизацией технологических процессов. Так, в Европе действует несколько независимых от автопроизводителей, постоянно расширяющихся сервисных сетей по обслуживанию и ремонту. В Великобритании и во Франции сервисные сети осуществляют половину (51 %) всех розничных продаж запасных частей. В Германии действует более 7 тыс. предприятий, входящих в ту или иную независимую группу предприятий технического сервиса, что составляет 33 % от общего количества независимых автосервисов.

Европейский союз разрабатывает общие требования к технологиям и оборудованию в Европе, на основании чего правительства стран, входящих в союз, практически обеспечивают заданные требования. В этих целях проводят периодические проверки технологического оборудования, а персонал, в частности мастер, должен подтверждать свой уровень квалификации не реже чем каждые три года. Мастер – это самая высокая квалификация в Германии, которую присваивает Торгово-промышленная палата Германии. Для развития предприятий технического сервиса в Германии государство стимулирует обучение персонала предприятия, в том числе и по системе «ученик – мастер». Те предприятия, которые принимают на работу молодые кадры в качестве уче-

ников, освобождаются от некоторых налогов. Каждая сеть предприятий технического сервиса особое внимание уделяет обучению персонала, которое производится на основе аутсорсинга.

Особое внимание повышению квалификации инженерно-управленческого персонала уделяется и в США. Объясняется это рядом причин: жесткая конкуренция, требования законов и стандартов, компьютеризация, быстрое обновление техники, технологии, совершенствование методов управления и принятия решений.

Обязательным условием для функционирования предприятий технического сервиса Германии является наличие индивидуального каталога предоставляемых услуг и работ, в соответствии с которым предприятие гарантирует качество выполняемых работ. Ежегодный технический осмотр автомобилей проводят уполномоченные компетентные органы (в соответствии с Европейским соглашением от 13.11.1997 года «О принятии единообразных условий для периодических технических осмотров колесных транспортных средств и о взаимном признании таких осмотров», г. Вена). Это соглашение также подписано и ратифицировано в нашей стране.

Для взаимодействия между предприятиями технического сервиса и их клиентами в Германии издаются независимые газеты, где клиенты (в том числе и физические лица) публикуют свое мнение о качестве работ предприятия. Более того, производители автомобилей делают заказ на проведение проверок своих авторизованных предприятий, по результатам которых на него накладываются определенные санкции, вплоть до закрытия.

Согласно правилам Европейского союза, автопроизводители создают не только дилерские предприятия, оказывающие полный комплекс услуг по продаже, техническому обслуживанию и ремонту, но и отдельные торговые точки только по продаже автомобилей или только по техническому обслуживанию и ремонту.

Для выполнения работ требуемого уровня качества в течение определенного времени авторизованные предприятия технического сервиса могут арендовать

специализированное оборудование и инструменты. В Европейском союзе для усиления конкуренции введены правила, по которым производители автомобилей обязаны обеспечить доступ к технической информации, специальному инструменту, диагностическому оборудованию, проводить обучение по ремонту и обслуживанию не только своих дилеров, но и дилеров авторизованных предприятий технического сервиса.

Регулирование рынка посредством предоставления обширных прав для предприятий и контроль выполнения обоснованных требований обостряет конкуренцию между дилерами и независимыми предприятиями, между автопроизводителями и изготовителями запасных частей, что способствует снижению цен и ведет к более качественному сервису. Конкуренция на авторынке Европы достаточно велика.

Значительная роль в организации, управлении и нормативном обеспечении автосервисов за рубежом принадлежит национальным и местным общественным и профессиональным объединениям предприятий, организаций и специалистов автомобильной промышленности. Так, в Европе действуют ассоциации дилеров и потребителей, которые являются инициаторами законодательных изменений в регулировании деятельности предпринимателей. Например, Альянс за свободу ремонта автомобилей в Евросоюзе AFCAR (Alliance for the Freedom of Car Repair in the EU), в который входит ряд ассоциаций, клубов и международных специализированных федераций. Еще одна крупная организация – Европейская кампания за свободу рынка автомобильных запчастей и рынка ремонта (European Campaign for the Freedom of the Automotive Parts and Repair Market).

В настоящее время примерно 95 % предприятий технического сервиса Германии являются членами ассоциации ZDK (Центральный немецкий союз торговли и ремонта двигателей). Для членов ассоциации существуют требования, которым соответствует каждый член ассоциации. В каждой из 15 федеральных земель Германии находится филиал ассоциации, который координирует и поддерживает деятельность членов ассоциации на своей

территории. Ассоциация аккредитована при бундестаге как эксперт в своей профессиональной области. Внутри ассоциации существует институт специалистов по каждому направлению деятельности предприятий технического сервиса.

В США насчитывается более 40 ассоциаций, действующих в сфере автотехобслуживания и ремонта. Сотрудники (содержатся за счет регулярных членских взносов) объединений обобщают и распространяют передовой опыт, разрабатывают рекомендации по технологическим процессам технического обслуживания и ремонта, нормативы по техническому обслуживанию и ремонту, проводят испытания и сравнительную оценку технологического оборудования, разрабатывают формы учетной документации и дают свои рекомендации членам ассоциации.

Система технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей за рубежом представлена широкой сетью разных по мощности, размеру и назначению предприятий автосервиса. В Европе и Америке наибольшее количество станций технического обслуживания в своем распоряжении имеют 5... 10 постов, которые расположены рядом с потребителем.

В нашей стране можно выделить две основные группы предприятий технического обслуживания и ремонта автомобилей в зависимости от принадлежности: фирменные (дилерские) станции автопроизводителей и предприятия, независимые от автопроизводителей. Предприятия последней категории обеспечивают основную долю спроса по обслуживанию автомобилей. В США таких станций около 60 %, в Японии – более 70 %, они распространены в Англии и Франции. Среди предприятий, независимых от автопроизводителя, имеются широко- и узкоспециализированные по видам работ.

Для повышения качества обслуживания на предприятиях технического сервиса в нашей стране необходимо внедрить прогрессивные методы и формы организации технологических процессов производства услуг по техническому сервису автомобилей, а также выполнить следующие условия: иметь полный комплект нормативно-технической и технологической документации; разра-

ботать оптимальную систему технического обслуживания и ремонта, поверки и аттестации технологического и контрольно-диагностического оборудования; ввести контроль качества оказываемых услуг (процедуру регистрации и анализа рекламаций, жалоб и предложений клиентов, испытаний отремонтированной техники, сертификатов на выполняемые услуги, входного контроля запасных частей и расходных материалов); оптимизировать работу отдела кадров, ввести процедуру подбора кадров, разработать должностные инструкции, штатное расписание, разработать систему повышения квалификации персонала или систему внутренней подготовки кадров; улучшить бытовые условия для персонала и клиентов; оформить стенд для клиентов по оказанию услуг (выполнению работ); добиться современного внешнего вида зданий и соответствующего состояния производственных участков.

2.2 Анализ российского опыта развития авто-комплексов

Существующее количество автосервисов в России не удовлетворяет все возрастающие потребности. По данным АМИКО за 2016 год, в России имеется около 7,5 тыс. автосервисов и около 1/3 из них расположены в Москве.

Для сравнения, в Евросоюзе действует около 350 тыс. малых и средних предприятий по ремонту и продаже автомобилей. Из них более 232 тыс. независимые авторемонтники.

По данным за 2016 год, наибольшую долю в структуре рынка технического обслуживания автомобилей в России занимают независимые автосервисы (одиочные и сетевые), их доля составляет порядка 60%. Далее идут авторизованные (дилерские) техцентры с долей в 25%. Менее всего представлены на рынке индивидуальные мастерские, чья доля составляет около 15%.

Можно отметить, что на величину того или иного сегмента активно влияют экономические и социальные факторы конкретно взятого региона. По мере того, как от региона к региону экономическая ситуация ухудшается, доля

фирменных сервисных центров и независимых автоцентров становится меньше, а доля индивидуальных мастерских пропорционально возрастает. Так, по данным компании «РБК», доли основных игроков рынка автосервисных услуг Челябинской области выглядят следующим образом: независимые автосервисы – 70%, индивидуальные мастерские – 20%, и авторизованные техцентры – 10%.

Авторизованных сервисов в России пока немного, также как и их клиентов, чему виной очень высокие цены на услуги. В результате говорить о какой-то серьезной конкуренции внутри этого сегмента не приходится. По данным АМИКО за 2016 год, наибольшую дилерскую сеть сервисных центров в России имеет Ford, а также Корейская Kia (Sokia) и GM. По количеству проданных автомобилей на один дилерский центр лидером является Toyota. Затем идут Nissan, Mazda, Hyundai и Chevrolet.

Наиболее остро вопрос конкуренции стоит именно в сегменте независимых автосервисов, который все еще пребывает достаточно в анархическом состоянии. Брендов в данном сегменте, как и на рынке в целом, нет, чему виной, в том числе и практически отсутствие сетей автотехцентров. По данным за 2016 год, на российском рынке действует только одна сеть автосервисов федерального масштаба – это «Vocsh Service», которая насчитывает более 190 пунктов технического обслуживания автомобилей в более чем 70 городах России. Более того, в стратегические планы компании входит увеличение числа автосервисов до 5% от общего количества станций технического обслуживания. Второй по размерам является сеть автосервисов МВО, которая насчитывает 22 станции в Москве и Санкт-Петербурге. Отличительной особенностью сети является специализация на услугах шиномонтажа и балансировки, а также на смазочно-заправочных работах. В обеих этих сетях созданы учебные центры по обучению сотрудников автосервисов, что призвано решить проблемы с квалифицированным персоналом. В этом сегменте присутствуют и, так называемые, «псевдосети». В этих случаях предоставляющая марку зарубежная компания использует российских партнеров, главным образом для повышения

сбыта своей продукции, отдавая им определенные предпочтения и требуя взамен использовать в интерьере компании свою торговую марку на фасаде здания.

Подобные отношения выгодны и для российских партнеров, однако никакого контроля качества услуг и вообще организованной маркетинговой политики, что является ключевым условием для развития сети и брэнда, подобные взаимоотношения не предусматривают. Считать это хотя бы полноценной франчайзинговой сетью затруднительно.

Индивидуальные мастерские, не имеющие достаточной квалификации для проведения ремонтных работ, создают дополнительную конкуренцию на рынке. Некий контроль за такими игроками пытаются установить профессиональные ассоциации, которые разрабатывают технические стандарты для проведения различных работ. В настоящее время подобную деятельность нельзя оценить как успешную. Отсутствие внятного законодательства позволяет беспрепятственно частным мастерам самостоятельно оказывать услуги по авторемонту. Тот факт, что они не платят налогов, аренды и т.п. позволяет им предлагать услуги по мелкому ремонту по более привлекательным ценам, существенно усложняя деятельность официально зарегистрированным компаниям.

На рынке существуют различные варианты развития сети предприятий автосервиса, например расширение сети отдельных специализированных станций по каждой марке автомобилей, такие как, например, сервис Volvo, станций по обслуживанию отдельно автомобилей малого класса и среднего класса, создание универсальной станции по обслуживанию всех марок автомобилей и др. На сегментацию по специализации также основное влияние оказывают уровень экономического развития и географическое положение федерального округа, а также социальная ситуация в регионе.

Около 2/3 оборота автосервисов приносят услуги по покраске автомобилей (27% оборота), кузовные работы (19% оборота), и слесарные работы (18% оборота).

Средний оборот одного автосервиса составляет: в авторизированных центрах – около \$ 140-150 тыс. в месяц; в независимых автосервисах – около \$ 40-50 тыс. в месяц; в индивидуальных мастерских – около \$ 8-10 тыс. в месяц.

Автосервис, имеет свой высокий сезон, отмечаемый повышенным интересом автовладельцев к услугам авторемонта, который начинается в сентябре.

Всеми СТО отмечается всплеск интереса к автомобилям в марте и апреле, но это скорее касается продаж автомобилей, а не авторемонта. Интерес автомобилистов к автосервисам имеет максимальное значение в феврале и затем всю весну плавно снижается. На переломе весна-лето кривая интереса достигает годовых минимумов и остается на этом уровне вплоть до сентября. В сентябре начинается уверенный рост с перерывом на новогодние праздники, который продолжается до февраля. Уровень февраля в полтора раза превышает уровень августа.

После кризиса негативные тенденции отмечаются во всех сегментах российского рынка автосервисных услуг, включая как сектор авторизованных сервисных станций, так и независимых СТО. При этом положение авторизованных компаний отличается сегодня гораздо большей стабильностью. Когда закончится срок гарантийного обслуживания новых иномарок, многие автовладельцы могут перейти на обслуживание в независимые сервисные станции. Впрочем, подобная тенденция отмечалась и до кризиса. Но тогда для потребителей цена предоставляемых услуг не играла столь существенной роли, как это происходит сейчас. Одной из главных причин оставить машину на обслуживании в авторизованных СТО являлся уровень качества выполняемых работ. В современных условиях финансовой нестабильности фактор цены выходит на первый план. Поэтому риск потерять существующих клиентов у авторизованных станций существенно возрастает, а возможность увеличить количество вновь пришедших, сегодня, при снижающихся продажах новых иномарок, резко уменьшается. Таким образом, один из путей сохранения

стабильности авторизованных сервисных станций связан с удержанием существующих клиентов за счет различных преимуществ, включая ценовые.

