

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 Экономики промышленности и управления проектами

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
д.э.н., профессор
_____ /Л.А. Баев/

« ____ » _____ 2017 г.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности
ООО «УралСтрой» и разработка проекта по его улучшению на базе внедрения
мерчендайзинга

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2017.091. ВКР

Руководитель,
к.т.н., доцент кафедры ЭПиУП
_____ /Ю.Н. Тарасов /
« ____ » _____ 2017 г.

Автор,
студент группы ЭУ-464/Д
_____ /Р.С. Сафаров/
« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ /Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Сафаров Р.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «УралСтрой» и разработка мероприятий по его улучшению на базе внедрение мерчендайзинга: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-464/Д, 97 с., 9 ил., 51 табл., библиогр. список- 19 наим, 5 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия ООО «УралСтрой», работающего на рынке по продажам стройматериалов города Макушино Курганской области, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «УралСтрой» за 2014 – 2016 годы, учитывает экономическую динамику, включает элементы трендового анализа и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

При разработке мероприятия использовалось компьютерное имитационное моделирование мероприятия в среде Project Expert.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в дипломной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 АНАЛИЗ НАЧАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
1.1 Описание отрасли и предприятия.....	
1.1.1 Строительный рынок.....	10
1.1.2 Строительный магазин ООО «УралСтрой»	
1.1.3 Организационная структура	11
1.2 Стратегический анализ ООО «УралСтрой»	
1.2.1 Анализ внешней среды ООО «УралСтрой».....	12
1.2.2 Анализ макроэкономического окружения.....	13
1.2.3 Анализ микроэкономического окружения.....	14
1.2.4 Оценка факторов внешней среды.....	16
1.2.5 Анализ внутренней среды.....	17
1.2.6 SWOT-анализ.....	19
1.3 Анализ финансового состояния предприятия.....	
1.3.1 Обработка документов бухгалтерской отчетности.....	
1.3.2 Вертикальный анализ.....	24
1.3.3 Горизонтальный анализ.....	27
1.3.4 Анализ ликвидности баланса.....	30
1.3.5 Анализ финансовой устойчивости.....	32
1.3.6 Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов.....	
1.3.6.1 Оценка ликвидности.....	34
1.3.6.2 Оценка финансовой устойчивости.....	36
1.3.6.3 Оценка деловой активности.....	38
1.3.6.4 Оценка рентабельности.....	43
1.3.6.5 Оценка имущественного положения.....	45
1.4 Сопоставительный анализ результатов исследования и выбор проектного решения.....	46
Выводы по разделу один.....	47
2 РАЗРАБОТКА, МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЯ.....	
2.1 Описание мероприятия.....	50
2.2.1 Разработка проекта с помощью программы «Project Expert».....	
2.2.2 Описание реализуемой продукции.....	
2.2.3 Окружение проекта.....	54
2.2.4 Инвестиционный план.....	
2.2.4.1 Календарный план.....	56
2.2.4.2 Построение сетевого графика для выполнение проекта	58
2.2.4.3 Рекомендации по управлению проектом.....	64
2.2.4.4 Система контроля выполнения проекта.....	
2.2.5 Операционный план.....	65
2.2.6 Анализ проекта.....	67
2.2.6.1 Показатели эффективности инвестиций.....	

2.2.7 Анализ рисков.....	
2.2.7.1 Анализ чувствительности.....	68
2.2.7.2 Анализ безубыточности.....	
2.2.7.3 Анализ рисков по методу Монте-Карло.....	69
Выводы по разделу два.....	72
3 ПРОГНОЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
3.1 Прогноз работы предприятия «без мероприятия» и «с мероприятием».....	
3.2 Сравнительный анализ предприятия «без» и «с» мероприятием.....	73
3.3 Анализ ликвидности прогнозного баланса.....	75
3.4 Анализ финансовой устойчивости прогнозного баланса.....	76
3.5 Прогноз финансовых коэффициентов магазина.....	77
Выводы по разделу три.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	
Приложение А. Бухгалтерская отчетность ООО «УралСтрой».....	90
Приложение Б Сетевой график.....	93
Приложение В Прогноз будущего состояния ООО «УралСтрой».....	94
Приложение Г Кэш-фло.....	96
Приложение Д Отраслевые значения β -коэффициентов.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа построена на материалах предприятия ООО «УралСтрой», на котором в период с 15 февраля по 9 апреля 2017 года была пройдена преддипломная практика. Данное предприятие осуществляет свою деятельность в сфере продаж стройматериалов. Предварительное исследование стратегического и финансового потенциала данного предприятия выявило актуальность разработки мероприятия по улучшению состояния финансово-хозяйственной деятельности, в частности проведения мерчендайзинга.

Объект исследования в данной выпускной квалификационной работе – предприятие ООО «УралСтрой»; предмет исследования – совокупность финансово-хозяйственных, экономических, организационных, управленческих аспектов деятельности магазина «УралСтрой» а также инвестиционное мероприятие развития данного предприятия; предмет защиты – концепция данного инвестиционного мероприятия.

Главная цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятие по улучшению финансового состояния ООО «УралСтрой», и при этом систематизировать и расширить знания и практические навыки в решении сложных комплексных задач в области реализации мероприятия.

Соответствующие задачи, которые ставятся и решаются в работе для достижения поставленной цели:

- исследовать предприятие и предоставляемые им товары, изучить отрасль и рассмотреть тенденции рынка;
- провести стратегический анализ путем сопоставления состояния внешней и внутренней среды организации;
- провести поэтапный анализ финансового состояния предприятия;
- посредством сопоставления результатов стратегического и финансового анализов обосновать необходимость разработки конкретного инвестиционного

мероприятия, реализация которого в данный момент наиболее целесообразна

- определить исходные данные для имитационного моделирования проекта, в том числе сформировать обоснованные инвестиционный, операционный и финансовый планы;

- произвести расчет и оценить финансовые результаты мероприятия, а также проанализировать риски мероприятия;

- сформулировать вывод о вкладе мероприятия в ходе сравнения деятельности предприятия в ситуациях с мероприятием и без мероприятия.

Для решения поставленных задач используются разнообразные подходы, методы и инструменты. Так, стратегический анализ предполагает оценку факторов внешней и внутренней среды, в том числе проведение экспертно-балльной оценки PEST-факторов и конкурентных сил микросреды, а также SWOT-анализа. Финансовый анализ состояния предприятия включает в частности вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса и оценку финансовых коэффициентов. Разработка и имитационное моделирование выбранного проекта, а также ситуаций для предприятия с и без данного мероприятия проводится с использованием отечественного программного продукта Project Expert версии 7.19.

Практическая ценность работы состоит в том, что она представляет собой разработку практически значимого для предприятия инвестиционного мероприятия, имеющего прямое экономическое значение и обеспечивающее возможности будущего экономического роста. При этом работа выполнена с использованием современных методик анализа начального состояния предприятий, а инвестиционные расчеты по выбранному мероприятию выполнены с применением наиболее универсального продукта на рынке финансово-экономического программного обеспечения.

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. Первый из них - характеристика объекта и анализ его состояния: стратегический и финансовый (в динамике за последние 3 года), а также

сопоставительный анализ результатов и выбор оптимального для реализации инвестиционного мероприятия. Во втором разделе описывается суть данного мероприятия по совершенствованию объекта исследования и осуществляется его компьютерное моделирование. Оценка эффективности проекта производится по наиболее распространенным интегральным показателям, значительное внимание уделяется анализу рисков. Последняя третья глава работы знакомит с прогнозными состояниями анализируемого предприятия в ситуациях для предприятия с и без мероприятия. Их сравнение позволяет сделать окончательный вывод об эффективности мероприятия и обосновать целесообразность его реализации.

Объем материала выпускной квалификационной работы составляет 98 страниц, в нем содержится 9 рисунков, 52 таблица и 5 приложений на 8 страницах. При написании работы использованы разнообразные источники вторичной информации и учебной литературы в количеств

1 АНАЛИЗ НАЧАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Описание отрасли и предприятия

1.1.1 Строительный рынок

В настоящее время многие люди занимаются усовершенствованием своих домов, возводят новые здания, поэтому нуждаются в строительных материалах. И предприимчивые бизнесмены уже научились зарабатывать в этой сфере деятельности.

Строительный рынок представляет собой открытую организационно-хозяйственную систему, в которой в условиях действия товарно-денежных отношений субъекты рынка реализуют свои взаимные экономические интересы, основанные на свободном предпринимательстве, конкуренции и частной собственности. Согласно исследования проведенного ABARUS Market Research Российский рынок розничной торговли строительными материалами по сравнению с западным находится на стадии развития. При этом, ежегодные темпы прироста составляют 20%. В 2007 году объем рынка розничной торговли товарами для дома и ремонта составлял более \$14 млрд. по России. В 2011 году объем рынка составил порядка 17 млрд. дол., а к 2020 г. объем рынка составит порядка 30-35 млрд. дол. Порядка 80-90% объема строительного рынка приходится на крупные сетевые компании (как российские, так иностранные), а оставшуюся часть рынка делят между собой магазины одиночки, небольшие торговые сети (региональные). С учетом того, что на российский рынок планируют зайти несколько новых иностранных игроков, а также с учетом планов по расширению действующих федеральных сетей доля рынка "магазинов - одиночек" будет сокращаться. В связи с непрекращающимся строительством новых жилых домов, торговых помещений и сооружений, спрос на продукцию для строительства и ремонта всегда. В настоящий момент розничные торговые точки реализуют различные строительные материалы [2].

1.1.2 Строительный магазин ООО «УРАЛСТРОЙ»

Строительный магазин «УралСтрой» – одна из торговых предприятий которое занимается продажей стройматериалов в городе Макушино. Магазин начал свою работу в 2007 году. Организационно-правовая форма фирмы – общество с ограниченной ответственностью. Основным видом деятельности предприятия является розничная торговля товарами для строительства, ремонта, сантехники и электроинструментом. Наряду с вышеперечисленными товарами, магазин предлагает и широкий выбор традиционных отделочных материалов таких, как напольные покрытия, сопутствующие материалы; клей, краска, лакокрасочные покрытия. Магазин создан в целях удовлетворения общественных потребностей в его товарах и услугах [3]. Как и в любой коммерческой организации, целью ООО «УралСтрой» является получение максимальной прибыли.