2.3 Анализ развития авто-комплексов г. Челябинска

Конкуренция на рынке шиномонтажных услуг значительная и имеет тенденцию к росту, но при той насыщенности рынка, которая наблюдается на настоящий момент времени, ввиду высокого спроса (а также его роста) и сезонности, не может оказывать определяющее влияние на объемы потребления данной услуги.

Таблица 8 – Оценка конкурентов по сопоставимым параметрам

Сопоставимые параметры	Весомость параметров	5 КОЛЕСО		ШИНИНВЕСТ		Мелкие автосервисы	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат
Место размещения	средний	удачное	+	удачное	+	удачное	+
Уровень цен	средний	средне-рыночный	+	средне-рыночный	+	средне-рыночный	+
Режим работы	весомый	9ч/сут.	-	9ч/сут.	-	12ч/сут.	+
Качество услуги	средний	среднее	(+)-	среднее	(+)-	среднее	(+)-
Культура обслуживания	весомый	средняя	(+)-	среднее	(+)-	высокая	+
Исключительность услуги	весомый	средняя	(+)-	средняя	(+)-	средняя	(+)-
Ассортимент	весомый	основной перечень	-	основной перечень	-	основной перечень	-
Репутация фирмы и услуги	средний	хорошая	+	хорошая	+	отсутствует	-
Итого			6(+), 5(-)		6(+), 5(-)		6(+), 4(-)

Услуги отличаются культурой обслуживания и количеством времени, в течение которого клиент может ей воспользоваться, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Позиции давно существующих конкурентов явно сильнее в тех областях, которые зависят от времени работы конкурента на рынке, а именно: известность, репутация, кадровый вопрос, клиентская база.

Главная уязвимость конкурентов вытекает из их преимущества, а именно: осуществляя свою деятельность уже долгое время, у конкурентов появляется определенная известность и наработанная клиентская база. В период «сезона», это обстоятельство непременно приведет к появлению больших очередей, что устроит далеко не всех клиентов. Те, кто не готов ждать, придут ко мне. В период же межсезонья, «раскрученность» значения не имеет, т.к. при пробое колеса, водитель обратится в ту шиномонтажную мастерскую, которая будет ближе.

Выводы по второй главе

Все зарубежные и отечественные дилерские предприятия технического сервиса автомобилей имеют развитую систему менеджмента качества (СМК), соответствующую требованиям международных стандартов ИСО 9000:2000 (МС ИСО 9000), а также ГОСТ Р ИСО/ТО 10014-2005 «Руководство по управлению экономикой качества». К дилерским центрам по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей предъявляют обязательное требование – наличие системы менеджмента качества.

Система технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей за рубежом представлена широкой сетью разных по мощности, размеру и назначению предприятий автосервиса. В Европе и Америке наибольшее количество станций технического обслуживания в своем распоряжении имеют 5... 10 постов, которые расположены рядом с потребителем.

В нашей стране можно выделить две основные группы предприятий технического обслуживания и ремонта автомобилей в зависимости от принадлежности: фирменные (дилерские) станции автопроизводителей и предприятия, независимые от автопроизводителей. Предприятия последней

категории обеспечивают основную долю спроса по обслуживанию автомобилей. В США таких станций около 60 %, в Японии – более 70 %, они распространены в Англии и Франции. Среди предприятий, независимых от автопроизводителя, имеются широко- и узкоспециализированные по видам работ.

Для повышения качества обслуживания на предприятиях технического сервиса в нашей стране необходимо внедрить прогрессивные методы и формы организации технологических процессов производства услуг по техническому сервису автомобилей, а также выполнить следующие условия: иметь полный комплект нормативно-технической и технологической документации; разработать оптимальную систему технического обслуживания и ремонта, поверки и аттестации технологического и контрольно-диагностического оборудования; ввести контроль качества оказываемых услуг (процедуру регистрации и анализа рекламаций, жалоб и предложений клиентов, испытаний отремонтированной техники, сертификатов на выполняемые услуги, входного контроля запасных частей и расходных материалов); оптимизировать работу отдела кадров, ввести процедуру подбора кадров, разработать должностные инструкции, штатное расписание, разработать систему повышения квалификации персонала или систему внутренней подготовки кадров; улучшить бытовые условия для персонала и клиентов; оформить стенд для клиентов по оказанию услуг (выполнению работ); добиться современного внешнего вида зданий и соответствующего состояния производственных участков.

ГЛАВА 3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЗИМ Toyota»

3.1 Коэффициентный анализ показателей эффективности деятельности предприятия

ООО «ЗиМ TOYOTA» расположена по адресу 454106, Челябинская область, город Челябинск, Неглинная улица, 21. Основным видом деятельности является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Основная цель деятельности ООО «ЗиМ TOYOTA» – удовлетворение потребностей клиентов в качественных запасных частях, увеличение потребительской ценности для клиентов, завоевание расположения и увеличение числа постоянных клиентов. ООО «ЗиМ TOYOTA» является малым предприятием, исходя из среднегодового числа занятых работников на предприятии, величины активов предприятия и ежегодного оборота.

Организационная структура управления ООО «ЗиМ TOYOTA» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «ЗиМ TOYOTA»

Как видно из рисунка 2.1, организационная структура управления ООО «ЗиМ ТОУОТА» является линейно-функциональной.

Рассмотрим делегирование полномочий руководителями компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» (таблица 9).

В организационную структуру управления ООО «ЗиМ ТОУОТА» необходимо внести изменения.

Каждый специалист по продажам работает автономно. Он ведет свою клиентскую базу, а также базу поставщиков, которая в большинстве случаев совпадает с базами других менеджеров.

Таблица 9 – Выполняемые функции и делегирование полномочий руководителями компании ООО «ЗиМ ТОУОТА»

Должность	Выполняемые функции	Делегирование полномочий	
		кому	в какой части
Генеральный директор	Общее руководство деятельностью предприятия, финансовое планирование	Исполнительному директору	Планирование и отчетность, оперативное управление, организация работы с персоналом, замещение генерального директора во время его отсутствия в той части, где не требуется личного присутствия генерального директора
		Главному бухгалтеру	Организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии, разработка учетной политики, управление денежными средствами, осуществление текущего управления финансами, подготовка различных видов отчетности
Исполнительный директор	Планирование и отчетность, оперативное управление, организация работы с персоналом, замещение генерального директора во время его отсутствия в той части, где не требуется личного присутствия.	Начальнику отдела продаж	Заключение договоров с поставщиками и покупателями, организация торговой деятельности предприятия, организация доставки товара клиентам.
		Заведующему складом	Управление складом

Это приводит к частому обращению менеджеров к поставщикам, которым неудобно работать с мелкими заказами различных специалистов по продажам

одной компании. В результате, встает проблема реорганизации процесса работы отдела продаж компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» путем введения должности специалиста по снабжению.

Таким образом, в ходе проведенного исследования было выделено, что ООО «ЗиМ ТОУОТА» занимается оптовой и розничной продажей запасных частей для автомобилей.

Основная цель деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА» – удовлетворение потребностей клиентов в качественных запасных частях, увеличение потребительской ценности для клиентов, завоевание расположения и увеличение числа постоянных клиентов.

ООО «ЗиМ ТОУОТА» является малым предприятием, исходя из среднегодового числа занятых работников на предприятии, величины активов предприятия и ежегодного оборота.

При анализе организации управления компанией была выявлена не рациональная структура отдела продаж. Каждый специалист по продажам работает автономно. Он ведет свою клиентскую базу, а также базу поставщиков, которая в большинстве случаев совпадает с базами других менеджеров. Это приводит к частому обращению менеджеров к поставщикам, которым неудобно работать с мелкими заказами различных специалистов по продажам одной компании. Таким образом, встает проблема реорганизации процесса работы отдела продаж компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» путем введения должности специалиста по снабжению.

Для изучения финансового состояния предприятия был проведен вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса предприятия. Анализ проводится на основе «Бухгалтерского баланса» и «Отчета о финансовых результатах» за 2014 г., 2015 г., 2016 г. (Приложение А и Б).

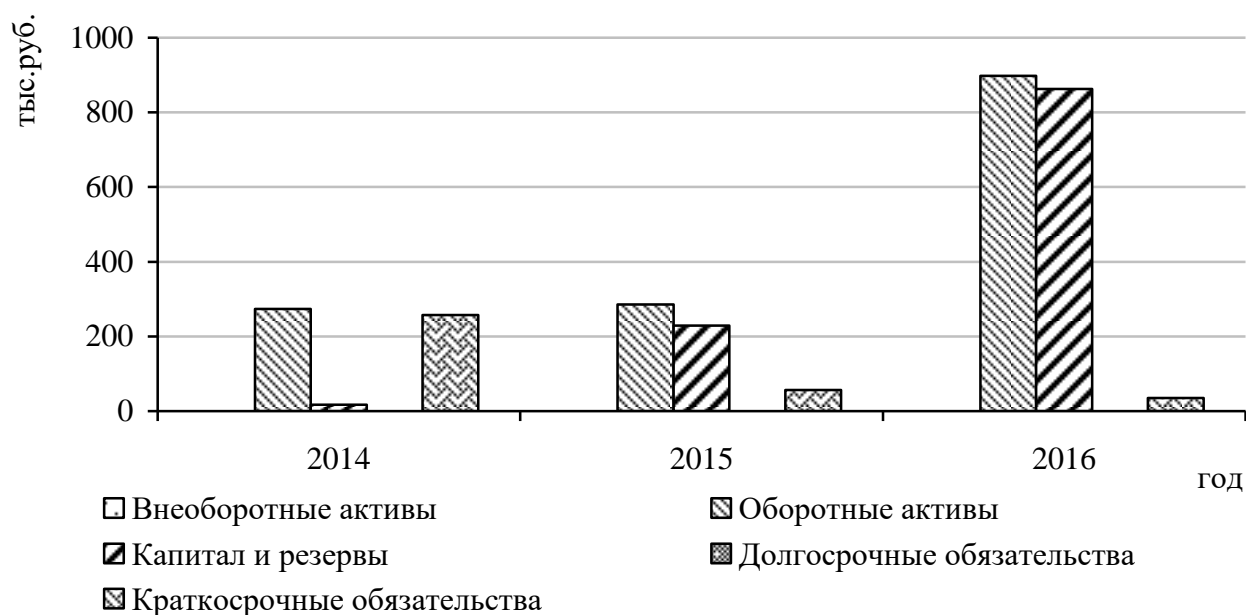


Рисунок 1 – Динамика активов и обязательств в ООО «ЗИМ ТОУОТА» в 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

Активы предприятия представлены только оборотными активами. Оборотные средства за анализируемый период увеличились на 327,7% со стоимости 274 тыс. руб. до 898 тыс. руб. данное увеличение обеспечено, прежде всего повышением запасов с 242 тыс. руб. до 418 тыс. руб. или на 72,73% и увеличением финансовых вложений с 7 тыс. руб. до 477 тыс. руб., почти в 12 раз. Таким образом, на ООО «ЗиМ ТОУОТА» решающей частью имущества являются оборотные активы – что соответствует торговой организации.

Условие абсолютной ликвидности записываются в виде совокупности неравенств:

$$A > П,$$

$$A > П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4$$

Группировка статей баланса ООО «ЗИМ ТОУОТА» по степени ликвидности представлена в таблице 10.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой. Различают следующие виды ликвидности баланса: абсолютную ликвидность, текущую ликвидность, перспективную ликвидность.

Таблица 10 – Группировка статей баланса ООО «ЗИМ ТОУОТА» по степени ликвидности

Актив	Показания, тыс. руб.		
	2014	2015	2016
A1	32	95	480
A2	0	0	0
A3	242	191	418
A4	0	0	0
Пассив	2014	2015	2016
П1	16	57	35
П2	241	0	0
П3	0	0	0
П4	17	229	863

Произведённая по указанной методике оценка ликвидности баланса ООО «ЗИМ ТОУОТА» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Абсолютная ликвидность

	2014	2015	2016
A1	>	>	>
A2	<	=	=
A3	>	>	>
A4	<	<	<
	Не соблюдается	Соблюдается	Соблюдается

Таким образом, на ООО «ЗИМ ТОУОТА» условие абсолютное ликвидности соблюдаются.

Для характеристики финансового состояния предприятия ООО «ЗИМ ТОУОТА» так же необходимо оценить условия, предопределяющие картину движения денежных средств – их наличие на предприятии, направления и объемы расходования, обеспеченность денежных затрат собственными

ресурсами, имеющими резервы и т. д.