1.1.3 Организационная структура

Организационная структура магазина представляет собой линейную структуру управления. Директором предприятия является – Уралов Кайрат Науанович. На схеме видно (рисунок 1.1), что предприятие действует линейная двухступенчатая организационная структура управления. В первую ступень входит директор, который непосредственно подчинены главный бухгалтер, продавцы и организатор снабжения.

Структура управления организацией представляет собой совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации [2].

Во вторую ступень входит организатор снабжения, в подчинении которого грузчики. Организационная структура управления магазином ООО «УралСтрой» представлена на (рисунок 1.1).

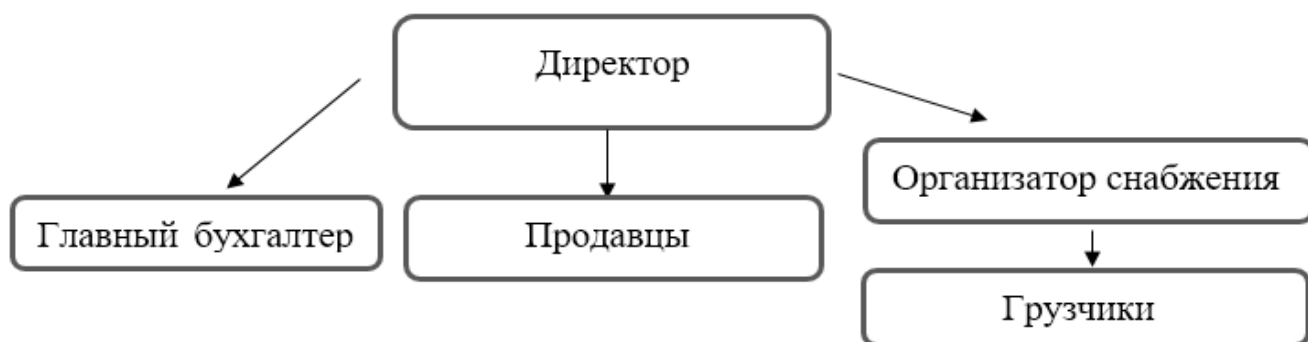


Рисунок 1.1 – Организационная структура управления ООО «УралСтрой»

1.2 Стратегический анализ ООО «УралСтрой»

Стратегический анализ предприятия является основой для разработки мероприятия по развитию анализируемого предприятия. Целью проведения стратегического анализа, для нас, в данной работе будет являться оценка воздействия ключевых факторов внешней и внутренней среды организации на предприятие. Результатом данного анализа будет являться ряд предложенных нами решений, которые будут способствовать появлению положительного эффекта от взаимодействия выявленных факторов.

1.2.1 Анализ внешней среды ООО «УралСтрой»

Работа организации происходит под воздействием на нее внешней среды. Данная среда является, как источником ресурсов для развития фирмы, так и препятствующим фактором для её роста. Внешнюю среду условно делят на две части: макросреда и микросреда. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей. Обе эти среды взаимосвязаны и помимо исследуемого предприятия, оказывают влияние друг на друга. Макросреду рассматривают как более масштабную силу, которая влияет на микросреду. А микросреду принято рассматривать, как силу, которая оказывает прямое влияние на саму организацию.

1.2.2 Анализ макроэкономического окружения

Для анализа макроэкономического окружения фирмы нами была использована классификация PEST-анализа, чтобы выявить и оценить существенные факторы. Необходимо отметить, что внешняя среда складывается из двух уровней - микросреды и макросреды.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы.

Если на макроокружение компании трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микроокружения может напрямую зависеть от выбора ее стратегии. При анализе внешней среды, в границах которой функционирует компания, можно выделить целый ряд факторов, влияющих на возможности ее развития [6]. Анализ внешней среды предприятия, представляет собой процесс, посредством которого производится контроль внешних по отношению к организации факторов.

Основное предназначение анализа внешней среды – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для фирмы в настоящем и будущем. Все факторы выявлены совместно с руководством магазина и разделены по четырём группам: политические, экономические, социальные и технологические. Для каждого фактора нами были расставлены экспертные баллы и взвешенные оценки степени влияния.

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и её возможностям по обслуживанию клиентуры. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду [8].

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-анализ

			В баллах
Фактор	Вес фактора	Оценка (ожидаемый уровень влияния)	Взвешенная оценка
Политические			
Поддержка государством развития субъектов малого и среднего предпринимательства РФ	0,04	2	0,08
Проведение политики санкции в отношении Российской Федерации со стороны ЕС и США	0,03	2	0,06
Экономические			
Низкие доходы населения	0,1	4	0,4
Импортозамещение	0,03	3	0,09
Экономический кризис	0,16	3	0,48
Социальные			
Ветхое жильё	0,3	5	1,5
Демографический рост	0,09	3	0,27
Рост интереса на постройку собственного жилья	0,15	3	0,45
Технологические			
Развитие технологий производства стройматериалов	0,05	4	0,2
Улучшения качества материалов	0,05	3	0,15
Итого	1	-	-

Оценка степени влияния факторов проводилась по шкале от 1 до 5. Расшифровка их значения: «5» – очень сильное влияние, «4» – сильное влияние, «3» – средний уровень влияния, «2» – слабое влияние, «1» – отсутствие влияния. Далее нами был подведен итог и выведена взвешенная оценка влияния факторов.

1.2.3 Анализ микроэкономического окружения

Для оценки факторов влияния микросреды предприятия, нами был проведён синтез, между анализом пяти конкурентных сил М. Портера и «4Р» Ф. Котлера. При анализе микросреды предприятия мы делаем акцент на близком окружении

организации – конкурентах, поставщиках и потребителях.

Синтезируя основные группы вышеупомянутых факторов, нами были выделены четыре группы, по которым проводился анализ микроэкономического окружения: конкурентная борьба, поставщики, потребители и товары-заменители. Для анализа внешней среды проводится анализ микросреды магазина, который основывается на изучении отрасли и конкуренции.

При анализе, каждому фактору, была присвоена балльная оценка степени его влияния, а также установлена значимость каждого фактора, так называемые, веса. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Факторы микроэкономического анализа ООО «УралСтрой»

В баллах

Фактор	Вес фактора	Оценка (ожидаемый уровень влияния)	Взвешенная оценка
Конкурентная борьба			
Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»	0,2	5	1
Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам	0,15	4	0,6
Поставщики			
Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют	0,15	4	0,6
Выстраивание отношений с поставщиками на особых условиях	0,05	3	0,15
Наличие налаженных партнёрских отношений	0,05	3	0,15
Потребители			
Реагируют на изменение цен	0,05	3	0,15
Рост требований потребителей к расширению ассортименту	0,2	4	0,8
Товары-заменители			
Присутствие большого количества аналогов	0,1	5	0,5
Спонтанность выбора между товарами аналогами	0,05	5	0,25

Итого	1	-	-
-------	---	---	---

Из таблицы следует, что наиболее влиятельными факторами являются те, которые непосредственно связаны с конкурентом и ассортиментом продукции. Наименее же значимыми факторами являются факторы поставщиков.

Данные рейтингов макро и микроэкономических факторов позволяют выявить наиболее существенные из них. На основе этих данных проводится оценка факторов внешней среды и составляется их профиль.

1.2.4 Оценка факторов внешней среды

Из-за полученного объема данных нам представляется необходимым объединить таблицы 1.1 и 1.2 с целью общего ранжирования факторов внешней среды и их отсечения. Для SWOT-анализа выберем те микроэкономические факторы магазина, взвешенная оценка которых превышает 0,5 балла. Взвешенная оценка влияния факторов внешней среды представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 –Взвешенная оценка наиболее значимых факторов внешней среды
В баллах

Фактор	Взвешенная оценка
Ветхое жильё	1,5
Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»	1
Рост требований потребителей к ассортименту	0,8
Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам	0,6
Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют	0,6
Присутствие большого количества аналогов	0,5

В ходе проведенного анализа и синтеза были выявлены шесть наиболее значимых факторов внешней среды. Их необходимо разделить на две категории: угрозы и возможности для предприятия. Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании с внешней средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые поддерживают потенциал магазин на уровне, необходимом для

достижения целей, и определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Результат проведенного анализа представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Профиль внешней среды ООО «УралСтрой»

		В баллах
	Фактор	Взвешенная оценка
Уг- розы	Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»	1
	Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам	0,6
	Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют	0,6
Возмо- жности	Ветхое жильё	1,5
	Рост требований потребителей к ассортименту	0,8
	Присутствие большого количества аналогов	0,5

Представленный профиль дает нам часть данных для проведения SWOT-анализа в области потенциальных угроз и возможностей.

1.2.5 Анализ внутренней среды

Следующий этап стратегического анализа - это проведения анализа внутренней среды, основным предназначением которого является определение и понятие слабых и сильных сторон фирмы.

Сильные и слабые стороны организации основываются на её ресурсах и стратегически важных сферах деятельности. Так как силы и слабости предприятия – внутренние черты, то они ему подконтрольны. Сильные и слабые стороны компании – относительное понятие, то есть факторы внутренней среды преимущественно анализируются в сравнении с факторами внутренней среды компаний-конкурентов [8].

Оценки, которые выставляются, показывают степень влияния фактора на организацию, как объект исследования, выставлены по пятибалльной шкале и

соответствуют следующим значениям: 5 – очень сильное влияние, 4 – сильное влияние, 3 – умеренное влияние, 2 – незначительное влияние, 1 – очень незначительное влияние. В результате нами будут получены данные для проведения SWOT-анализа в разрезе потенциальных сильных и слабых сторон.