Таблица 12 – Расчет основных показателей платежеспособности баланса

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Расчетные данные			Изменение 2016-2014 (+.-)
			2014 год	2015 год	2016 год	
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(A1240 + A1250) / (П1510 + П1520)$	0,25	0,12	1,67	13,71	13,59
Коэффициент критической ликвидности	$(A1230 + \dots + A1250) / (П1510 + П1520)$	1	0,12	1,67	13,71	13,59
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$A1200 / (П1510 + П1520)$	2	1,07	5,02	25,66	24,59

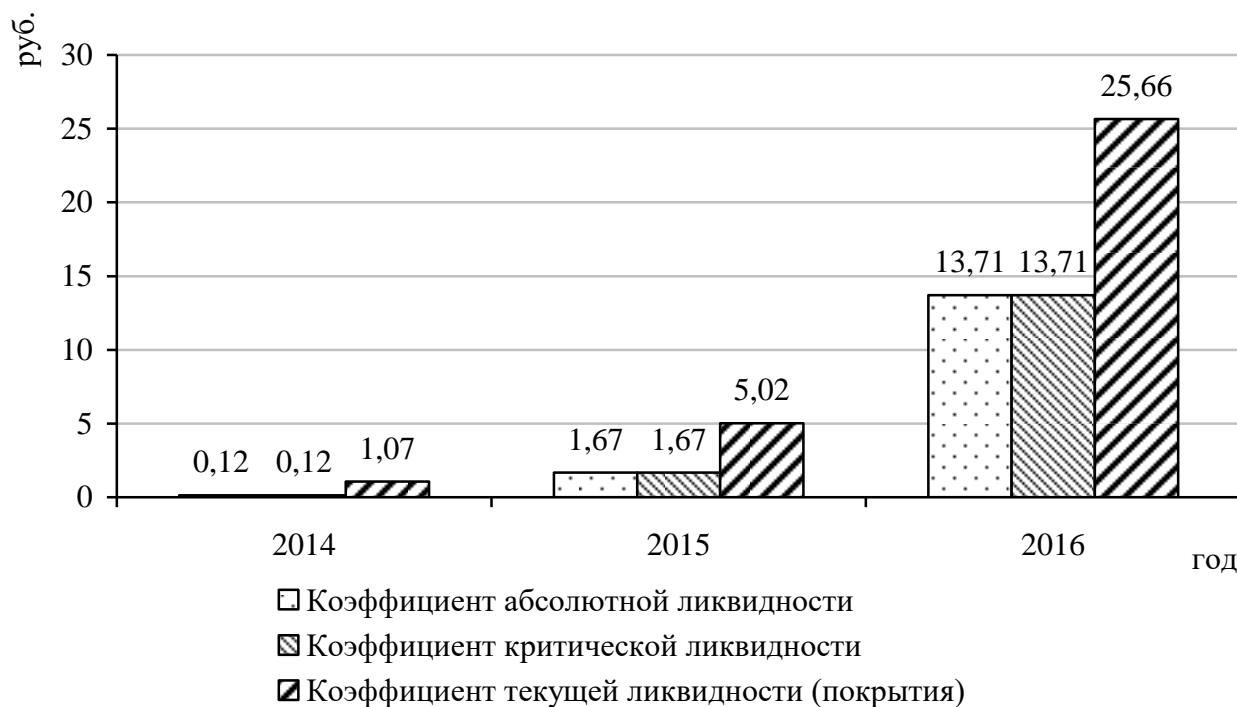


Рисунок 4 – Динамика показателей платежеспособности баланса ООО «ЗИМ ТОУОТА»

Другими словами, определяется то, от чего зависит платежеспособность предприятия, являющаяся важнейшим признаком финансовой устойчивости.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущей

задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время, что является одним из условий платежеспособности. Нормативное значение этого коэффициента 0,25.

Коэффициент абсолютной ликвидности обязательств ООО «ЗИМ ТОУОТА» показывает, что в компании имеется денежная наличность в 2014 году 12 коп., в 2016 году 13,71 коп. Очевидно, что полученные значения за 2016 год выше норматива, следовательно, на ближайший промежуток времени у компании есть возможность погашения текущей задолженности.

Коэффициент критической ликвидности позволяет определить способность предприятия выполнить краткосрочные обязательства за счет мобилизации дебиторских задолженностей, не полагаясь на реализацию накопленных запасов. Характеризует прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременных расчетов с дебиторами. Нормативное значение этого коэффициента равно 1.

Коэффициент быстрой ликвидности на анализируемом предприятии составил в 2014 году 0,12, в 2016 году 13,71, то есть, каждый рубль краткосрочного долгового капитала покрывается в 2016 году 13 руб. 71 коп. оборотных средств в денежной форме. В динамике значение этого показателя имеет тенденцию увеличения, что является положительным моментом.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами, и применяется для оценки способности предприятия выполнить свои краткосрочные обязательства. Коэффициент текущей ликвидности на ООО «ЗИМ ТОУОТА» составил в 2014 году 1,07, в 2016 году – 25,66, то есть 1 рубль краткосрочных пассивов покрывается в 2016 году 25 руб. 66 копеей. В динамике показатель изменяется, и показатель так же выше нормы (2, 0). Это свидетельствует о том, что находящиеся у фирмы оборотные средства позволяют погасить долги по краткосрочным обязательствам.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «ЗИМ ТОУОТА» достаточно ликвидная компания.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ финансовой устойчивости ООО «ЗИМ ТОУОТА»

Показатели	Значения		
	2014 год	2015 год	2016 год
1. Источники собственных средств	17	229	863
2. Основные средства и внеоборотные активы	0	0	0
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2)	17	229	863
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3+п.4)	17	229	863
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	257	57	35
7. Наличие собственных, долгосрочных, краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	274	286	898
8. Величина запасов и затрат	242	191	418
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3-п.8)	-225	38	445
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5-п.8)	-225	38	445
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7-п.8)	32	95	480
12. Тип финансовой ситуации	Неустойчивое состояние	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «ЗИМ ТОУОТА» в 2015 и в 2016 годах абсолютно финансово устойчивая компания.

При дальнейшем проведении оценки финансовой устойчивости были определены основные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 14 – Оценка финансовой устойчивости ООО «ЗИМ ТОУОТА»

Наименование показателей	Формула расчета	Норма-	Значение
--------------------------	-----------------	--------	----------

		тип	2014 год	2015 год	2016 год
1 Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал/валюта баланса	0,6	0,06	0,80	0,96
2 Коэффициент финансирования	Собственный капитал/заемный капитал	>1,0	0,07	4,02	24,66
3 Коэффициент задолженности	Заемный капитал/соб. капитал	<0,7	15,12	0,25	0,04
4 Коэффициент маневренности оборотного капитала	Активы/собственный капитал	-	16,12	1,25	1,04

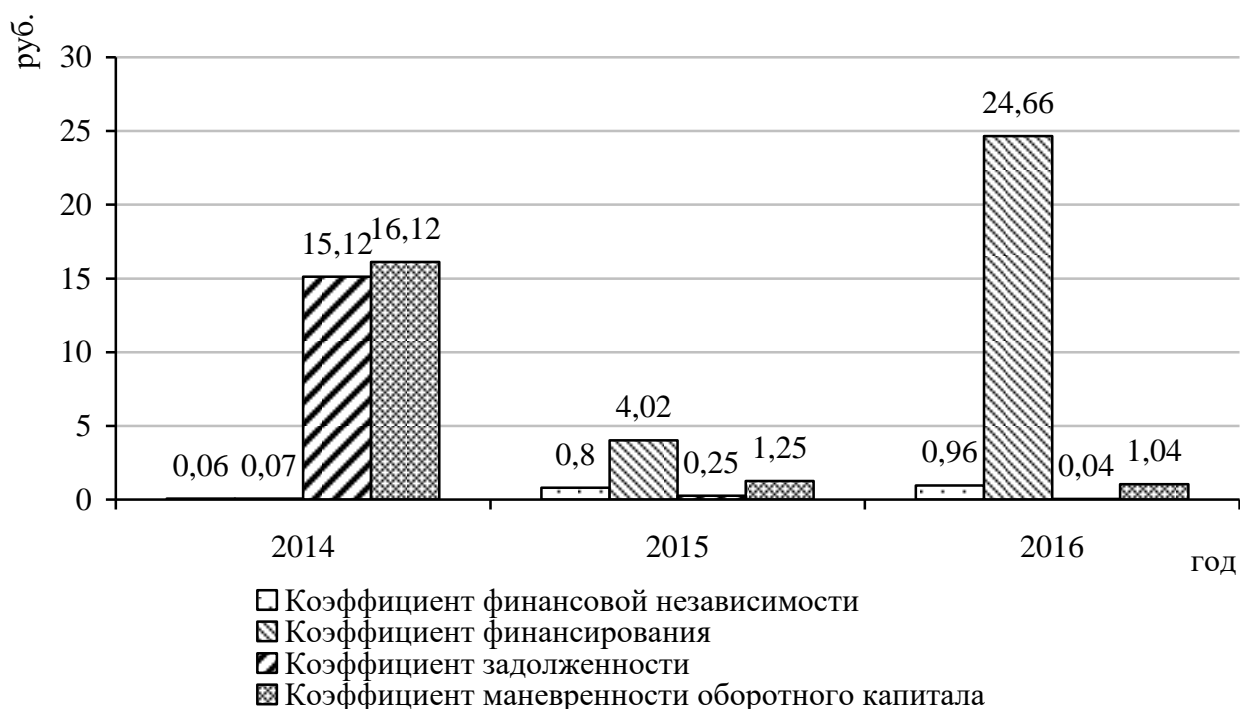


Рисунок 5 – Оценка финансовой устойчивости ООО «ЗИМ ТОУОТА»

Финансовая независимость компании за анализируемый период увеличивается, в 2014 году доля собственных источников составляет 6%, а в 2016 году – 96%. Кроме того, все показатели финансовой устойчивости соответствуют нормативным значениям, что положительно характеризует деятельность компании.

Далее произведем оценку деловой активности ООО «ЗИМ ТОУОТА».

Таблица 15 – Показатели деловой активности ООО «ЗИМ ТОУОТА»

Коэффициент	Способ расчета	Значение
-------------	----------------	----------

		2014	2015	2016
Оборачиваемость собственного капитала.	(стр. 2110 ф. № 2)/(стр. 1300нг + стр.1300кг ф. №1,2)	71,71	5,28	2,30
Оборачиваемость материальных запасов	(стр. 2120 ф. № 2)/(стр. 1210нг + стр. 1210кг ф. №1)	5,04	6,32	4,75
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(стр. 2120 ф. № 2)/((стр. 1520)нг + (стр. 1520)кг ф. №1) / 2	76,19	21,19	56,74
Период оборота кредиторской задолженности	365/ Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,79	17,22	6,43

Согласно данным таблицы ООО «ЗИМ TOYOTA» в 2014-2016 годы имеет достаточно быстрые темпы оборачиваемости, что объясняется спецификой торговой компании.

Следует отметить, что коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизился с 71,71 об/год до 2,30 об/год, оборачиваемость запасов так же снизилась с 5,04 об/год до 4,75 об/год, оборачиваемость кредиторской задолженности так же снижается с 76,19 об/год до 56,74 об/год.

Данные показатели свидетельствует о снижении эффективной работы организации с клиентами, что в последствии может снизить ликвидность компании (например, затоваривание склада – приводит к увеличению затрат компании на хранение, снижает контроль за закупкой, и в результате повышает затраты компании).

Отчет о финансовых результатах характеризует финансовые результаты деятельности предприятия (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ прибыли ООО «ЗИМ TOYOTA» в 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

Наименование	Абсолютные значения, тыс.руб.	Индекс
--------------	-------------------------------	--------

	за 2014г.	за 2015г.	за 2016г.	роста 2016г. к 2015г.
Выручка (нетто) от товаров	1219	1208	1986	162,92
Себестоимость проданных товаров	1184	962	1295	109,38
Валовая прибыль	35	246	691	1974,29
Прибыль от продаж	35	246	691	1974,29
Прибыль (убыток) до налогообложения	7	212	648	9257,14
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	-	-	14	100
Чистая прибыль	7	212	634	9057,14

Проанализированные показатели представим на рисунке 6.

Отчет отражает следующие важные показатели:

1. В 2016 году выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) увеличивается по сравнению с 2014 годом на 767 тыс. руб., что говорит о существенном увеличении объема реализации продукции.

2. Себестоимость реализуемой продукции за 2016 год увеличивается по сравнению с 2014 годом на 111 тыс. руб.

В результате происходит увеличение получаемой валовой прибыли предприятия с 35 тыс. руб., до 691 тыс. руб.

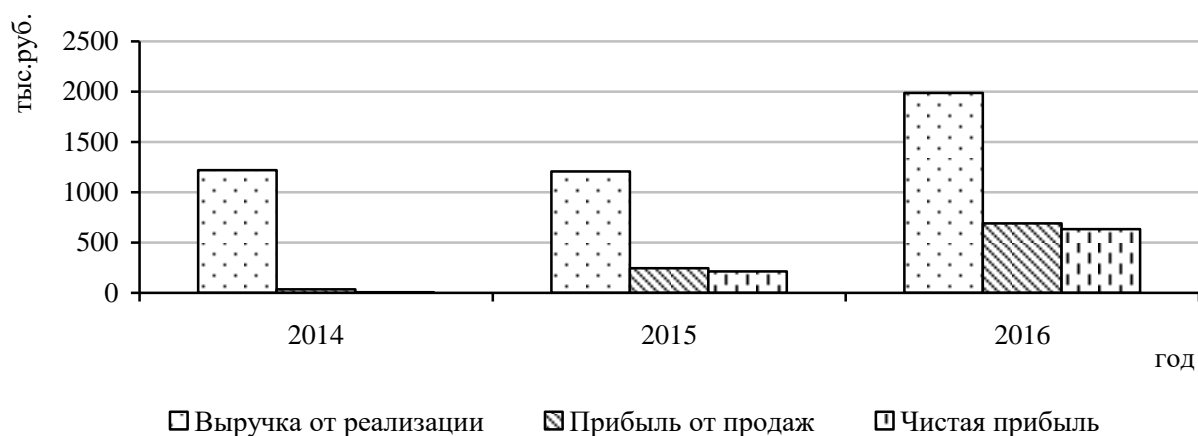


Рисунок 6 – Динамика показателей прибыльности ООО «ЗИМ ТОУОТА» в 2014–2016 гг.