Результат выявления сильных и слабых сторон представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Факторы влияния внутренней среды организации

				В баллах
	Фактор	Вес фактора	Оценка (ожидаемый уровень влияния)	Взвешенная оценка
Сильные стороны	Хорошее месторасположение магазина	0,2	5	1
	Качественные товары в магазине	0,07	4	0,28
	Режим работы магазина	0,07	3	0,21
	Индивидуальный подход к покупателю	0,1	4	0,4
Слабые стороны	Нет возможностей расширить магазин	0,06	4	0,24
	Отсутствие внутренних маркетинговых исследований	0,15	3	0,45
	Низкая покупательная способность	0,15	3	0,45
	Слабый рост продаж	0,2	4	0,8
	Итого	1	-	-

Для дальнейшего сокращения количества факторов, а также выявления наиболее значимых, нами будут посчитаны взвешенные оценки и составлен степень влияния факторов внутренней среды. С этой целью по итогам составленной таблицы будет произведен отбор наиболее значимых факторов, а также объединение нескольких факторов из-за их схожести или причинно-следственной связи. Результатом проведенного анализа будет являться база для проведения качественного SWOT-анализа. Оценки факторов внутренней среды представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Рейтинг влияния факторов внутренней среды

		В баллах
	Фактор	Взвешенная оценка
o	Хорошее месторасположение магазина	1

	Индивидуальный подход покупателю	0,36
	Качественные товары в магазине	0,28
	Режим работы магазина	0,21
Слабые стороны	Слабый рост продаж	0,8
	Отсутствие внутренних маркетинговых исследований	0,45
	Низкая покупательная способность	0,45
	Нет возможностей расширить магазин	0,24

С целью качественного проведения SWOT-анализа дальнейшему исследованию будут подвергаться только факторы, чья взвешенная оценка набрала более 0,28 балла. Для качественного проведения SWOT-анализа не представляется возможным работа с большим количеством сильных и слабых сторон организации. Эти факторы и являются самыми значимыми во внутренней среде предприятия. Из таблицы видно, что сильными сторонами предприятия являются: хорошее месторасположение магазина, индивидуальный подход к каждому покупателю. Слабыми же сторонами магазина являются: низкая эффективность продаж, отсутствие внутренних маркетинговых исследований и низкая покупательная способность.

1.2.6 SWOT-анализ

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). SWOT-анализ позволит нам определить причины недостаточно эффективной работы компании на рынке, сделать вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определить распределение ресурсов по сегментам [11].

С помощью SWOT-анализа вскрываются основные направления всей маркетинговой деятельности фирмы, ключевые направления стратегического развития, а также выстраивается чёткая и взвешенная маркетинговая и рекламная

стратегия. На основании сильных и слабых сторон делаются выводы о реализации возможностей или уменьшении воздействия угроз. Сильные и слабые стороны объекта исследования были определены в таблицы 1.6, а угрозы и возможности в таблице 1.4.

Далее соединим проведенные анализы в единую таблицу 1.7.

Таблица 1.7 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошее месторасположения магазина	Слабый рост продаж
Индивидуальный подход к каждому покупателю	Отсутствие внутренних маркетинговых исследований
Качественные товары в магазине	Низкая покупательная способность
Возможности	Угрозы
Ветхое жильё	Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»
Рост требований потребителей к ассортименту	
Присутствие большого количества аналогов	Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам
Спонтанность выбора между товарами аналогами	Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют

По результатам предыдущего анализа факторов внешней и внутренней среды кинотеатра была составлена матрица SWOT-анализа, где перечисляются сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности внешней среды. На пересечении строки и столбца ставилась экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и пр. Чем значительней угроза для сильных и слабых сторон предприятия, тем выше их оценка значимости.

Необходимо обязательное выполнение последовательной стратегии преодоления угроз; это метод обобщения, предоставляющий предпосылки для реализации стратегии совершенствования.

Оценка взаимного влияния факторов будет проводится по пятибалльной шкале, значения которой представлены ниже:

«5» – очень сильное влияние;

- «4» – сильное влияние;
«3» – средний уровень влияния;
«2» – слабое влияние;
«1» – отсутствие влияния.

Результат количественной оценки представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Количественная оценка взаимного влияния сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

В баллах

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Хорошее месторасположения магазина	Индивидуальный подход к каждому покупателю	Качественные товары в магазине	Слабый рост продаж	Отсутствие стандартов по выкладке товаров	Низкая покупательная способность
Возможности	Ветхое жильё	2	4	4	3	2	4
	Рост требований потребителей к ассортименту	2	5	4	4	4	2
	Присутствие большого количества аналогов	4	5	5	5	4	3
	Спонтанность выбора между товарами аналогами	3	2	2	3	3	2
Угрозы	Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»	4	4	4	3	5	2
	Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам	3	3	3	5	4	5
	Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют	1	3	3	4	4	5

В пересечении строки и столбца указана экспертная оценка значимости. Балльная оценка помогает более точно, нежели качественная, понять значимость отдельных факторов. Каждая оценка носит субъективный характер, так как выставляется на основе нашего экспертного мнения совместно со специалистами

отдела маркетинга. В ходе стратегического анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности.

Просуммировав соответствующие оценки, нами были получены итоговые значения важности каждого критерия. Для успешной реализации этой стратегии предприятие должно определить возможные потребности клиентов, чтобы уточнить, что их не устраивает в существующих товарах (услугах) и какие изменения необходимо провести для удовлетворения ожидаемого роста потребностей в них со стороны клиентов. Таким образом, определяем удельный вес влияния каждого фактора на предприятие. Результаты количественной оценки факторов SWOT-анализа представлены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Количественная оценка факторов SWOT

Сильные стороны		Слабые стороны	
Хорошее месторасположения магазина	14	Слабый рост продаж	27
Индивидуальный подход к каждому покупателю	22	Отсутствие стандартов по выкладке товаров	16
Качественные товары в магазине	20	Низкая покупательная способность	16
Возможности		Угрозы	
Рост требований потребителей к ассортименту	22	Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»	22
Присутствие большого количества аналогов	26		
Ветхое жильё	19	Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам	23
Спонтанность выбора между товарами аналогами	15	Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют	20

На следующем шаге формируется проблемное поле SWOT. Выделенные факторы будут оптимально объединены и предложены решения по их наиболее качественному совместному взаимодействию. Следующим шагом будет сделана их количественная оценка и выявлены наиболее оптимальные решения, либо решения, требующие незамедлительного внедрения. Оценка финансового

состояния предприятия будет проводиться далее в разделе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Она позволит оценить вероятность осуществления решения, набравшего наибольшее количество баллов, и даст возможность понять, за счёт каких средств будет осуществляться реализация проекта: собственных или заемных. Результаты проведенного анализа представлены в таблицах 1.10 и 1.11 – проблемное поле SWOT и количественная оценка решений организации, соответственно.

Таблица 1.10 – Проблемное поле SWOT

		Сильные стороны			Слабые стороны			
		Хорошее месторасположения	Индивидуальный подход к каждому покупателю	Качественные товары в магазине	Слабый рост продаж	Отсутствие стандартов по выкладке товаров	Низкая покупательная способность	
Возможности	Рост требований потребителей к ассортименту	Разработка мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга			Проведение собственных исследований рынка			Создать систему скидок для постоянных клиентов
	Присутствие большого количества аналогов							
	Ветхое жильё	Разработка мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга						
	Спонтанность выбора между товарами аналогами							
Угрозы	Высокая доля рынка у ООО «Кишеева»	Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности магазина			Стимулирование работы персонала за счет мотивации			
	Слабая конкурентоспособность по отношению к другим магазинам	Поиск методов по снижению издержек магазина						
	Постоянное повышение цен на товары в связи с ростом курса валют							

Таблица 1.11 – Количественная и стоимостная оценка решений организации

В баллах

Решение организации	Сумма баллов	Стоимость
---------------------	--------------	-----------

Проведение собственных исследований рынка	50	Высокая
Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности магазина	38	Высокая
Разработка мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга	33	Средняя
Создать систему скидок для постоянных клиентов	22	Средняя
Стимулирования работы персонала за счет мотивации	17	Низкая
Поиск методов по снижению издержек магазина	7	Низкая

В ходе оценки решений организации, было принято решение, о разработки мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга. Из-за высокой стоимости первого решений мы были вынуждены отказаться. От второе решения мы отказались из-за отсутствия квалифицированных кадров в организации. Поэтому было принято третье решения, которое совпадает с нашими возможностями.

1.3 Анализ финансового состояния предприятия

1.3.1 Обработка документов бухгалтерской отчетности

Анализ финансового состояния магазина был осуществлен на основе идентификации показателей и определения характеристик и обоснований фактов хозяйственной жизни. Основной целью финансового анализа являлось получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

Для анализа финансового состояния магазина ООО «УралСтрой» использовалась его отчетная информация, а именно форма № 1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о прибылях и убытках» за три годовых отчетных периода, начиная с 31 декабря 2014 года и заканчивая 31 декабря 2016 года. Данная отчетность представлена в таблице А.1 и таблице А.2 приложения А.

Данная информация соответствует признакам достоверности, объективности, сопоставимости и конкретности

1.3.2 Вертикальный анализ

На начальном этапе анализа финансового состояния был проведен вертикальный анализ – структурный анализ, определяющий долю в сумме баланса той или иной его составляющей [11].

Цель вертикального анализа – выявление изменений, произошедших в основных статьях баланса.

Для получения наиболее качественной информации вертикальный анализ был рассмотрен в динамике за три предшествующих отчетных периода – 2014, 2015 и 2016 года. Вертикальный анализ баланса ООО «УралСтрой» был помещен в таблице 1.12

Таблица 1.12 – Вертикальный анализ баланса ООО «УралСтрой»

В процентах

Актив	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года	Изме- нение за 2015 года	Изме- нение за 2016 года
I. Внеоборотные Активы					
Нематериальные активы	-	-	-	-	-
Основные средства	26,33	23,82	21,79	-2,51	-2,03
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	0	0	0	-	-
Отложенные налоговые активы	1,1	1,14	1,22	0,04	0,08
Итого по разделу I	27,43	25,01	23,01	-2,42	-2
II. Оборотные Активы					
Запасы	38,73	27,36	22,53	-11,37	-4,83

Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	21,79	17,93	33,60	-3,86	15,67
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-
Денежные средства	8,6	24,97	9,21	16,37	-15,76
Прочие оборотные активы	3,44	4,71	11,63	1,27	6,92
Итого по разделу II	72,56	74,98	76,98	2,42	2
Баланс	100,0	100,0	100,00	-	-

Окончание таблицы 1.12

В процентах

Пассив	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года	Изменение за 2015 года	Изменение за 2016 года
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	37,87	31,99	30,84	-5,88	-1,15
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-
Добавочный капитал	-	-	-	-	-
Резервный капитал	1,44	1,31	1,36	-0,13	0,03
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13	9,40	6,9	-3,6	-2,5
Итого по разделу III	52,31	42,71	39,1	-9,6	-3,61
IV. Долгосрочные обязательства					
Отложенные налоговые обязательства	0,96	0,89	1,22	-0,07	0,33
Заёмные средства	0	0	0	-	-
Итого по разделу IV	0,96	0,89	1,22	-0,07	0,33
V. Краткосрочные обязательства					
Заёмные средства	0	17,06	21,94	17,06	4,88
Кредиторская задолженность	46,72	39,34	37,73	-7,38	-1,61
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	46,71	56,40	59,67	9,69	3,27

Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-
--------	--------	--------	--------	---	---

Представленные в таблице 1.17 данные позволяют сделать выводы:

а) в активах большую долю составляют оборотные средства. В 2015 году их доля увеличилась (на 2,42 %) из-за увеличения доли денежных средств.