Таблица 17 – Показатели рентабельности ООО «ЗИМ ТОУОТА», %

Наименование показателей	Значение		
	2014 год	2015 год	2016 год

Рентабельность продаж	2,87	20,36	34,79
Рентабельность производства	2,96	25,57	53,36
Рентабельность всего капитала предприятия	0,57	17,55	31,92

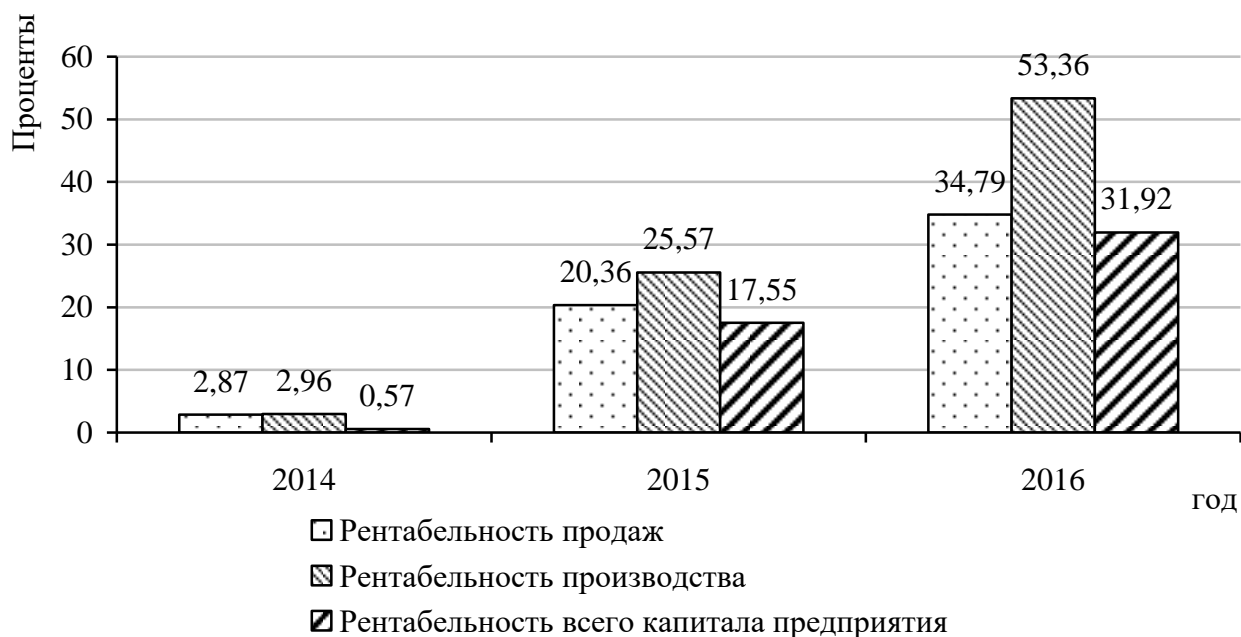


Рисунок 7 – Показатели рентабельности ООО «ЗИМ ТОУОТА», %

По результатам таблицы 18, можно сделать вывод, что за анализируемый период происходит повышение всех показателей рентабельности предприятия.

С целью анализа эффективности деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА» и ее влияние на конкурентоспособность организации анализируются сильные и слабые стороны, как самого предприятия, так и его конкурентов, изучается занимаемая ими доля рынке, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование товара, изменение цены, товарные марки, развитие сервиса, проведение рекламных компаний), изучается материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, организация управления деятельностью.

Результатом таких исследования становится выбор путей и средств достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов, определение активных и пассивных стратегий обеспечения ими ценового преимущества или преимущества за счет качества предлагаемых товаров или услуг.

Большое влияние на эффективность коммерческой деятельности предприятия торговли оказывает ассортимент реализуемых товаров.

Анализ конкурентоспособности ООО «ЗиМ ТОУОТА» можно провести в сравнении с двумя фирмами конкурентами. Эти компании взяты из-за схожести ассортимента и расположены их торговые точки в том же районе, что и ООО «ЗиМ ТОУОТА». Далее был проведен опрос среди покупателей ООО «ЗиМ ТОУОТА» и посетителей конкурентов (Приложение А), на основании данного опроса была составлена сравнительная характеристика.

Проведем сравнение ассортимента компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» и его конкурентов (таблица 19).

Таблица 19 – Сравнение ассортимента компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» и его конкурентов

Ассортиментные группы	ООО «ЗиМ ТОУОТА»	Конкуренты	
		ООО «Автодом»	ООО «Авто Импекс»
Автозапчасти для подвески автомобиля	+	+	+
Кузовные автозапчасти	+	+	+
Автозапчасти для двигателя автомобиля	+	+	+
Запчасти для ТО	+	-	+
Аксессуары и тюнинг	+	+	+
Масла и автохимия	+	+	+
Шины и диски	+	+	+
Оборудование для автосервиса	-	-	+
Автолитература	-	-	+
Автоэлектроника	-	-	+
Итого	7	6	10

Все ассортиментные группы представлены у компании «Авто Импекс». Компания ООО «ЗиМ ТОУОТА» уступает своему основному конкурента по широте ассортимента. В компании совсем не представлены такие ассортиментные группы, как оборудование для автосервиса; автолитература;

автоэлектроника. У компании «Автодом» ассортиментных групп на одну меньше, чем у ООО «ЗиМ ТОУОТА».

Сравнительная характеристика ООО «ЗиМ ТОУОТА» и его конкурентов представлена в табл. 20.

Таблица 20 – Сравнительная характеристика ООО «ЗиМ ТОУОТА» и его конкурентов

Показатели	ООО «ЗиМ ТОУОТА»	Компании - конкуренты	
		ООО «Автодом»	ООО «Авто Импекс»
Потребители	Автосервисы, розничные автомагазины	Автосервисы, розничные автомагазины	Автосервисы, розничные автомагазины, частные клиенты
Широта ассортимента	Средняя	Средняя	Широкая
Глубина ассортимента	Широкая	Широкая	Широкая
Доставка	От 1 до 3 дней	От 1 до 3 дней	От 1 до 5 дней
Цены	Средние цены на неоригинальные запчасти; завышенные цены на оригинальные автозапчасти	Средние цены на неоригинальные и оригинальные автозапчасти	Средние цены на неоригинальные запчасти; завышенные цены на оригинальные автозапчасти
Стимулирование потребителей	Не достаточное	Средне активное	Активное
Реклама	Не активная	Не активная	Активная
Квалификация персонала	Средняя	Высокая	Высокая

Основной и самый сильный конкурент ООО «ЗиМ ТОУОТА» – это оптовая фирма ООО «Авто Импекс». В отличие от ООО «ЗиМ ТОУОТА» у ООО «Авто Импекс» более широкая клиентская база, помимо оптовых покупателей ее товар могут приобрести частные клиенты через интернет-магазин. Также она активно стимулирует своих потребителей через широкую систему скидок, регулярно проводит рекламные акции, проводит активную рекламную политику. У ООО «Авто Импекс» завышенные цены на оригинальные автозапчасти и более длительные сроки доставки, но это трудно отнести к минусам, так как у нее можно заказать автозапчасти по каталогам, что

несколько удлиняет сроки исполнения заказа и, соответственно, сроки доставки.

Фирма «Автодом» по сравнению с ООО «ЗиМ ТОУОТА» несколько активнее стимулирует потребителей, а также имеет средние цены на оригинальные запчасти.

Проведем анализ сильных и слабых сторон ООО «ЗиМ ТОУОТА» (табл.21).

Таблица 21 – SWOT- анализ ООО «ЗиМ ТОУОТА»

Внутренняя обстановка	
<p>Сильные стороны:</p> <p>Удобное месторасположение</p> <p>Доступные цены</p> <p>Широкий ассортимент продукции</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>Недостаток свободных денежных средств</p> <p>Нехватка торговых площадей</p> <p>Недостаточная квалификация персонала</p> <p>Неэффективная рекламная деятельность</p>
Внешняя обстановка	
<p>Возможности:</p> <p>Рост товарооборота</p> <p>Повышение спроса населения.</p> <p>Расширение торговых площадей</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Достаточно высокие темпы инфляции в условиях кризиса.</p> <p>Снижение покупательской активности.</p> <p>Рост уровня конкуренции на рынке</p> <p>Общее ухудшение экономической ситуации в стране</p>

Таким образом, анализируя данные, представленные в таблице 9, можно сделать вывод, что основными сильными сторонами ООО «ЗиМ ТОУОТА» является удобное месторасположение доступные цены и широкий ассортимент продукции.

Слабыми сторонами, снижающими эффективность функционирования магазина, является недостаток свободных денежных средств, нехватка торговых площадей, недостаточная квалификация персонала и низкая эффективность рекламной деятельности.

Основными возможностями ООО «ЗиМ ТОУОТА» является повышение спроса населения и как следствие – рост товарооборота. Также росту товарооборота и прибыли магазина может способствовать расширение торговых площадей.

При этом потенциальными угрозами для эффективной деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА» является снижение покупательской активности в условиях роста уровня конкуренции на рынке, а также ухудшение общей экономической ситуации в стране.

Для анализа эффективности управления продажами ООО «ЗиМ ТОУОТА», воспользуемся моделью Портера, которая включает следующие пять сил:

1. Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности предприятия. Барьером к включению в рыночный механизм для основного звена является их убыточность.

2. Соперничество существующих в отрасли предприятий.

3. Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе.

4. Давление со стороны поставщиков заключается в их угрозе поднять цены на продукты. Этот фактор, на наш взгляд, самый существенный, поскольку поставщики нередко поднимают цены.

5. Угроза появления заменяющих товаров. Проблему для руководства данного предприятия представляет контроль изменений интересов потребителей. Эти изменения касаются, например, появлению новых товаров.

Проанализируем по модели 5 конкурентных сил Портера конкурентоспособность ООО «ЗиМ ТОУОТА». Анализ конкурентов по модели Valuechain (Цепочка создания стоимости по М. Портеру) дает возможность определить положение ООО «ЗиМ ТОУОТА» во внешней среде. Задачей данного исследования было определить, какими преимуществами и недостатками в цепочке создания стоимости обладает компания ООО «ЗиМ ТОУОТА» по сравнению с конкурентами. Результаты анализа представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ конкурентов ООО «ЗиМ ТОУОТА»

Закупки		ООО «ЗиМ	ООО «Авто	ООО «Автодом»	Более
---------	--	----------	-----------	---------------	-------

		ТОУОТА»		Импекс»				мелкие организации	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компетенции	I	D	E	D	E	D	E	D	E
Конкурентные цены	9	0,7	6,3	0,9	8,1	0,8	7,2	0,9	8,1
Ритмичность поставок	7	0,7	4,9	0,7	4,9	0,4	2,8	0,1	0,7
Логистика		ООО «ЗиМ ТОУОТА»		ООО «Автодом»		ООО «Авто Импекс»		Более мелкие организации	
Компетенции	I	D	E	D	E	D	E	D	E

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ритмичность поставок	7	0,7	4,9	0,7	4,9	0,4	2,8	0,1	0,7
Качество продукции	8	0,9	7,2	0,7	5,6	0,1	0,8	0,1	0,8
Внутренняя среда		ООО «ЗиМ ТОУОТА»		ООО «Автодом»		ООО «Авто Импекс»		Более мелкие организации	
Компетенции	I	D	E	D	E	D	E	D	E
Сегментирование потребителей	5	0,5	2,5	0,7	3,5	0,5	2,5	0,5	2,5
Сервис	8	0,7	5,6	0,8	6,4	0,6	4,8	0,5	4,0
Прогноз спроса	9	0,7	6,3	0,8	7,2	0,8	7,2	0,8	7,2
Планирование закупок	9	0,9	8,1	0,8	7,2	0,5	4,5	0,2	1,8
Уровень технологичности	7	0,6	4,2	0,6	4,2	0,4	2,8	0,4	2,8
Конкурентоспособность цены	8	0,5	4,0	0,7	5,6	0,7	5,6	0,7	5,6
Имидж компании	6	0,6	3,6	0,6	3,6	0,4	2,4	0,3	1,8
Квалификация менеджеров	8	0,8	6,4	0,8	6,4	0,5	4,0	0,3	2,4
Маркетинг		ООО «ЗиМ ТОУОТА»		ООО «Автодом»		ООО «Авто Импекс»		Более мелкие организации	
Компетенции	I	D	E	D	E	D	E	D	E
Рекламная активность	7	0,3	2,1	0,5	3,5	0,4	2,8	0,3	2,1
PR	5	0,5	2,5	0,6	3,0	0,5	2,5	0,5	2,5
Выставки	6	0,6	3,6	0,6	3,6	0,6	3,6	0,6	3,6
Четкое позиционирование	7	0,3	2,1	0,6	4,2	0,3	2,1	0,1	0,7
Продажи		ООО «ЗиМ ТОУОТА»		ООО «Автодом»		ООО «Авто Импекс»		Более мелкие	