б) оборотные средства магазина находятся на уровне 74 % активов. В 2015 году их доля увеличилась (на 2,42%), в 2016 году замечен их рост на (2 %). Нельзя не отметить тенденцию роста дебиторской задолженности магазина. В 2015 году денежные средства увеличились (на 16,37%) это связано с тем что магазин реализовал часть своих запасов и вернули часть дебиторской задолженности.

в) собственный капитал предприятия имеет значительную долю от общей суммы пассивов, и составляет 52,31% в 2014 году, и с каждым отчетным периодом капитал неуклонно сокращался, что негативно отражается на уровне рискованности магазина стать банкротом.

По результатам анализа динамики доля собственного капитала претерпевает существенные изменений.

г) низкая доля долгосрочных обязательств предприятия, которая находится примерно на уровне 1% от величины пассивов предприятия. За 2016 год замечено не значительное увеличения доли данных обязательств (на 0,33%).

д) анализ динамики выявил увеличение уровня краткосрочных обязательств магазина. Большую долю данных обязательств составляет кредиторская задолженность компании и последующих годах значительно увеличивается доля заёмных средств.

Основное направление задолженности – перед кредиторами сократилась (за 2015 год сократилась на 7,38%). Также по истечению 2015 года выявлено увеличения задолженности перед заёмщиками (на 17,06%),

На основе результатов вертикального анализа сделаны следующие рекомендации:

а) необходимо более подробно проанализировать состав краткосрочных

обязательств с целью принятия решения об их сокращении;

б) не допускать снижения доли собственного капитала магазина, принимать меры по ее увеличению;

в) усиление контроля над дебиторской задолженностью.

1.3.3 Горизонтальный анализ

Горизонтальный анализ был осуществлен на основе сопоставлении финансовых данных предприятия за три прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде [11].

Таблица 1.13 – Горизонтальный анализ баланса ООО «УралСтрой»

Актив	Остатки по балансу, в тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение, %	
	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
I. Внеоборотные Актив							
Нематериальные активы	0	0	0	-	-	-	-
Основные средства	11 836	12 672	12 026	836	-646	6,6	-5,4
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	0	0	0	-	-	-	-
Отложенный налоговые активы	493	634	676	141	42	22,23	6,21
Итого по разделу I	12 329	13 306	12 702	977	-604	28,83	-0,81
II. Оборотные Активы							
Запасы	12 329	13 306	12 702	-2 852	-2 119	-19,6	-17,04
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	9 792	9 542	18 546	-250	9 004	-2,62	48,55
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-	-	-
Денежные средства	3 862	13 283	5 083	9 421	-8 200	70,92	-161,32
Прочие оборотные активы	1 546	2 508	6 419	962	3 911	38,35	60,92
Итого по разделу II	32 607	39 888	42 484	7281	2 596	18,25	6,11
Баланс	44 936	53 194	55 186	8 258	1 992	15,52	3,6

Окончание таблицы 1.13

Пассив	Остатки по балансу, в тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение, %	
	На конец 2014 года.	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
III. Капитал и резерв							
Уставный капитал	17 020	17 020	17 020	0	0	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал	-	-	-	-	-	-	-
Резервный капитал	648	699	749	51	50	7,3	6,67
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5 841	5 001	3 812	-840	-1 189	-16,8	31,19
Итого по разделу III	23 509	22 720	21 581	-789	-1 139	-10,47	37,86
IV. Долгосрочные Обязательства							
Отложенные налоговые обязательства	435	473	674	38	201	8,03	29,82
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	435	473	674	38	201	8,03	29,82
V. Краткосрочные Обязательства							
Займы и кредиты	0	9 073	20 819	9 073	3 039	9 073	25,1
Кредиторская задолженность	20 992	20 928	20 819	-64	-109	-0,3	-0,52
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	20 992	30 001	32 931	9 009	2 930	30,02	8,9
Баланс	44 936	53 194	55 186	8 258	1 992	15,52	3,61

Представленные в таблице 1.13 данные позволяют сделать следующие выводы:

а) общая сумма активов магазина с каждым годом уменьшается. За 2016 год снизилась на 6266000 рублей, что составило 3,61%. Соответственно на такие же значения уменьшается и общая сумма пассивов предприятия;

б) уменьшение общей суммы активов произошло за счет отрицательного изменения величины по статье «Запасы» (за 2016 год отрицательная разница составила 2119000 рублей – снижение на 17,04%), что свидетельствует о реализации запасов магазином, и наблюдается снижения денежных средств (за 2016 год составило 8200000 рублей). Уменьшение общей суммы пассивов произошло из-за сокращения нераспределённой прибыли магазина, который составил 1139000 рублей. По результатам анализа динамики баланса наблюдается снижение уровня запасов и денежных средств, увеличения заемных средств, которые с каждым годом увеличиваются.

Результаты горизонтального анализа позволяют сделать следующие основополагающие рекомендации:

а) магазину необходимо выбрать путь повышения своего экономического потенциала за счет использования оборотных активов.

1.3.4 Анализ ликвидности баланса

Анализ ликвидности баланса был осуществлен в связи с необходимостью дать оценку кредитоспособности магазина, то есть его способности своевременно и в полной мере рассчитываться по своим обязательствам. Ликвидность баланса определялась как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств [12].

Анализ ликвидности баланса был проведен на основе сравнения средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам погашения и расположенными в порядке возрастания (таблица 1.14).

Таблица 1.14 – Данные для расчета ликвидности баланса

В тыс. руб.

Актив	Значения			Пассив	Значения		
	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года		На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
А1 - Наиболее ликвидные активы	3 862	13 282	5 083	П1 - Наиболее срочные обязательства	20 992	20 928	20 819
А2 - Быстро реализуемые активы	9 792	9 542	18 546	П2 - Краткосрочные пассивы	0	9 073	12 112
А3 - Медленно реализуемые активы	18 953	17 063	3 582	П3 - Долгосрочные пассивы	435	473	674
А4 - Трудно реализуемые активы	12 329	12 329	18 855	П4 - Постоянные пассивы	23 509	22 720	21 581
Итоговая сумма	44 936	52 216	46 066	Итоговая сумма	44 936	53 194	55 186

При помощи этого коэффициента ликвидности оценивается не только способность предприятия погасить текущие обязательства, но и потенциальная возможность рассчитаться по долгосрочным обязательствам, мобилизовав все оборотные средства [6]. Баланс считается абсолютно ликвидным, если соблюдается следующее соотношение: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$. Как видно из таблицы 1.14, краткосрочные пассивы у предприятия сильно увеличиваются вместе с быстро реализуемыми активами в сравнении с 2014-2016 годов. У предприятия наблюдается сильная нехватка наиболее ликвидных активов.

Теоретически дефицит средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой. Однако на практике менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные средства. Поэтому если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной [3].

Баланс является неликвидным. На предприятии не выполняется условие платежеспособности, а именно: $A1 + A2 < П1 + П2$ что означает что предприятие в текущей перспективе все же не станет платёжеспособным. Динамику изменений кредиторской и дебиторской задолженности отражена в (таблица 1.15)

Таблица 1.15 – Динамика задолженностей предприятия

В тыс. руб.

Состав задолженностей	Значения		
	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
Дебиторская задолженность всего, в том числе платежи, по которым срок более 12 месяцев	9 792	9 542	18 546
Заемные средства	0	9 073	12 112
Кредиторская задолженность всего, в том числе	20 992	20 928	20 819
В бюджет (по налогам и сборам)	435	473	674
Прочие кредиторы	0	0	0
Разница по расчетам и платежам	-11 635	-20 502	-15 059

При анализируемый данных промежутков времени наблюдается повышение величин дебиторской задолженностей. Дебиторская задолженность состоит только из задолженности сроком погашения более чем через 12 месяцев, составившая на конец 2016 года 18546000 рублей. Заемные средства на конец 2016 года составляет 12112000 рублей. Выявлена тенденция к снижению кредиторской задолженности. И тенденция низкая в отличии от заемных средств, которые за три года значительно увеличились.

1.3.4 Анализ финансовой устойчивости

На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость, нормальная финансовая устойчивость, неустойчивое финансовое состояние, кризисное (критическое) финансовое состояние.

Определим устойчивость магазина ООО «УралСтрой» на три предшествующих года: 2014, 2015 и 2016 годах.

Расчет финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 1.16

Таблица 1.16 – Определение типа финансовой ситуации

В тыс. руб.

Показатель	Значения		
	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
.Источники собственных средств (Итого по разделу 3 формы №1)	23 509	22 720	21 581
Основные средства и иные внеоборотные активы (Итого по разделу 1 формы №1)	12 329	13 306	12 702
Наличие собственных оборотных средств	11 180	9 414	8 879
Долгосрочные кредиты и займы (Итого по разделу 4 формы №1)	435	473	674
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3+п.4)	11 615	9 887	9 553
Краткосрочные кредиты и займы (Итого по разделу 5 формы №1)	20 992	30 001	32 931
Наличие собственных, краткосрочных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	32 607	39 888	42 484
Величина запасов и затрат (ст.210+ст.220 по форме №1)	17 407	14 555	12 436
Излишек или недостаток собственных оборотных средств (п.3-п.8)	-6 227	-5 141	-3 557
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных средств (п.5-п.8)	-5 792	-4 668	-2 883
Излишек или недостаток собственных, краткосрочных и долгосрочных заемных средств (п.7-п.8)	15 200	25 333	30 048
Тип финансовой ситуации	Неустойчивое	Неустойчивое	Неустойчивое

Результаты анализа финансовой устойчивости свидетельствует о том, что все три предшествующих года магазин находится в неустойчивом финансовом состоянии.

Неустойчивое финансовое состояние магазина характеризуется нарушением нормальной платежеспособности. Улучшение ситуации на предприятии возможно, если оно будет продолжать увеличивать долю собственных средств и по возможности откорректирует систему кредиторской задолженности.

1.3.6 Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов

Анализ финансовых коэффициентов ООО «УралСтрой» заключался в сравнении их значений с базисными величинами, а также в изучении их динамики за отчетный период и за предшествующие годы.

Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов включают: оценку ликвидности, оценку финансовой устойчивости, оценку деловой активности, оценку рентабельности и оценку имущественного положения.

1.3.6.1 Оценка ликвидности

Ликвидность – это способность предприятия выполнять свои краткосрочные долговые обязательства.

С целью определения способности предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода был проведен коэффициентный анализ ликвидности баланса. Относительные показатели были рассчитаны по приведенным ниже соотношениям.

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1.1)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент собственной платежеспособности ($K_{Пл}$) рассчитывается по формуле (1.2):

$$K_{Пл} = \frac{ЧОК}{КО}, \quad (1.2)$$

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{Тл}$) рассчитывается по формуле (1.3):

$$K_{Тл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}, \quad (1.3)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{Ал}$) рассчитывается по следующей формуле (1.4):

$$K_{Ал} = \frac{ДС}{КО}, \quad (1.4)$$

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{Сл}$) рассчитывается по формуле (1.5):

$$K_{Сл} = \frac{ДС + КФВ}{КО}, \quad (1.5)$$

На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость, нормальная финансовая устойчивость, неустойчивое финансовое состояние, кризисное (критическое) финансовое состояние. Однако на практике менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные средства

Результаты расчетов показателей ликвидности представлены в таблице 1.17.

Таблица 1.17 - Показатели ликвидности за 2014, 2015 и 2016 годах

В тыс. руб.

Наименование показателя Расчетная схема	Нормативы	Значение показателя		
		На конец 2014 года.	На конец 2015 года.	На конец 2016 года.
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	> 0	11 615	9 887	95 53
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	1,55	1,33	1,29
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 - 0,8	0,65	0,76	0,72
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 - 0,2	0,184	0,44	0,15
Коэффициент собственной платежеспособности	-	1,097	0,75	0,64

Из представленной таблицы очевидно, что величина собственного оборотного капитала на конец 2015 года стала уменьшаться, а по истечению 2016 года намечена тенденция к её сокращению, что свидетельствует о сокращении источников собственных средств.

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении тех же периодов был в пределах норматива. Значит можно говорить о достаточном запасе прочности магазина вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами.

Коэффициент промежуточной ликвидности на протяжении всех анализируемых периодов находился в пределах норматива. Это характеризует достаточные платежные возможности магазина в условиях своевременного проведения расчетов. Сильное отклонение от норматива наблюдается у коэффициента абсолютной ликвидности на протяжении 2015 года.

Данный факт указывает на приток денежных средств. Но в 2016 году наблюдается возвращение коэффициента в норму.

Коэффициент собственной платежеспособности характеризует способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства. Лучшая способность приходится на начало 2014 года ($k = 1,097$).

1.3.6.2 Оценка финансовой устойчивости

Оценка финансовой устойчивости необходима для определения платежеспособности предприятия. Относительные показатели были рассчитаны по приведенным ниже соотношениям [2].

Коэффициент финансовой независимости (КФН) рассчитывается по формуле (1.6):

$$K_{\text{ФН}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.6)$$

Коэффициент финансовой зависимости (КФЗ) рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_{\text{ФЗ}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.7)$$

где ЗК – заёмный капитал.

Коэффициент задолженности (КЗ) рассчитывается по формуле (1.8):

$$K_{\text{З}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}, \quad (1.8)$$

Коэффициент маневренности активов (КМА) рассчитывается по формуле (1.9):

$$K_{\text{МА}} = \frac{\text{А}}{\text{СК}}, \quad (1.9)$$

Результаты расчета показателей финансовой устойчивости приведены в таблице 1.18 и таблице 1.19. Данный показатель бывает выражен в календарных днях, характеризующих средний срок оплаты за товары и/или услуги, приобретенные в кредит.

Таблица 1.18 - Показатели оценки финансовой устойчивости за 2015 год
В тыс. руб.

Наименование показателя	Нормативы	На начало 2015 года	На конец 2015 года
Коэффициент финансовой независимости/автономии	>0,5	0,52	0,43
Коэффициент самофинансирования	>1	1,09	0,75
Коэффициент задолженности	<0,67	0,48	0,57
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,34	0,236
Коэффициент маневренности	от 0,2 - 0,5	0,49	0,435
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	2,64	2,99

На основании результатов приведенных таблиц очевидно, что за анализируемые периоды нормативам соответствует коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, и коэффициент задолженности.

Таблица 1.19 - Показатели оценки финансовой устойчивости за 2016 год

Наименование показателя	Нормативное значение	На начало 2016 года	На конец 2016 года
Коэффициент финансовой независимости/автономии	>0,5	0,43	0,39
Коэффициент самофинансирования	>1	0,75	0,64
Коэффициент задолженности	<0,67	0,57	0,61
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,236	0,21
Коэффициент маневренности	от 0,2- 0,5	0,435	0,44
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	2,99	3,34

По данным показателям ООО «УралСтрой» относится к неплатежеспособным предприятиям.

Самое сильное отклонение от норматива наблюдается у коэффициента коэффициент самофинансирования (по истечению 2016 года его значение равно 0,64), что свидетельствует о снижении доли оборотных активов.

Незначительно от норматива уклонился коэффициент финансовой независимости (его значение на конец 2016 года составило 0,39).

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов характеризуется высоким уровнем (по истечению 2016 года его значение составило 3,34). Данный коэффициент определяет сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных.

1.3.6.3 Оценка деловой активности

Показатели деловой активности характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия, которая проявляется в оборачиваемости её различных средств и их источников. Результаты расчета показателей деловой активности за три предшествующих года представлены в таблице 1.25. Показатель фондоотдачи характеризует количество выручки от реализации, приходящейся на рубль основных фондов.

Формула расчета показателя фондоотдачи выглядит следующим образом (1.10):

$$K_{\text{фондоотд.}} = \frac{ВР}{ОС}, \quad (1.10)$$

где $K_{\text{фондоотд.}}$ – показатель фондоотдачи;

ВР – выручка от реализации;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств.

Показатель оборачиваемости средств в расчетах. Формула расчета оборачиваемости средств в расчетах выглядит следующим образом (1.11):

$$K_{\text{ОБ.СР/РАСЧ}} = \frac{\text{ВР}}{\text{ДЗ}}, \quad (1.11)$$

где $K_{\text{ОБ.СР/РАСЧ}}$ – коэффициент оборачиваемости средств в расчетах;

ВР – выручка от реализации;

ДЗ – средняя величина дебиторской задолженности. Данный показатель **рассчитывается в оборота**

Оборачиваемость запасов – показатель, характеризующий скорость потребления или реализации сырья, или запасов.

Формула его расчета (1.12):

$$K_{\text{ОБ.ЗАП.}} = \frac{\text{СС}}{З}, \quad (1.12)$$

где $K_{\text{ОБ.ЗАП.}}$ – коэффициент оборачиваемости запасов;

СС – себестоимость реализованных товаров;

З – средняя стоимость запасов за расчетный период.

Оборачиваемость кредиторской задолженности - показатель, связывающий сумму денег, которую организация должна вернуть кредиторам (в основном, поставщикам) к определенному сроку, и текущую величину закупок либо приобретенных у кредиторов товаров, услуг. Этот коэффициент дополняет коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Данный показатель бывает выражен в календарных днях, характеризующих средний срок оплаты за товары и/или услуги, приобретенные в кредит. Формула оборачиваемости кредиторской задолженности (в днях) выглядит следующим образом (1.13):

$$K_{\text{ОБ.КЗ.}} = \frac{\text{КЗ}}{\text{СС}}, \quad (1.13)$$

где $K_{об.кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

$КЗ$ – средний остаток кредиторской задолженности за расчетный период;

$СС$ – себестоимость реализованной продукции.

Оборачиваемость собственного капитала. Скорость оборота собственного капитала отражает активность использования денежных средств. Низкое значение этого показателя свидетельствует о бездействии части собственных средств. Формула расчета показателя выглядит так (1.14):

$$K_{об.ск} = \frac{ВР}{СК}, \quad (1.14)$$

где $K_{об.ск}$ – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

$ВР$ – выручка от реализации;

$СК$ – средняя стоимость собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается как отношение выручки от реализации продукции и к средней стоимости актива за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует эффективность использования активов с точки зрения объёма продаж. Продолжительность одного оборота активов показывает, за какой срок к предприятию возвращаются его авансируемый капитал в виде выручки от реализации продукции.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период.

Таблица 1.20 – Показатели оценки деловой активности за 2015, 2016 годы

Наименование показателя	За 2015 год	За 2016 год
Показатели оборачиваемости активов		
Коэффициент оборачиваемости активов	0,8	1,8
Продолжительность одного оборота активов в днях	456,25	202,7
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,1	2,4

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	3	7,6
Коэффициент оборачиваемости запасов	2	6
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4	7,1
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности		
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,7	4,5
Продолжительность одного оборота собственного капитала в днях	214,7	81,1
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,9	4,7
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	192,1	77,7
Фондоотдача в руб./руб.	3,3	8

Показатели оценки деловой активности характеризуют интенсивность работы предприятия, то есть чем больше значения коэффициентов оборачиваемости, тем более эффективно предприятие использует тот или иной ресурс или его источник. По данным таблицы 1.20 видно, что все коэффициенты оборачиваемости увеличиваются с каждым годом, но все эти коэффициенты находятся на очень низком уровне.