Продолжение таблицы 22

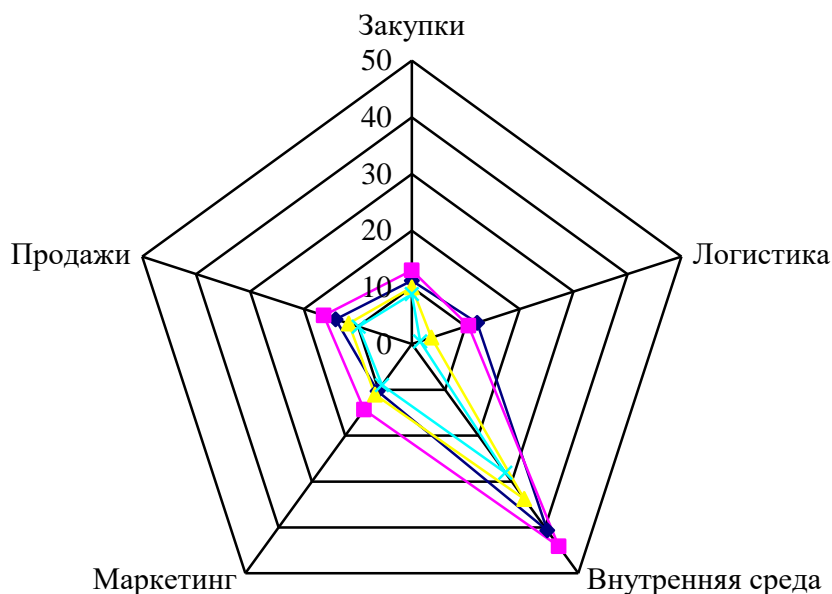
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компетенции	I	D	E	D	E	D	E	D	E
Квалификация	9	0,7	6,3	0,8	7,2	0,5	4,5	0,3	2,7

персонала									
Обучение персонала	7	0,6	4,2	0,7	4,9	0,6	4,2	0,6	4,2
Управление продажами	6	0,6	3,6	0,7	4,2	0,5	3,0	0,5	3,0

Результаты анализа по модели ValueChain Расшифровка значений: I - важность фактора (10 - наиболее, 1- наименее важно), D - степень развития фактора в компании (1 - наиболее, 0 - наименее развит), E значение фактора по (= I x D).

Таблица 23 – Сводная таблица анализа конкурентов по модели ValueChain

Компетенции	ООО «ЗиМ ТОУОТА»	ООО «Авто Импекс»	ООО «Автодом»	Более мелкие автосервисы
Закупки	11,2	13,0	10,0	8,80
Логистика	12,1	10,5	3,6	1,50
Внутренняя среда	40,7	44,1	33,8	28,1
Маркетинг	10,3	14,3	11,0	8,9
Продажи	14,1	16,3	11,7	9,9
Итого	88,4	98,2	76,2	57,2



—◆— ООО ЗиМ ТОЙОТА —■— ООО Авто Импекс —▲— ООО Автодом —×— Прочие

Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «ЗиМ ТОУОТА» на рынке г. Челябинска

Исследование было проведено при помощи опроса экспертов, в качестве экспертов выступили директор ООО «ЗиМ ТОУОТА», исполнительный директор и начальник отдела продаж.

Многоугольник конкурентоспособности (рисунок 5), показывает сумму компетенций основных подразделений прямых конкурентов и компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» по сумме компетенций находится на втором месте. Результаты анализа отражают действительность, поскольку компания ООО «ЗиМ ТОУОТА» действительно занимает одно из лидирующих позиций в сравнении с выбранными конкурентами, однако по результатам произведенного анализа видны и проблемы ООО «ЗиМ ТОУОТА». К таким проблемам относится отставание ассортимента (его широта), стимулирование потребителей, реклама, квалификация персонала.

3.2 Пути повышения эффективности и совершенствование деятельности предприятия ООО «ЗиМ ТОУОТА»

В аналитической части выпускной квалифицированной работы был проведен анализ эффективности деятельности компании ООО «ЗиМ ТОУОТА». Была выявлена необходимость некоторого совершенствования деятельности компании по таким направлениям, как:

- совершенствование организации управления компанией;
- совершенствование ассортиментной политики компании;
- совершенствование сбытовой политики компании;
- совершенствование стимулирования потребителей;
- совершенствование кадровой политики компании.

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно.

1. Мероприятия по совершенствованию организации управления ООО «ЗиМ ТОУОТА».

В результате проведенного анализа были выявлены недостатки в организационной структуре управления ООО «ЗиМ ТОУОТА».

Совершенствование организационной структуры управления ООО «ЗиМ ТОУОТА» предполагает изменение системы управления компанией путем реорганизации отдела продаж.

Целью реорганизации отдела продаж является повышение производительности и качества труда сотрудников отдела продаж.

Введение должности специалиста по снабжению позволит направить рабочее время специалистов по продажам на поиск новых клиентов и новых каналов сбыта продукции компании ООО «ЗиМ ТОУОТА».

Организационная структура ООО «ЗиМ ТОУОТА» по проекту представлена на рис. 7.

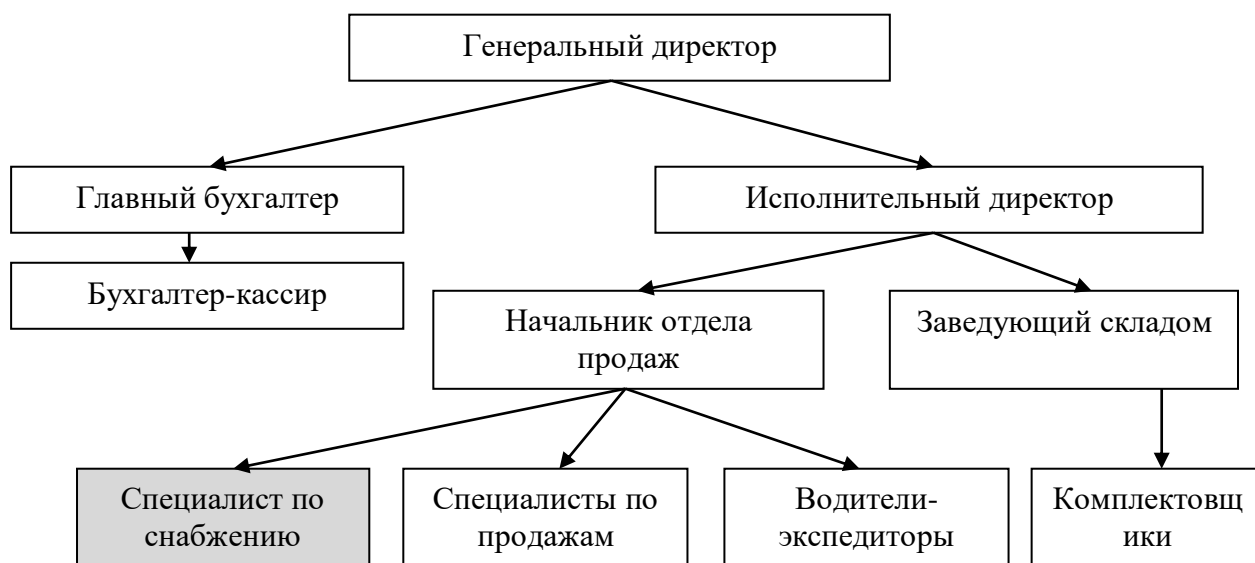


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «ЗиМ ТОУОТА» (проект)

Кроме этого разработаем должностную инструкцию специалиста по снабжению (Приложение Б).

Основными должностными обязанностями специалиста по снабжению будут:

- организация закупок товара по всему товарному ассортименту компании ООО «ЗиМ ТОУОТА»;
- формирование ассортимента, определение объемов закупок и участие в ценообразовании;
- обеспечение максимальной конкурентоспособности цен и условий

поставки на закупаемую продукцию;

– обеспечение выполнения целевых показателей по марже, при сохранении конкурентоспособности выходных цен компании.

Введение должности специалиста по снабжению позволит освободить специалистов по продажам от обязанностей связанных с закупками товаров.

2. Мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «ЗиМ ТОУОТА».

В аналитической части выпускной квалифицированной работе было выявлено, что компания ООО «ЗиМ ТОУОТА» уступает своему основному конкуренту по широте ассортимента. В компании совсем не представлены такие ассортиментные группы, как оборудование для автосервиса; автолитература; автоэлектроника. Введение данных товарных групп позволит устранить слабую сторону компании и повысить ее конкурентоспособность (Приложение Б).

После внедрения мероприятия количество товарных групп увеличится на 5, а глубина ассортимента увеличится на 13979 позиций.

Кроме того, с целью углубления ассортимента имеющихся в компании товарных групп, предлагается расширить ассортимент товаров для подвески автомобилей, для двигателя и для кузова, которые в настоящее время представлены более узким ассортиментом по сравнению с конкурентами. Данный ассортимент относится к самым ходовым автозапчастям. Например, по товарной группе автозапчастей для двигателя предлагается расширить ассортимент прокладок, фильтров, сальников, которые считаются самыми износостойкими в автомобилях иностранного производства. Их высокая износостойкость по сравнению с другими деталями двигателя, связана, прежде всего, с низким качеством предлагаемого в России бензина, поэтому спрос на указанные товары гораздо выше, чем на другие товары данной товарной группы, которые изнашиваются значительно меньше из-за высокого качества автомобилей иностранного производства и их комплектующих.

В качестве увеличения ассортимента товарной группы автозапчастей для

подвески автомобиля предлагается расширить ассортимент таких деталей, как колодки, рычаги, салейнтблоки. Их наибольшая степень износостойкости связана с плохим состоянием российских автомобильных дорог. Особенно спрос на эти детали возрастает в весенне-летний сезон, что связано с тем, что многие автомобилисты эксплуатируют свои автомобили только в этот период, и, как показывает практика, автомобилей после зимнего периода на дорогах становится гораздо больше, а также большинство населения на летний период переезжают за город или каждые выходные уезжают в загородные дома, что также приводит к увеличению спроса на автозапчасти.

В зимнее время возрастает спрос на детали кузова, что связано с увеличением количества автоаварий в это время года. Погодные явления (образование наледи, заморозки и др.) провоцируют аварии, в результате которых чаще всего разбиваются фары, поворотники, фонари. Повреждение данных деталей требует их срочной замены, так как без них нельзя передвигаться в темное время суток, во время тумана, дождя и снега и при других неблагоприятных погодных явлениях согласно правилам дорожного движения, несоблюдение которых влечет за собой административную ответственность в виде штрафа.

Также необходимо решить вопрос, за счет каких деталей будут увеличиваться их запасы: оригинальных и/или неоригинальных. Из неоригинальных можно расширить ассортимент автозапчастей для подвески, а именно колодки. Износ оригинальных и неоригинальных колодок одинаков, спросом больше пользуются неоригинальные колодки, их цена по сравнению с оригинальными значительно ниже, а качество неоригинальных колодок одинаково с оригинальными.

Для ассортиментной группы кузовных автозапчастей имеет смысл увеличить ассортимент всех неоригинальных фар, поворотников, фонарей. По сравнению с оригинальными автозапчастями они не уступают им по качеству, зато ниже по цене и пользуются большим спросом. Их оригинальность или неоригинальность на безопасность езды не влияет.

Что касается деталей двигателя, то в данном случае имеет смысл расширить ассортимент оригинальных автозапчастей. Оригинальные прокладки, фильтра, сальники по качеству выше неоригинальных, влияют на безопасность движения. И хотя их цена несколько выше, тем не менее, оригинальные прокладки, фильтра и сальники пользуются большим спросом.

Таким образом, углубление имеющегося ходового, пользующегося спросом товара и внедрение новых товарных групп повысит конкурентоспособность компании ООО «ЗиМ ТОУОТА».

3. Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «ЗиМ ТОУОТА».

В настоящее время в компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» отсутствует возможность заказа товара по электронному каталогу, это можно сделать только непосредственно в самой компании, что не удобно потребителю и, соответственно, снижает конкурентоспособность компании.

Преимущества электронного каталога по сравнению с другими каталогами заключаются в следующем:

1. Сделать электронный каталог дешевле бумажного каталога, и его стоимость сравнима со стоимостью носителя, на котором он будет распространяться.

2. Любой тираж можно изготовить прямо в офисе и не прибегать к услугам типографий.

3. Электронный каталог никогда не устареет, так как поддерживает обновление информации через Интернет. Обновление каталога полностью автоматизировано. Для получения обновлений клиенту компании достаточно нажать всего лишь одну кнопку в своей копии электронного каталога. Обновлять можно любую информацию неограниченное количество раз.