По результатам анализа коэффициента оборачиваемости активов скорость оборота всего авансируемого капитала магазина увеличилась по окончании 2016 года в 2,25 раза (в сравнении с 2015 годом). Соответственно сократилась продолжительность одного оборота активов (на 254 дня), в данном случае снижение динамики отражает благоприятную тенденцию. Скорость оборота запасов по итогам 2016 года увеличилась в 3 раза по сравнению с 2015 годом,

Анализ коэффициента оборачиваемости собственного капитала показывает увеличение активности собственного капитала в 2,64 раза. Соответственно произошло снижение продолжительности одного оборота собственного капитала на 133,6 дней, что благоприятно отражается на деятельности предприятия. По истечению 2016 года произошел рост значения коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в 2,47 раза.

Следует отметить, что данное ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия. Также неблагоприятная тенденция замечена в сокращении продолжительности одного оборота кредиторской задолженности (по итогам 2016 снизилась на 115 дней). Наиболее обобщающим показателем

эффективности использования основных фондов является фондоотдача. За два предшествующих года фондоотдача основных фондов магазина увеличилась в 2,42 раза. Данный факт носит положительный характер. Но коэффициенты находятся на очень низком уровне, что свидетельствует о низкой эффективности отдачи от каждого рубля, вложенного в основные средства. Все коэффициенты магазина имеют низкие показатели. Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств.

Коэффициенты оборачиваемости выступают показателями деловой активности предприятия.

Показатели оборачиваемости рекомендуется анализировать в совокупности с показателями рентабельности, так как эффективность работы предприятия характеризуется оборачиваемостью и рентабельностью продаж, средств и источников их образования. Незначительная рентабельность может компенсироваться высокой оборачиваемостью и наоборот, что в целом отражается на прибыльности вложений в организацию.

1.3.6.4 Оценка рентабельности

Показатели рентабельности, которые характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д., являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность.

Результаты расчета показателей рентабельности ООО «УралСтрой» за два предшествующих года представлен в таблице 1.21.

Рентабельность производительности рассчитывается по формуле (1.15):

$$R_{\text{произв.}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр}}}{\text{С/С}} \cdot 100\% , \quad (1.15)$$

где Пр_{пр} – прибыль только по основной деятельности (продажам);

С/С – себестоимость

Рентабельность активов рассчитывается по формуле (1.16):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\% , \quad (1.16)$$

где ЧП – чистая прибыль;

A – активы.

Рентабельность внеоборотных активов рассчитывается по формуле (1.17):

$$R_{\text{воа}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{воа}} \cdot 100\% , \quad (1.17)$$

где ЧП – чистая прибыль;

воа – внеоборотные активы.

Рентабельность оборотных активов рассчитывается по формуле (1.18):

$$R_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{оа}} \cdot 100\% , \quad (1.18)$$

где ЧП – чистая прибыль;

оа – оборотные активы.

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле (1.19):

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр}}}{B} \cdot 100\% , \quad (1.19)$$

где Пр_{пр} – прибыль только по основной деятельности (продажам);

B – нетто выручка от реализации.

Рентабельность собственных средств рассчитывается по формуле (1.20):

$$R_{СК} = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\% , \quad (1.20)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Обратимся к таблице 1.21.

По данным таблицы 1.21 видно, что лучшие показатели рентабельности приходятся на 2016 год.

Таблица 1.21 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	В процентах	
	За 2015 год	За 2016 год
Рентабельность собственного капитала	0,3	0,9
Рентабельность инвестиций	0,3	0,88
Рентабельность продаж	19	20
Рентабельность основной деятельности	15	15
Экономическая рентабельность	0,1	0,22

Но несмотря на увеличения показателей рентабельности в 2016 году, показатели находятся на низком уровне.

1.3.6.5 Оценка имущественного положения

Для определения экономического потенциала организации было оценено имущественное положение предприятия. Нерациональная структура имущества, его некачественный состав привести к ухудшению финансового положения и наоборот. Результаты расчета показателей имущественного положения магазина «УралСтрой» за три предшествующих года представлены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Показатели оценки имущественного положения

Наименование показателя	Расчетная схема	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
Сумма капитала, вложенного в имущество, тыс. руб.	Валюта баланса	44 936	53 194	55 186
Доля основных средств в активах, %	Стоимость основных средств/ валюта баланса	0,26	0,23	0,22

На основании полученных значений показателей оценки имущественного положения был выявлен следующий результат: капитал, вложенный в имущество, с каждым годом увеличивался, но уменьшалось доля основных средств в активах.

Основные фонды магазина занимают низкий удельный вес в общей сумме основного капитала предприятия. От их количества, технического состояния, эффективности использования существенно зависят конечные результаты деятельности предприятия. Руководству организации необходимо учитывать данный факт при принятии управленческих решений. Показатели имущественного положения дают сделать вывод о его качественном изменении, структуре хозяйственных средств и их источников.

1.4 Сопоставительный анализ результатов исследования и выбор проектного решения

Все предложение, сформированное в результате проведения SWOT-анализа (см. табл. 1.11), направлено на улучшение финансово-хозяйственной деятельности магазина, посредством максимального превращения слабых сторон в сильные, угроз в возможности. Для реализации предложений предприятие нуждается в обеспечении ресурсами: трудовыми, финансовыми, временными и т.д. В связи с этим необходимо определить для дальнейшего анализа по определенным критериям наиболее существенные инвестиционные предложения,

с целью окончательного выбора проектного решения. В таблице 1.23 представлены результаты анализа, осуществленного на основе экспертных мнений. Оценки выставлены по 10-бальной шкале. Большее количество баллов соответствует большей значимости реализации данного проектного решения. Критерий стратегической обоснованности связан с рейтингом проекта. Критерий объема инвестиций предварительно указывает на величину финансовых вложений, которые потребуются для реализации проекта; чем больше величина инвестиций, тем вероятнее, что предприятие столкнется с проблемами финансирования, поэтому баллы за такие проекты ниже. Время на окупаемость - это предположение относительно срока окупаемости проекта; чем быстрее притоки от проекта покрывают оттоки, тем это выгоднее для инвестора, особенно с учетом сегодняшней нестабильной экономической ситуации и колебаний ставок по кредитам, следовательно, проекты с быстрой окупаемостью имеют большие баллы. Эффект для собственника непосредственно связан с NPV проекта; так как цель любого коммерческого предприятия – получения прибыли, чем больше дохода принесет проект, тем лучше. По результатам оценки предлагаемых к разработке проектов видно, что наибольшее количество баллов принадлежит мероприятию по улучшению магазина на базе мерчендайзинга (32 балла).

Данному проекту необходим достаточно существенный объем инвестиций, по сравнению с другими проектными решениями.

Таблица 1.23 – Критериальная оценка предлагаемых к разработке мероприятий
В баллах

Мероприятия	Критерии принятия решения				
	Стратегическая обоснованность	Объем инвестиций	Время на окупаемость	Эффект для собственника	Эффект для потенциала фирмы

Проведение собственных исследований рынка	6	8	3	6	6
Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности магазина	7	8	3	5	5
Разработка мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга	8	3	7	8	5

Данному проекту необходим достаточно существенный объем инвестиций, по сравнению с другими проектными решениями. Также проект имеет больший срок окупаемости. Однако он способен заметно улучшить финансовое состояние предприятия, а также увеличит прибыль предприятия. По вопросу финансирования данного инвестиционного проекта было принято решение привлечения личных средств учредителей ООО «УралСтрой» в качестве спонсорской **поддержки**.

Выводы по разделу один

Строительная отрасль – является быстрорастущим рынком в Российской Федерации. Согласно исследования проведенного ABARUS Market Research Российский рынок розничной торговли строительными материалами по сравнению с западным находится на стадии развития. При этом, ежегодные темпы прироста составляют 20%. Строительный магазин «УралСтрой» – одна из торговых предприятий которое занимается продажей стройматериалов в городе Макушино. Магазин начал свою работу в 2007 году. Предприятие создано в целях удовлетворения общественных потребностей в его товарах и услугах.

Организационная структура магазина представляет собой линейную двухступенчатую структуру управления. Стратегического анализа позволил нам детально изучить факторы внешней среды организации: макро и микроэкономическое окружение. Анализ данных факторов позволил провести SWOT-анализ в области угроз и возможностей предприятия. Взвешенная оценка факторов PEST-анализа говорит о наибольшем влиянии социальном факторов,

что в последнее время связано с большими требованиями клиента на ассортимент товара, его разнообразии. Анализ микроэкономической среды магазина показал, что предприятие имеет проблемы, с слабой конкурентоспособностью и зависимость от курса валют, а также имеет прямого конкурента на данном рынке. Проведения SWOT-анализа в области сильных и слабых сторон организации выявил слабые стороны организации. Взвешенная оценка сторон показала наиболее значимые слабые стороны, которые связаны с низкой эффективностью продаж. SWOT-анализ – это анализ внутренних сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз организации. Исходя из комплексного стратегического анализа организации, следует, что приоритетным решением для компании является разработка мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга.

Данное решение позволит задействовать множество сторон, обозначенных в проведенном анализе.

Во-первых, сможет поднять свою конкурентоспособность по отношению к своим конкурентам.

Во-вторых, магазин сможет повысить выручку за счет объема продаж.

На основе анализа начального состояния ООО «УралСтрой» были сделаны следующие выводы:

а) исследуемое предприятие осуществляет свою деятельность на российском рынке 10 лет;

б) анализ рынка и отрасли выявил наличие тенденций роста рынка и перспектив; ключевым игроком рынка на современном этапе развития строительного рынка является покупатель;

в) Анализ внешней и внутренней среды выявил сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, влияющие на развитие предприятия, и соответственно предложены варианты решения по преодолению существующих проблем и развитию предприятия;

г) финансовый анализ показал напряженное финансовое состояние исследуемого предприятия: предприятие имеет неудовлетворенную платежеспособность, за предшествующих два года произошло усиление долгового бремени, что связано с усложнившейся экономической ситуацией на мировой рынке; в тоже время была выявлена способность предприятия восстановления своей платежеспособности;

д) по результатам стратегического и финансового анализа выбрано инвестиционное проектное решение, реализация которого способна улучшить текущее и перспективное состояние предприятия, также выбран источник финансирования данного проектного решения – инвестиции собственников;

е) Данное предприятие планирует улучшить свои торговые помещения, в силу многолетнего опыта работы предприятия, наличия позитивного имиджа магазина и оптимального сочетания цены и качества.