4. Электронный каталог может поддерживать нескольких валют и систему скидок.

5. В отличие от других каталогов, электронный каталог позволяет клиенту компании формировать заказы прямо из каталога и отправлять их на e-mail

компании ООО «ЗиМ TOYOTA».

6. Электронный каталог позволяет распечатать на принтере (а также сохранить в файл или отправить по электронной почте) и обычный бумажный полноцветный каталог как всех товаров, так и только выбранных позиций.

7. Электронный каталог поддерживает создание прайс-листов как всех товаров, так и только выбранных позиций. Прайс-лист также можно сохранить в файл, отправить его по электронной почте или распечатать на принтере.

8. Возможность использования без установки дополнительного программного обеспечения на компьютер клиента.

9. Электронный каталог позволяет разбивать товары на группы, имеет удобную систему поиска, содержит страничку приветствия, также обновляемую через Интернет, на которой компания может сообщать клиентам о проводимых акциях и презентациях, размещать фото и т.д.

Электронный каталог по подбору запчастей позволит клиентам:

- подобрать и заказать запчасти, используя номер запчасти или модель;
- получить информацию о запчастях, текущую информацию о наличии запчастей на складе, ценах.

На рисунке 8 представлен вариант взаимодействия пользователя с системой при подборе запчасти.

Подбор запчастей может осуществляться следующими способами:

- выбор марки, модели, года выпуска, объема, мощности и кода двигателя;
- поиск по номеру двигателя автомобиля;
- поиск по номеру запчасти.

После подбора запчасти в электронном каталоге, клиент автоматически переходит на прайс-лист компании, где происходит оформление заказа.

Приложение планируется разместить на том же ресурсе, где располагается сайт компании, поэтому не придется платить за его аренду - хостинг.

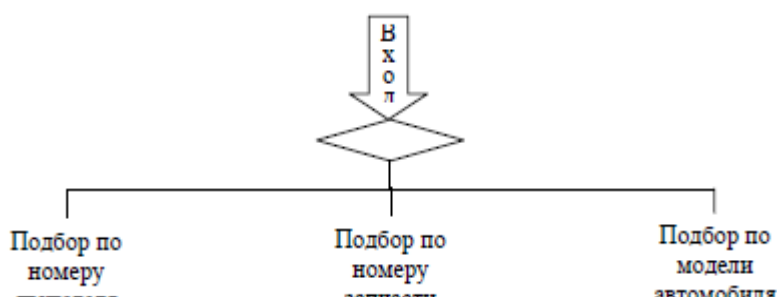


Рисунок 8 – Последовательность действий клиента по подбору запчасти с помощью электронного каталога товаров

Основные затраты мероприятия по созданию каталога - его разработка программистами.

Разработка и внедрение каталога требует определенных затрат: разработка (программирование) приложения; обновление содержания; поддержка приложения, расширение функциональности.

Для создания электронного каталога предлагается заключить договор со

студией, которая предлагает свои услуги по изготовлению и разработке каталогов продукции для сайтов различной тематической направленности.

Программа после выполнения принимается заказчиком, далее заказчик заключает договор на поддержку программы. Поддержка нужна для устранения неполадок в системе. Этот метод дешевле, чем нанимать специалистов на постоянную работу.

Наполнение каталога информацией и ее обновление будет осуществлять специалист по снабжению компании.

Кроме того, в настоящее время, когда клиент находится в состоянии поиска и ему надо найти оптовые продажи автозапчастей, он пользуется услугами Интернета, поэтому предлагается разместить информацию о компании на портале г. Челябинска.

Одним из наиболее популярных типов наружной рекламы считают рекламу на автомашинах.

После анализа существующих предложений на рынке предлагается заключить договор с рекламным агентством «MEDOR», которое осуществляет качественное и оперативное изготовление и размещение рекламы на любых носителях, в том числе осуществляет брендинг транспорта. Рекламное агентство «MEDOR» разработает автонаклейку для размещения на корпоративном транспорте компании. Автонаклейка должна сочетаться с самим обликом машины, искусно дополняя его, а, не дисгармонируя с ним.

Изготовление автомобильной рекламы таким методом превращает обыкновенные рекламные наклейки на автомашине в привлекательный и вполне самостоятельный элемент дизайна авто.

Кроме того, можно представить следующие факты об эффективности рекламы на автомобилях:

97% – «коэффициент запоминаемости» авторекламы – исследование рынка наружной рекламы журналом ТАСА за июль / август 2016 года.

96% респондентов считают, что реклама на автомобилях является более эффективной, чем традиционные носители наружной рекламы – исследование

рынка наружной рекламы журналом ТАСА за июль / август 2016 года.

Автореклама генерирует в 2,5 раза больше контактов, чем статический рекламный щит – исследование рынка наружной рекламы журналом ТАСА за июль / август 2016 года.

Реклама на автомобилях является наиболее эффективной формой размещения, в 15 раз повышая продажи рекламируемого продукта – Европейская ассоциация наружной рекламы, Цюрих, Швейцария.

Исследование базируется на сравнении между статичными билбордами, авторекламой и другими поверхностями. 43% респондентов отметили, что статичные щиты стали причиной их повторного интереса к рекламируемому товару. Аналогичный показатель для рекламы на автомобилях составил 94%. Еще большее значение имеет другой параметр: статические рекламные щиты привели к увеличению продаж на 54%, автореклама – 107%.

91% целевой аудитории замечают и графику, и текст на автомобилях.

Значительное количество покупок человек совершает, направляясь по дороге с работы домой. Таким образом, для наружной рекламы является жизненно важным оказывать воздействия на людей в то время, когда они возвращаются домой и едут по дороге.

Результаты исследований по эффективности рекламы на автомобилях сообщают, что 29% респондентов отметили: автореклама заставила их посетить розничный магазин в течение недели. Также существует зависимость: чем больше времени человек проводит в машине, тем больше вероятность, что автореклама мотивирует потребителя посетить магазин. 98% водителей автомобилей отметили, что заметили рекламу на кузове грузовика.

Преимущества рекламных продуктов на автомашинах:

- мобильность подобной рекламы;
- более основательный охват аудитории города;
- хороший уровень потребительского внимания;
- приличный срок эффективности воздействия;
- малая стоимость, как изготовления, так и размещения.

Подобные достоинства делают рекламу на авто, одним из самых существенных способов продвижений товаров/услуг компании и информации о ней.

4. Мероприятия по совершенствованию стимулирования потребителей ООО «ЗиМ ТОУОТА».

Стимулирование сбыта как элемент комплекса коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, предназначенных для усиления ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия в рамках маркетинговой стратегии предприятия в целом и его коммуникационной стратегии в частности. Стимулирование сбыта является средством кратковременного воздействия на рынок. Однако эффект от мероприятий по стимулированию сбыта достигается значительно быстрее, чем в результате использования прочих элементов коммуникации.

В качестве одной из мер по стимулированию сбыта предлагается использовать скидки. Предложенная система скидок представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Система скидок ООО «ЗиМ ТОУОТА» по проекту

Критерий предоставления скидки	Объем заказа на сумму			
	от 15 000 до 30 000 рублей	от 30 000 до 50 000 рублей	от 50 000 до 80 000 рублей	от 120 000 рублей и выше
Размер скидки, %	3	5	7	9

Введение системы скидок будет способствовать повышению лояльностей потребителей и конкурентоспособности компании.

5. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «ЗиМ ТОУОТА».

С целью повышения конкурентоспособности бизнеса компании предлагается создание для сотрудников условий, при которых быть лидером продаж престижно и выгодно. В системе нематериальной мотивации основное внимание необходимо уделять признанию заслуг и мотивированию лучших достижений (табл. 25).

Таблица 25 – Нематериальная мотивация сотрудников отдела продаж компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» по проекту

Актуальные номинации	Формы нематериальной мотивации и периодичность использования	
	По итогам квартала	По результатам года
1	2	3
Лидер по товарообороту	Поощрение на собрании коллектива	Приоритет при составлении графика летних отпусков
Лидер по продаже нового товара	Приоритет при составлении графика работы и выходных	Предоставление дополнительных трех дней к отпуску в летнее время
Лидер по минимальной дебиторской задолженности	Поощрение на собрании коллектива	Приоритет при направлении на обучение
	Приоритет при направлении на обучение	Запись благодарности в трудовую книжку

Правильный выбор и эффективность форм, видов и механизмов нематериальной мотивации приведет к повышению уровня вовлеченности персонала компании, что приведет к повышению конкурентоспособности компании.

ООО «ЗиМ ТОУОТА» необходимо повышать профессиональный уровень своих сотрудников. Работодатель, постоянно повышающий уровень квалификации персонала, имеет больше доверия и лояльного отношения со стороны персонала, нежели работодатель не предпринимающий никаких действий в этом направлении. Повышение квалификации сотрудников зарабатывающего подразделения - отдела продаж, является обязательным условием эффективного функционирования современной компании.

Важным шагом на пути повышения квалификации персонала отдела продаж должны стать тренинги на тему «Продвинутая техника активных продаж для опытных менеджеров», которые проводит Бизнес школа SRC.

Повышение квалификации и обучение персонала предлагается осуществлять путем регулярного проведения тренинга процесса продаж.

Цели проведения тренингов установлены следующие: систематизировать имеющиеся знания об общении в бизнес контексте; дать знания о новых технологиях влияния на собеседника; обучить начальным навыкам, необходимых для эффективного общения с потребителями; выявить трудности, с которыми встречаются специалисты по продажам, и научиться их преодолевать; поддерживать командный дух и имидж компании.

Далее составим календарный план разработки и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ЗиМ ТОУОТА».

Таблица 26 – Календарный план разработки и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ЗиМ ТОУОТА»

Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Сроки	Затраты, тыс. руб.
Реорганизация отдела продаж компании	Генеральный директор Начальник отдела продаж	III квартал 2017 г.	327,6
Введение новых товарных групп	Генеральный директор Исполнительный директор Начальник отдела продаж	III квартал 2017 г.	-
Углубление ассортимента товарных групп	Генеральный директор Исполнительный директор Начальник отдела продаж	III квартал 2017 г.	
Внедрение заказа товара по электронному каталогу	Исполнительный директор Начальник отдела продаж	III квартал 2017 г.	5
Внедрение гибкой системы скидок	Исполнительный директор Начальник отдела продаж	III квартал 2017 г.	-

Продолжение таблицы 26

Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Сроки	Затраты, тыс. руб.
Размещение информации о компании на портале г. Челябинска	Начальник отдела продаж	III квартал 2017 г.	5
Введение рекламы на	Начальник отдела продаж	III квартал 2017	40,8

транспорте компании		г.	
Внедрение нематериальных способов мотивации специалистов по продажам	Генеральный директор	В течение 20165-2018 гг.	-
Повышение квалификации персонала	Исполнительный директор	В течение 2017-2018 гг.	68,0

Далее произведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятия и влияние данных мероприятий на эффективность деятельности компании.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Основной задачей экономической части является расчет изменения основных финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности компании, полученного в результате внедрения мероприятий и рекомендаций, предложенных в выпускной квалифицированной работе.

1. Расчет затрат на внедрение специалиста по снабжению.

Таблица 27 – Затраты на внедрение специалиста по снабжению

Показатели	Ед. изм.	Величина
1	2	3
Заработная плата специалиста (оклад)	Руб.	18 000
Начисления на заработную плату	руб.	3 000
Соц. отчисления	руб.	6 300
Итого затраты на год	руб.	327 600

К затратам на внедрение специалиста по снабжению будут включены только затраты на заработную плату, так как в компании есть одно оборудованное рабочее место, освободившееся в 2012 году в результате сокращения помощника бухгалтера.

2. Расчёт эффективности мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «ЗиМ ТОУОТА».

Мероприятия данного направления предусматривают расширение

ассортимента предприятия, а также внедрение нового вида услуг.

Расчёты эффективности мероприятий данного направления предусматривают определение возможного прироста выручки от реализации продукции и прироста вследствие этого прибыли предприятия.

Прирост выручки от реализации услуг, работ, продукции рассчитывается по формуле:

$$\Delta V = \sum_{i=1}^n C_i \times O_i, \quad (1)$$

где, C_i – цена единицы вновь вводимой услуги, работы, продукции после проведения мероприятий (в проектируемом периоде), руб.;

O_i – объем нового вида услуг, работ, продукции в проектируемом периоде в натуральном выражении, ед.;

n – количество вновь вводимых услуг, работ, продукции.

Прирост прибыли за счет увеличения выручки от реализации услуги, работы, продукции определяется по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta V \times \Pi_p, \quad (2)$$

где Π_p – прибыль на 1 рубль реализации i -го нового вида услуг, работ, продукции.

Если внедрение мероприятия требует единовременных текущих затрат, то текущий год (годовой) экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \Delta \Pi - \mathcal{Z}_m, \quad (3)$$

где, \mathcal{Z}_m – текущие годовые затраты на проведение мероприятий. Определим эффективность мероприятий по расширению ассортимента товаров представлено в таблице 28.

Таблица 28 – Исходные данные

Вид товаров	Ожидаемый объем реализации,	Закупочная цена ед. товара, руб.	Торговая наценка, %	Прибыль на 1 рубль выручки, руб.
-------------	-----------------------------	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

	шт.			
Оборудование для автосервиса	495	2200	25	0,19
Автолитература	460	150	25	0,19
Автоэлектроника	225	1600	25	0,19

Прирост объема выручки составит:

$$\Delta V = 495 \times 2,2 + 1460 \times 0,15 + 225 \times 1,6 = 1668 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 1668 - 1668 \times 0,25 = 417 \text{ тыс. руб.}$$

3. Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию стимулирования потребителей.

По экспертным оценкам данные мероприятия позволят увеличить выручку от реализации на 3,5%. Исходные данные для расчета эффективности данного мероприятия приведены в таблице 29.

Таблица 29 – Исходные данные

Показатели	Ед. изм.	Величина
1	2	3
1. Выручка от реализации в базовом периоде	тыс. руб.	1986
2. Прибыль на 1 руб. выручки в базовом периоде	руб.	0,19
3. Процент прироста выручки	%	3,5
4. Затраты на внедрение мероприятия (услуги по созданию электронного каталога сторонней организацией)	тыс. руб.	5

Прирост выручки составит:

$$\Delta V = 1986 \times 3,5 / 100 = 69,51 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 69,51 \times 0,19 = 13,21 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий экономический эффект:

$$\text{Эт} = 13,21 - 5,0 = 8,21 \text{ тыс. руб.}$$

4. Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию

рекламной политики ООО «ЗиМ ТОУОТА»

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении выручки от реализации услуг, продукции и получения дополнительной прибыли.

Прирост выручки от реализации услуг, товаров (объема продаж) можно определить по формуле:

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср.дн.}} \times \beta \times D}{100}, \quad (4)$$

где $V_{\text{ср.дн.}}$ – среднедневной объем выручки до рекламного периода, руб.;

β – относительный прирост среднедневного объема выручки за рекламный период в сравнении с до рекламным периодом, %;

D – количество дней учета объема выручки в рекламном периоде.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta V \times \Pi_p, \quad (5)$$

где Π_p – прибыль на 1 рубль выручки от реализации услуг, продукции.

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \Delta \Pi - \mathcal{Z}_m, \quad (6)$$

где \mathcal{Z}_m – текущие затраты на проведение рекламных мероприятий, руб.

Можно рассчитать рентабельность рекламирования услуг, товаров по формуле:

$$P_{\text{рекл.}} = \frac{\Delta \Pi}{\mathcal{Z}_p} \times 100, \quad (7)$$

Мероприятия по совершенствованию рекламной политики ООО «ЗиМ ТОУОТА» потребует дополнительных затрат.

Рассчитываем эффективность от проведения рекламных мероприятий ООО «ЗиМ ТОУОТА» на основании данных таблицы 30.

Таблица 30 – Исходные данные

Показатели	Ед. измерения	Величина показателя
Среднедневной объем выручки до рекламного периода	тыс. руб.	5,52
Относительный % прироста среднедневной выручки	%	13,5
Количество дней учета объема выручки в рекламный период	дни	360
Прибыль на 1 рубль реализации продукции	руб.	0,19
Затраты на рекламу, всего, в т.ч.:	тыс. руб.	45,8
- затраты на размещение информации о компании на портале г. Челябинска (создание поста)	тыс. руб.	5,0
- затраты на рекламу на транспорте	тыс. руб.	40,8

Прирост выручки от реализации товаров составит:

$$\Delta V = 5,52 \times 0,135 \times 360 = 268,28 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 268,28 \times 0,19 = 50,98 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий экономический эффект:

$$\text{Эт} = 50,98 - 45,8 = 5,18 \text{ тыс. руб.}$$

Далее произведем расчет комплексного влияния показателей эффективности на результаты деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА».

1. Определяем суммарные результаты расчетов эффективности мероприятий:

$$\Delta V = 1668 + 69,51 + 268,28 = 2005,79 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta П = 417 + 13,21 + 50,98 = 481,19 \text{ тыс. руб.}$$

2. Рассчитаем объем выручки по проекту: (V пр)

$$V \text{ пр.} = V \text{ баз.} + \Delta V, \quad (8)$$

где V баз. – базовый объем выручки, тыс.руб.

ΔV – прирост объема выручки по расчетам эффективности мероприятий, тыс.руб.

$$V \text{ пр.} = 1986 + 2005,79 = 3991,79 \text{ тыс. руб.}$$

3. Определяем численность персонала по проекту:

$$\text{Ч пр.} = \text{Ч баз.} + \Delta\text{Ч}, \quad (9)$$

где Чбаз. – численность персонала по базовому варианту, чел;

$\Delta\text{Ч}$ – (-) высвобождение, (+) увеличение численности персонала, чел.

$\text{Ч пр.} = 27$ чел.

4. Рассчитывается проектируемый уровень производительности труда:

$$\text{ПТпр} = V \text{ пр.} / \text{Ч пр.}, \quad (10)$$

$\text{ПТпр} = 3991,79 / 27 = 147,85$ тыс. руб.

8. Рассчитывается проектируемые издержки:

$$\text{Спр} = \text{Срас} \pm \text{Э} - \Delta\text{П}, \quad (15)$$

где $\pm \text{Э}$ – положительный (-), отрицательный (+) результат расчета эффективности (по тем мероприятиям, где эффект рассчитывался через снижение себестоимости), тыс. руб.;

$\Delta\text{П}$ – прирост прибыли по результатам расчета эффективности мероприятий, тыс. руб.

$\text{С пр.} = 3991,79 - 257,8 = 3733,99$ тыс. руб.

Рассчитанные проектируемые показатели деятельности предприятия сведем в таблицу 31.

Таблица 31 – Проектируемые финансово-экономические показатели деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА»

Показатель	Ед. изм.	Величина показателя		Изменение показателя	
		2016 г.	Проект	абс.	темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от реализации	тыс.руб.	1986	3733,99	1747,99	188,02
2. Численность персонала	чел.	26	27	1	103,85
5. Среднегодовая заработная плата 1 работающего	тыс.руб.	339,51	354,28	14,77	104,35
6. Издержки обращения	тыс.руб.	1295	2819,6	1524,6	117,73
8. Прибыль	тыс.руб.	691	914,39	223,39	132,33

10. Рентабельность продаж	%	34,80	34,98	0,18	-
11. Широта ассортимента	ед.	7	10	3	-
12. Скидки	ед.	-	4	4	-
13. Конкурентоспособность	балл	88,4	101,5	13,1	-

В результате предложенных мероприятий выручка от реализации увеличится на 88%. Издержки обращения возрастут на меньший процент, чем выручка от реализации, что приведет к росту рентабельности продаж на 0,18%. Прибыль увеличится на 32%.

Конкурентоспособность предприятия повысится на 13 баллов.

Выводы по третьей главе

Таким образом, в ходе проведенного исследования было выделено, что ООО «ЗиМ ТОУОТА» занимается оптовой и розничной продажей запасных частей для автомобилей.

Основная цель деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА» – удовлетворение потребностей клиентов в качественных запасных частях, увеличение потребительской ценности для клиентов, завоевание расположения и увеличение числа постоянных клиентов.

ООО «ЗиМ ТОУОТА» является малым предприятием, исходя из среднегодового числа занятых работников на предприятии, величины активов предприятия и ежегодного оборота.

При анализе организации управления компанией была выявлена не рациональная структура отдела продаж. Каждый специалист по продажам работает автономно. Он ведет свою клиентскую базу, а также базу поставщиков, которая в большинстве случаев совпадает с базами других менеджеров. Это приводит к частому обращению менеджеров к поставщикам, которым неудобно работать с мелкими заказами различных специалистов по продажам одной компании. Таким образом, встает проблема реорганизации

процесса работы отдела продаж компании ООО «ЗИМ ТОУОТА» путем введения должности специалиста по снабжению.

В результате анализа финансового состояния компании были выявлены следующие моменты.

Активы предприятия представлены только оборотными активами. Оборотные средства за анализируемый период увеличились на 327,7% со стоимости 274 тыс. руб. до 898 тыс. руб. данное увеличение обеспечено, прежде всего повышением запасов с 242 тыс. руб. до 418 тыс. руб. или на 72,73% и увеличением финансовых вложений с 7 тыс. руб. до 477 тыс. руб., почти в 12 раз. Анализируя оборотные активы предприятия, следует отметить, что наибольший удельный вес в их структуре занимают запасы, которые в 2014 году составили 88,32%, а в 2016 году – 46,55% от общей валюты баланса предприятия. Так же увеличились финансовые вложения, их доля в динамике колеблется от 2,55% до 49,78% за анализируемый период.

Анализируя пассивы организации можно увидеть, что наибольшую долю в структуре баланса занимают в 2014 году краткосрочные обязательства 93,8%, однако к 2016 году происходит наращение собственного капитала с 17 тыс. руб. до 863 тыс. руб., и в результате его доля увеличивается с 6,2% до 96,10% от общей суммы валюта баланса.

Кроме того, было определено, что на ООО «ЗИМ ТОУОТА» условие абсолютное ликвидности соблюдаются, все показатели ликвидности и платежеспособности в 2016 году находятся в допустимых пределах.

В 2016 году выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) увеличивается по сравнению с 2014 годом на 767 тыс. руб., что говорит существенном увеличении объема реализации продукции. Себестоимость реализуемой продукции за 2016 год по сравнению с 2014 годом увеличивается на 111 тыс. руб. В результате происходит увеличение получаемой валовой прибыли с 35 тыс. руб., до 691 тыс. руб. Кроме того, за анализируемый период происходит повышение всех показателей рентабельности предприятия.

Многоугольник конкурентоспособности, показывает сумму компетенций основных подразделений прямых конкурентов и компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» по сумме компетенций находится на втором месте. Результаты анализа отражают действительность, поскольку компания ООО «ЗиМ ТОУОТА» действительно занимает одно из лидирующих позиций в сравнении с выбранными конкурентами, однако по результатам произведенного анализа видны и проблемы ООО «ЗиМ ТОУОТА». К таким проблемам относится отставание ассортимента (его широта), стимулирование потребителей, реклама, квалификация персонала.

Проведенный анализ показал необходимость повышения конкурентоспособности компании по таким направлениям, как: совершенствование организации управления компанией; совершенствование ассортиментной политики компании; совершенствование сбытовой политики компании; совершенствование стимулирования потребителей; совершенствование рекламной политики компании; совершенствование кадровой политики компании.

В результате предложенных мероприятий выручка от реализации увеличится на 17,1% только за счет роста среднегодовой выручки как одного работающего на 12,78%. Среднегодовая заработная плата одного работающего возрастет на 4,35%. Издержки обращения возрастут на меньший процент, чем выручка от реализации, что приведет к росту рентабельности продаж на 0,9%. Затраты на один рубль реализации снизятся на 1,2%, что является положительным моментом. Прибыль увеличится на 23,0%. Конкурентоспособность предприятия повысится на 13 баллов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам произведённого исследования теоретических и методологических основ анализа эффективности деятельности предприятия можно сделать следующие выводы.

Эффективность деятельности предприятия – это категория, выражающая соответствие результатов и затрат предприятия целям деятельности и интересам собственников. Существует множество факторов, которые влияют на экономическую эффективность коммерческой деятельности предприятия, а так же ряд методов экономического анализа, при помощи которых возможно наиболее полно описать исследуемые факторы.

Многообразие и разноплановость критериев и оценок эффективности предприятий являются весьма значительными, а это не позволяет считать, что на сегодня здесь существует научно обоснованный и доведенный до количественной определенности инструментарий оценки и выбора путей решения коренных проблем формирования, функционирования, перестройки промышленных предприятий. В целом можно констатировать, что блок эффективности – это самая неразработанная и сложная часть в системе предприятия, которая требует дальнейших углубленных исследований теоретического и прикладного плана, а также методических разработок и практических экспериментов. В науке управления некоторые проблемы оценки эффективности организаций применительно к условиям деятельности предприятий в настоящее время поставлены, но все еще далеки от своего решения.

Ключевыми показателями анализа эффективности деятельности предприятия являются показатели финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности, деловой активности и рентабельности. Их совместное или обособленное применение определяется целями проводимого анализа. Факторами, определяющими эффективность проведения такого анализа, с нашей точки зрения, являются с правильное понимание сущности данных экономических категорий и умение аналитически интерпретировать полученные результаты расчетов. В противном случае использование данного инструмента будет носить скорее арифметический, нежели экономический характер.

Все зарубежные и отечественные дилерские предприятия технического сервиса автомобилей имеют развитую систему менеджмента качества (СМК), соответствующую требованиям международных стандартов ИСО 9000:2000 (МС ИСО 9000), а также ГОСТ Р ИСО/ТО 10014-2005 «Руководство по управлению экономикой качества». К дилерским центрам по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей предъявляют обязательное требование – наличие системы менеджмента качества.

Система технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей за рубежом представлена широкой сетью разных по мощности, размеру и назначению предприятий автосервиса. В Европе и Америке наибольшее количество станций технического обслуживания в своем распоряжении имеют 5... 10 постов, которые расположены рядом с потребителем.