2 РАЗРАБОТКА, МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЯ

2.1 Описание мероприятия

Стратегия управления поведением потребителя предполагает знание и использование психологических механизмов формирования потребительских решений. Без сомнения, сам товар и его атрибуты являются основным определяющим фактором принятия решения о покупке. Но на решение о покупке именно этого товара влияет факт знакомства потенциального потребителя с ним, способность воспринимать, запомнить и удерживать информацию, а также личное отношение покупателя к продукту после ознакомления с ним, вызванное психологическими особенностями человека.

Знакомство с товаром у покупателя осуществляется непосредственно в торговом зале. Поэтому важная стратегия для участника потребительского рынка

– это успешное продвижения (Sale promotion) продукта в целевом сегменте потребительского рынка и выгодное расположение его на полке магазина. Практика организации эффективной торговли показала, что именно стратегия мерчендайзинга является инструментом маркетинга, направленного на увеличение объемов продаж с учетом психологии поведения покупателей.

По данным международной ассоциации рекламы – Global Marketing at Retail: POPAI, - в местах продаж, грамотно разместив в магазине товарные группы, плюс учитывая поведение покупателей можно увеличить продажи в среднем на 10%. Верная выкладка поднимет доход еще на 15%.

Направления совершенствования возможностей наглядной выкладки товаров на прилавках и витринах магазинов с учетом реакции покупателя. Создания уютной атмосферы обслуживания как элементов маркетинговой стратегии составляют основу искусства мерчендайзинга.

Мерчендайзинг– термин, заимствованный и английского языка: «merchandise» означает товар, «to merchandising» - соответственно, торговать. Прямой перевод слова «merchandising» - соответственно торговля и искусство.

Мерчендайзинг – это маркетинг в розничной торговой точке, разработка и реализация методов и технических решений, направленных на совершенствование предложения товаров, в том месте, куда потребители традиционно приходит с целью совершить покупку

Основная цель стратегии мерчендайзинга – привлечение внимания покупателей к определенному товару или торговой марке, повышение спроса на известные товары, быстрое продвижение товаров-новинок, повышение качества обслуживания в магазине. Это достигается за счет применения целого комплекса мероприятий, среди которых можно выделить следующие: наглядное (с учетом уровня спроса и психологии потребителя) размещение товаров в торговом зале: разработка планограмм (схематичного изображения полок торгового оборудования с указанием на них мест расположения определенных товаров) с выделением наиболее привлекательного размещения товара: выкладка товаров на

торговом оборудовании в соответствии с планаграммами: сопровождения мест продажи товаров рекламными POS- материалами (наполочными указателями, красочно оформленными ценниками)

Достижение цели мерчендайзинга требует решения основных задач мерчендайзинга:

- создать конкурентное преимущество магазина и отдельных марок; сформировать приверженность к магазину и отдельным маркам;
- эффективно представить товары в магазине;
- обратить внимание покупателей на новые продукты и специальные предложения;
- обеспечить покупателей необходимой информацией; влиять на поведение потребителей, соблюдая законность и эстетику.

К основным функциям мерчендайзинга можно отнести обеспечение торговой точки продукцией и ее доступности для потребителей; привлечение внимания к продукту среди аналогичных групп товаров и других производителей конкурентов; грамотное использование площади торгового зала и полочного пространства; представление продукции наилучшим образом.

Содержание мерчендайзинга проиллюстрировано на (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 – Содержание мерчендайзинга

Решающее значение в эффективных результатах мерчендайзинга приобретает рекламная информация магазина, которая размещается с учетом принципа KISS («Keep It Short and Simple» - «придерживайся краткости и простоты»). Принцип KISS предлагает понимание информации, которую необходимо довести до клиентов магазина. Правила «размещения ценников» и «размещения рекламных материалов» безусловно. Способствуют увеличению объема продаж и повышению сервиса обслуживания покупателей.

И поставщик, и ритейлеры направляют свои маркетинговые усилия для удержания традиционных покупателей и привлечения потенциальных, используя искусство мерчендайзинга. Практика российского предпринимательства выделяет основные правила мерчендайзинга: правило эффективного запаса: эффективного расположения и эффективной презентации (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Общие правила мерчендайзинга

В результате ключевыми направлениями стратегии торгового маркетинга для участника современного потребительского рынка являются, с одной стороны, стратегия оценки поведения покупателей, с другой – стратегия мерчендайзинга (наглядная выкладка товаров, оптимизация торговых запасов, презентация товара в торговом зале) [12, 13, 14].

Дополнительно будут куплены стеллажи от фирмы «Фабрика Смарт». В количестве 2 шт. Цена одного стеллажа 12 500 руб. за 1 шт., габариты представлены в таблице 2.1 .

Таблица 2.1– Стеллаж

Габариты		В мм
Высота		1 550
Ширина		1 250
Глубина		500

2.2.1 Разработка проекта с помощью программы «Project Expert»

Для реализации данного проекта ООО «УралСтрой» принимает решения финансирования за счет собственных средств магазина в размере 150 тыс. руб. Этой суммы достаточно для реализации проекта.

Название проекта – «Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «УралСтрой» и разработка проекта по его улучшению на базе внедрения мерчендайзинга». Дата начала внедрения проекта – 01.01.2018 года, то есть начало инвестирования. Дата продаж 21.01.2018 года. Продолжительность проекта – 3 года. Имитационное моделирование «Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «УралСтрой» и разработка проекта по его улучшению на базе внедрения мерчендайзинга» было осуществлено с помощью программного продукта «Project Expert».

2.2.2 Описание реализуемой продукции

В таблице 2.2 приведено, что моментом начала продаж является двадцать первое января 2018 года,

Таблица 2.2 – Список продукции

Наименование	Единица измерения	Начало продаж
Товарный ассортимент	единица товара	21.01.2018 год

2.2.3 Окружение проекта

При расчете проекта обязательно учитываются налоговые выплаты, которые осуществляет ООО «УралСтрой». Предприятие в соответствии с действующим законодательством обязано будет уплачивать налоги, указанные в таблице 2.3. Уточним, что определение ставки дисконтирования осуществлялось на основе

метода оценки капитальных активов CAPM, разработанной У. Шарпом [18]. Расчет ставки дисконтирования представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.3 – Данные о налогах по проекту

В процентах			
Название налога	Ставка налога	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат
Налог на прибыль	20	Прибыль	Год
Налог на имущество	2,2	Имущество	Год

Таблица 2.4 – Расчет ставки дисконтирования

Наименование показателя	Обозначение, формула	Значение
Коэффициент систематического риска [15]	β	1,01
Среднерыночная доходность [17]	K_M	17,51%
Без рисковая ставка доходности [16]	K_{RF}	7,69%
Стоимость собственного капитала [18]	$C_{СК}^p = k_{RF} + (k_M - k_{RF}) \times \beta$	22,08%

В России информацию о значениях β -коэффициентов компаний, можно найти в информационных выпусках рейтинговых агентств. В данном случае β -коэффициент равен 1,01, так как деятельность предприятия можно отнести к отрасли услуг [27].

Премия за рыночный риск рассчитывается на основе статистических данных о рыночных премиях за продолжительный период.

В приложении Д в таблице Д.1 приведен расчет β -коэффициентов по отраслям. В качестве безрисковых активов рассматриваются обычно государственные ценные бумаги со сроком погашения 10 лет. На май 2017 года ставка доходности по этим бумагам составляла 7,69% годовых [36]. Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы по данным на июнь 2017 года: «Райффайзен – информационные технологии» (19,94%), «Сбербанк – Глобальный Интернет» (24,94%) и «УРАЛСИБ Акции роста» (21,77%). Среднее значение составило 22,21% [15]. Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике рассчитывается по формуле (2.14):

$$1 + R_m = \left(1 + \frac{E_m}{100}\right) / \left(1 + \frac{i}{100}\right), \quad (2.1)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 22,21%);

i – прогнозируемый темп инфляции, 4% годовых [28].

Реальная средняя ставка доходности отрасли составит:

$$R_m = \frac{1 + 0,2221}{1 + 0,04} - 1 = 0,1751 \text{ или } 17,51\%.$$

2.2.4 Инвестиционный план

2.2.4.1 Календарный план

Календарный план содержит в себе основные шаги стратегического характера, именно при его составлении определяются и приводятся в соответствие затраты капитального характера, затраты на организацию производства (таблица 2.4). Здесь описаны действия предприятия, направленные на достижение его целей [19]. Также план реализации представлен в виде диаграммы Гантта (рисунок 2.4). В настоящее время предприятие ООО «УралСтрой» находится на территории общей площадью 250 м². Данной территории достаточно для реализации проекта и поэтому приобретение дополнительных площадей и вклад дополнительных инвестиций в аренду помещений в проекте не рассматривается.