В нашей стране можно выделить две основные группы предприятий технического обслуживания и ремонта автомобилей в зависимости от принадлежности: фирменные (дилерские) станции автопроизводителей и предприятия, независимые от автопроизводителей. Предприятия последней категории обеспечивают основную долю спроса по обслуживанию автомобилей. В США таких станций около 60 %, в Японии – более 70 %, они распространены в Англии и Франции. Среди предприятий, независимых от автопроизводителя, имеются широко- и узкоспециализированные по видам работ.

Для повышения качества обслуживания на предприятиях технического сервиса в нашей стране необходимо внедрить прогрессивные методы и формы организации технологических процессов производства услуг по техническому сервису автомобилей, а также выполнить следующие условия: иметь полный комплект нормативно-технической и технологической документации; разработать оптимальную систему технического обслуживания и ремонта, поверки и аттестации технологического и контрольно-диагностического оборудования; ввести контроль качества оказываемых услуг (процедуру регистрации и анализа рекламаций, жалоб и предложений клиентов, испытаний отремонтированной техники, сертификатов на выполняемые услуги, входного контроля запасных частей и расходных материалов); оптимизировать работу отдела кадров, ввести процедуру подбора кадров, разработать должностные инструкции, штатное расписание, разработать систему повышения квалификации персонала или систему внутренней подготовки кадров; улучшить бытовые условия для персонала и клиентов; оформить стенд для клиентов по оказанию услуг (выполнению работ); добиться современного внешнего вида зданий и соответствующего состояния производственных участков.

В ходе проведенного исследования было выделено, что ООО «ЗиМ ТОУОТА» занимается оптовой и розничной продажей запасных частей для автомобилей.

Основная цель деятельности ООО «ЗиМ ТОУОТА» – удовлетворение потребностей клиентов в качественных запасных частях, увеличение потребительской ценности для клиентов, завоевание расположения и увеличение числа постоянных клиентов.

ООО «ЗиМ ТОУОТА» является малым предприятием, исходя из среднегодового числа занятых работников на предприятии, величины активов предприятия и ежегодного оборота.

При анализе организации управления компанией была выявлена не рациональная структура отдела продаж. Каждый специалист по продажам работает автономно. Он ведет свою клиентскую базу, а также базу поставщиков, которая в большинстве случаев совпадает с базами других менеджеров. Это приводит к частому обращению менеджеров к поставщикам, которым неудобно работать с мелкими заказами различных специалистов по продажам одной компании. Таким образом, встает проблема реорганизации процесса работы отдела продаж компании ООО «ЗиМ ТОУОТА» путем введения должности специалиста по снабжению.

В результате анализа финансового состояния компании были выявлены следующие моменты.

Активы предприятия представлены только оборотными активами. Оборотные средства за анализируемый период увеличились на 327,7% со стоимости 274 тыс. руб. до 898 тыс. руб. данное увеличение обеспечено, прежде всего повышением запасов с 242 тыс. руб. до 418 тыс. руб. или на 72,73% и увеличением финансовых вложений с 7 тыс. руб. до 477 тыс. руб., почти в 12 раз. Анализируя оборотные активы предприятия, следует отметить, что наибольший удельный вес в их структуре занимают запасы, которые в 2014 году составили 88,32%, а в 2016 году – 46,55% от общей валюты баланса

предприятия. Так же увеличились финансовые вложения, их доля в динамике колеблется от 2,55% до 49,78% за анализируемый период.

Анализируя пассивы организации можно увидеть, что наибольшую долю в структуре баланса занимают в 2014 году краткосрочные обязательства 93,8%, однако к 2016 году происходит наращение собственного капитала с 17 тыс. руб. до 863 тыс. руб., и в результате его доля увеличивается с 6,2% до 96,10% от общей суммы валюта баланса.

Кроме того, было определено, что на ООО «ЗИМ ТОУОТА» условие абсолютное ликвидности соблюдаются, все показатели ликвидности и платежеспособности в 2016 году находятся в допустимых пределах.

В 2016 году выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) увеличивается по сравнению с 2014 годом на 767 тыс. руб., что говорит о существенном увеличении объема реализации продукции. Себестоимость реализуемой продукции за 2016 год по сравнению с 2014 годом увеличивается на 111 тыс. руб. В результате происходит увеличение получаемой валовой прибыли с 35 тыс. руб., до 691 тыс. руб. Кроме того, за анализируемый период происходит повышение всех показателей рентабельности предприятия.

Многоугольник конкурентоспособности, показывает сумму компетенций основных подразделений прямых конкурентов и компании ООО «ЗИМ ТОУОТА» по сумме компетенций находится на втором месте. Результаты анализа отражают действительность, поскольку компания ООО «ЗИМ ТОУОТА» действительно занимает одно из лидирующих позиций в сравнении с выбранными конкурентами, однако по результатам произведенного анализа видны и проблемы ООО «ЗИМ ТОУОТА». К таким проблемам относится отставание ассортимента (его широта), стимулирование потребителей, реклама, квалификация персонала.

Проведенный анализ показал необходимость повышения конкурентоспособности компании по таким направлениям, как: совершенствование организации управления компанией; совершенствование ассортиментной политики компании; совершенствование сбытовой политики

компании; совершенствование стимулирования потребителей; совершенствование рекламной политики компании; совершенствование кадровой политики компании.

В результате предложенных мероприятий выручка от реализации увеличится на 17,1% только за счет роста среднегодовой выручки как одного работающего на 12,78%. Среднегодовая заработная плата одного работающего возрастет на 4,35%. Издержки обращения возрастут на меньший процент, чем выручка от реализации, что приведет к росту рентабельности продаж на 0,9%. Затраты на один рубль реализации снизятся на 1,2%, что является положительным моментом. Прибыль увеличится на 23,0%. Конкурентоспособность предприятия повысится на 13 баллов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2015) // Полный сборник кодексов РФ. – М.: Информэкспо, 2015. – 880 с.

2. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению, Приказ Минфина РФ от 31 октября 2000 г. N 94н (с изменениями и дополнениями) // Полный сборник кодексов РФ. – М.: Информэкспо, 2015. – 880 с.

3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 32н (с изменениями и дополнениями) // Полный сборник кодексов РФ. – М.: Информэкспо, 2015. – 880 с.

4. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99, Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 33н (с изменениями и дополнениями) // Полный сборник кодексов РФ. – М.: Информэкспо, 2015. – 880 с.

5. О формах бухгалтерской отчетности организаций: приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н // КонсультантПлюс, 2015.

1. Акулич, В.В. Оценка эффективности торговой деятельности // Планово-экономический отдел. – 2016. – №2. – С.52–54.

2. Анализ финансовой отчетности: практикум / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 144 с.

3. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Ефимова О.В. Мельник М.В. – М.: Омега-Л, 2014. – 449 с.

4. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л.И. Кравченко. – М.: ООО Новое издание, 2016. – 511 с.

5. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Артеменко В.Г., Остапова В.В. – М.: Омега-Л, 2016. – 268 с.

6. Артюшин, В.В. Финансовый анализ. Инструментарий практика / В.В. Артюшин. – М.: Юнити–Дана, 2014. – 120 с.
7. Асин, Л.М. Бухгалтерский финансовый учет и экономический анализ / Л.М. Асин. – Ростов на Дону: Феникс, 2016. – 256 с.
8. Баканов, М.И. Экономический анализ в торговле / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 400 с.
9. Бланк, И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, 2016. – 566 с.
10. Белобжецкий, И.А. Прибыль предприятия / И.А. Белобжецкий. – Финансы. – 2016. – № 3. – с.13–14.
11. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра–М, 2016. – 215 с.
12. Бочаров, В.В. Финансовый анализ / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
13. Валитов, Ш.М., Марданов, Р.Ш. Математика в экономике / М.М. Валитов, Р.Ш. Марданов. – М.: Экономика, 2016. – 184 с.
14. Васильева, Л.С., Петровская, М.В. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева. – М.: КноРус, 2016. – 880 с.
15. Волков, О. И., Девяткин, О. В. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О.И. Волков, О.В. Девяткин. – М.: Инфра-М, 2016. – 604 с.
16. Воробьев, Ю.Н. Методические принципы оценки результативности функционирования финансового капитала / Ю.Н. Воробьев // Экономика и Управление. – 2016. – № 1. – С. 15–21.
17. Гайгерова, О.В. Применение методов контроллинга в целях мониторинга рисков деятельности предприятия [Электронный ресурс]: журнал «Региональная экономика и управление». – Режим доступа к журналу: <http://region.mcnip.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=128>
18. Галицкая, С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятия / С.В. Галицкая. – М.: Эксмо, 2015. – 652 с.

19. Горелик, О.М., Филиппов,а О.А. Финансовый анализ с использованием ЭВМ: учебное пособие / О.М. Горелик, О.А. Филиппова. – М.: КноРус, 2015. – 270 с.
20. Гречков. В.Ю. Современное состояние и перспективы электронной коммерции (маркетинговый подход) / В.Ю. Греченков // Маркетинг в России и за рубежом. –2015. – №6. – С.17–19.
21. Дыбаль, С.В. Финансовый анализ. Теория и практика / С.В. Дыбаль. – М.: Бизнес-пресса, 2016. – 336 с.
22. Ефимова, О.В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2016. – 352 с.
23. Ионова, А.Ф., Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учебник. – М.: Проспект, 2016. – 624 с.
24. Касимов, Ю.Ф. Финансы и инвестиции / Ю.Ф. Касимов. – М.: Анкил, 2015. – 232 с.
25. Кобелев, О. А. Электронная коммерция: учебное пособие / Под ред. С.В. Пирогова. 3-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 684 с.
26. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах / В.В. Кавалев. – М.: Проспект, 2015. – 304 с.
27. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий). – М.: Проспект, 2016. – 352 с.
28. Ковалев, В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2015. – 424 с.
29. Крылов, Э.И., Власова, В.М. Анализ финансовых результатов предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова. – СПб.: ГУАП, 2014. – 256 с.
30. Леонтьев, В.Е., Бочаров, В.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2016. – 520 с.

31. Лисицына, С. Управленческие и коммерческие расходы [Электронный ресурс]: портал «Бухгалтерия.ру». – Режим доступа к порталу: <http://www.buhgalteria.ru>

32. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: учебник / И. Я. Лукасевич. – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2016. – 768 с.

33. Маркарьян, Э.А., Герасименко, Г.П., Маркарьян, С.Э. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – М.: КноРус, 2016. – 272 с.

34. Математические методы финансового анализа / Под ред. Мельникова А.В., Попова Н.В., Скорнякова В.С. – М.: Анкил, 2015. – 440 с.

35. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент. учебное пособие ВГНА Минфина РФ / Н.И. Морозко. – М.:Таймс, 2016. – 256 с.

36. Новашина, Т.С., Карпунин, В.И., Волнин, В.А. Финансовый менеджмент. / Под ред. доц. Т.С. Новашиной. – М.: Московская финансово–промышленная академия, 2014. – 255 с.

37. Овсийчук, М. Ф., Сидельников, Л. Б. Финансовый менеджмент: методы инвестирования капитала / М.Ф. Овсийчук, Л.Б. Сидельников. – М.: Юрайт, 2016. – 421с.

38. Одинцов, В.А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия / В.А. Одинцов. – М.: Академия, 2016. – 256 с.

39. Продченко, И.А. Теоретические основы финансового менеджмента / И.А. Продченко. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 348 с.

40. Пучкова, С.И., Шмарова, Л.В., Грунина Н.Ю. Финансовый менеджмент (финансовый анализ): учебное пособие / С.И. Пучкова, Л.В. Шмарова, Н.Ю. Грунина. – М.: Проспект, 2016. – 264 с.

41. Ример, М.И., Касатов, А.Д., Матиенко, Н.Н. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко. – СПб.: Питер, 2016. – 480с.

42. Рудык, Н.Б. Финансовый леверидж и финансовый рычаг. // Финансовый менеджмент / Н.Б. Рудык. – 2016. – №4. – С.30–33.

43. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра–М, 2016. – 563 с.
44. Сахирова. И.П. Операционный анализ в принятии управленческих решений / И.П. Сахирова. – М.: Бератор–Паблишинг, 2015. –176 с.
45. Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: Юнити–Дана, 2015. – 639 с.
46. Серов, М.В. Как оптимизировать структуру капитала / М.В.Серов // Корпоративный менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 17–20.
47. Сироткин, С.А., Кельчевская, Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии / С.А. Сироткин. – М.: Юнити–Дана, 2016. – 352 с.
48. Сироткин, С.А. Оборотные средства и оборотные активы в современной экономике [Электронный ресурс]: журнал «Региональная экономика и управление». – Режим доступа к журналу: <http://region.mcnp.ru>.
49. Смольникова, А.Д. Оценка эффективности привлечения заемных средств. [Электронный ресурс]: журнал «Региональная экономика и управление». – Режим доступа к журналу: <http://region.mcnp.ru>.
50. Стажкова, М.М. Финансовый анализ / М.М. Стажкова. – М.: НалогИнфо, 2016. – 120 с.
51. Чернов, В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
52. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра – М, 2016. – 368 с.
53. Шеремет, А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: Инфра – М, 2016. – 208 с.
54. Щур, Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля / Д.Л. Щур. – М.: Юнити-Дана, 2016. –800 с.