Таблица 2.5 – Список этапов

Наименование этапа	Длительность, в днях	Дата начала, год	Дата окончания, год	Стоимость, затраты этапа, руб.
Поиск мерчендайзера	4	1.01.2018	04.01.2018	0
Поиск стеллажей	3	02.01.2018	04.01.2018	0
Заключение контракта	2	05.01.2018	06.01.2018	120 000

Закупка стеллажей	2	05.01.2018	06.01.2018	25 000
Подготовка площади магазина	5	07.01.2018	11.01.2018	0
Проведение мерчендайзинга	9	12.01.2018	20.01.2018	0
Начало продаж	-	21.01.2018	-	-

Таблица 2.6 – Календарный план проекта

Номер работы	Описание работы	Длительность, в днях	Дата начала, год	Дата окончания, год
1	Разработка проекта	1	01.01.2018	01.01.2018
2	Анализ рынка труда	2	02.01.2018	03.01.2018
3	Поиск мерчендайзера	1	04.01.2018	04.01.2018
4	Проведение собеседования	1	05.01.2018	05.01.2018
5	Заключение контракта с мерчендайзером на 3 года	1	06.01.2018	06.01.2018
6	Анализ рынка стеллажного оборудования	2	02.01.2018	03.01.2018
7	Поиск стеллажей	3	03.01.2018	05.01.2018
8	Закупка стеллажей	1	06.01.2018	06.01.2018
9	Освобождение торговых стеллажей от товаров	2	07.01.2018	08.01.2018
10	Освобождения торговой площади от стеллажей	3	09.01.2018	11.01.2018
11	Планировка расстановки стеллажей	1	12.01.2018	12.01.2018
12	Расстановка стеллажей по группам	1	13.01.2018	13.01.2018
13	Монтаж и установка дополнительных стеллажей	1	14.01.2018	14.01.2018
14	Сортировка товаров по группам	1	14.01.2018	15.01.2018
15	Выкладка товаров по стеллажам	2	16.01.2018	17.01.2018
16	Уборка торговой площади	2	18.01.2018	19.01.2018
17	Проверка всех стеллажей и товаров	2	20.01.2018	20.01.2018
18	Открытие магазина и начала продаж	1	21.01.2018	21.01.2018

Наименования, параметры основных этапов проекта и стоимость этапов в виде инвестиционного (календарного) плана представлены в таблице 2.6. График выполнения этапов проекта представлен на рисунке 2.3 в виде диаграммы Гантта.



Рисунок 2.3 – Диаграмма Гантта

После определения последовательности выполнения работ, можно построить сетевой график проекта. Он представляет собой схематическое изображение этих этапов, взаимосвязей между ними, а также порядка и технологической последовательности их выполнения.

2.2.4.2 Построение сетевого графика для выполнения проекта

Таблица 2.7 – Список работ сетевого графика

Номер работы	Код работы	Описание работы	Длительность, в днях
1	0-1	Разработка проекта	1
2	1-2	Анализ рынка труда	2
3	2-3	Поиск мерчендайзера	1
4	3-4	Проведение собеседования	1
5	4-7	Заключение контракта	1
6	1-5	Анализ рынка стеллажного оборудования	2
7	5-6	Поиск стеллажей	3
8	6-7	Закупка стеллажей	1
9	7-8	Освобождение торговых стеллажей от товаров	2
10	8-9	Освобождение торговой площади от стеллажей	3
11	9-10	Планировка расстановки стеллажей	1
12	9-11	Расстановка стеллажей по группам	1
13	11-12	Монтаж и установка дополнительных стеллажей	1
14	10-12	Сортировка товаров по группам	1
15	12-13	Выкладка товаров по стеллажам	2
16	13-14	Уборка торговой площади	2
17	14-15	Проверка всех стеллажей и товаров	2
18	15-16	Открытие магазина и начала продаж	1

Проект планируется начать в январе 2018 года, всего предполагается выполнить 18 работ, длительность всего проекта составит 21 дней, таким образом, проект завершится в середине января. В таблице 2.7 представлен список и продолжительность работ сетевого графика.

Отразим все работы на сетевом графике (приложение В, рисунок В.1). Продолжительность критического пути составляет 21 дней. Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного (нулевого) события сетевого графика принимается равным нулю. Ранний срок свершения данного промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока, непосредственно предшествующего данному и длительности работы [19]. Так как данное событие не может свершиться, пока не закончится после дня из непосредственно предшествующих ему работ, очевидно, что в качестве раннего срока свершения события принимается максимальная из сравниваемых сумм:

$$t_{pi} = \max [t_{pi-1} + t_{ij \text{ ожид}}]. \quad (2.2)$$

Рассчитанный таким способом ранний срок свершения завершающего события всего сетевого графика принимается в качестве его же позднего срока свершения. Это означает, что завершающее событие сетевого графика никаким резервом времени не располагает.

Поздний срок свершения данного промежуточного события определяется при просмотре сетевого графика в направлении. Для этого сопоставляются разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие данным [19].

$$t_{ni} = \min [t_{ni} - t_{ij \text{ ожид}}]. \quad (2.3)$$

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, и он равен их разности:

$$R_i = t_{ni} - t_{pi}. \quad (2.4)$$

Если же эти сроки равны, событие резервом времени не располагает и, следовательно, лежит на критическом пути.

Параметры событий сетевой график отображены в таблице 2.7. Ранний срок начала работы t_{pni} совпадает с ранним сроком свершения её начального события:

$$t_{pni} = t_{pi}. \quad (2.5)$$

Поздний срок начала работы $t_{пni}$ можно получить, если из позднего срока свершения её конечного события вычесть её ожидаемую продолжительность:

$$t_{пni} = t_{nj} - t_{ij\text{ожид}}. \quad (2.6)$$

Ранний срок окончания работы t_{poi} образуется прибавлением её продолжительности к раннему сроку свершения её начального события:

$$t_{poi} = t_{pi} + t_{ij\text{ожид}}. \quad (2.7)$$

Поздний срок окончания работы $t_{поi}$ совпадает с поздним сроком свершения её конечного события:

$$t_{поi} = t_{nj}. \quad (2.8)$$

Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания. После составления календарного плана проекта необходимо перейти к определению его вех. [19].

Таким образом, сетевой график проекта включает в себя всего 16 событий проекта. Полный резерв времени работы R_{nij} образуется вычитанием из позднего срока свершения её конечного события раннего срока свершения её начального события и её ожидаемой продолжительности [19]:

$$R_{nij} = t_{nj} - t_{pi} - t_{iожид}. \quad (2.9)$$

Таблица 2.8 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Описание события	Сроки свершения		Резерв времени
		Ранний	Поздний	
0	Начало работы	0	0	0
1	Разработан проект	1	1	0
2	Проанализирован рынок труда	3	4	1
3	Завершен поиск мерчендайзера	4	5	1
4	Проведено собеседование	5	6	1
5	Проанализирован стеллажный рынок	3	3	0
6	Завершен поиск стеллажей	6	6	0
7	Заключен контракт и куплены стеллажи	7	7	0
8	Освобождены стеллажи от товаров	9	9	0
9	Освобождена торговая площадь от стеллажей	12	12	0
10	Составлен план расстановки стеллажей	13	13	1
11	Расставлены стеллажи по группам	13	13	0
12	Отсортирован товар и установлены стеллажи	14	14	0
13	Произведена выкладка товара	16	16	0
14	Проведена уборка торговой площади	18	18	0
15	Проверены стеллажи и товары	20	20	0
16	Начало продаж	21	21	0

Частный резерв времени первого рода R_{1ij} равен разности поздних сроков свершения её конечного и начального событий за вычетом её ожидаемой продолжительности:

$$R_{1ij} = t_{nj} - t_{ni} - t_{ij\text{ожид}} \cdot \quad (2.10)$$

Частный резерв времени второго рода R_{2ij} равен разности ранних сроков свершения её конечного и начального событий за вычетом её ожидаемой продолжительности:

$$R_{2ij} = t_{pj} - t_{pi} - t_{ij\text{ожид}} \cdot \quad (2.11)$$

Свободный (независимый) резерв времени работы R_{cij} образуется вычитанием из раннего срока свершения её конечного события позднего срока свершения её продолжительности. Свободный резерв времени может быть и отрицательным:

$$R_{cij} = t_{pj} - t_{ni} - t_{ij\text{ожид}} \cdot \quad (2.12)$$

Для работ, лежащих на критическом пути, никаких резервов времени нет и, следовательно, коэффициент напряжённости K_{nij} таких работ равен единице. Его с критическим путём к продолжительности критического пути также за вычетом времени совпадения максимального пути с критическим:

$$K_{nij} = \frac{Y_{\max} - t_{\text{совп.с кр.}}}{Y_{\text{крит}} - t_{\text{совп.с кр.}}} \cdot \quad (2.13)$$

Результаты расчётов сведены в таблицу 2.9.

Таблица 2.9 - Параметры работ сетевого графика

Код работы	Продолжительность работ, в днях	Сроки начала работ, в днях		Сроки окончания работ, в днях		Резерв времени работ, в днях				Коэффициент напряжённости
		Ранний	Поздний	Ранний	Поздний	Полный	Частный 1 рода	Частный 2 рода	Свободный	

0-1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1,0
1-2	2	1	3	2	4	1	0	0	0	0,83
2-3	2	1	3	1	3	0	1	0	0	1,0
3-4	1	3	4	4	5	1	0	0	1	0,83
4-7	1	4	5	5	6	1	0	0	1	0,83
1-5	1	5	6	6	7	1	0	1	0	0,83
5-6	3	3	6	3	6	0	0	0	0	1,0
6-7	1	6	7	6	7	0	0	0	0	1,0
7-8	2	7	9	7	9	0	0	0	0	1,0
8-9	3	9	12	9	12	0	0	0	0	1,0
9-10	1	12	13	12	13	0	0	0	0	1,0
9-11	1	12	13	12	13	0	0	0	0	1,0
11-12	1	13	14	13	14	0	0	0	0	1,0
10-12	1	13	14	13	14	0	0	0	0	1,0
12-13	2	14	16	14	16	0	0	0	0	1,0
13-14	2	16	18	16	18	0	0	0	0	1,0
14-15	2	18	20	18	20	0	0	0	0	1,0
15-16	1	20	21	20	21	0	0	0	0	1,0

Для работ, лежащих на критическом пути, никаких резервов времени нет и, следовательно, коэффициент напряжённости таких работ равен единице. Если работа не лежит на критическом пути, она располагает резервами времени и её коэффициент напряжённости меньше единицы.

Его величина подсчитывается как отношение продолжительности максимального пути за вычетом времени совпадения его с критическим путём к продолжительности критического пути также за вычетом времени совпадения максимального пути с критическим:

Как видно из таблицы, некоторые работы не критического пути находятся в резервной зоне. Это говорит о том, что впоследствии график можно будет оптимизировать путем перераспределения ресурсов с целью выравнивания коэффициентов напряжённости всех работ.

Критический путь проходит через следующие работы: (0,1) (1,5) (5,6) (6,7) (7,8) (8,9) (9,10) (9,11) (10,12) (11,12) (12,13) (13,14) (14,15) (15,16)

Продолжительность критического пути: 21 дней.

После составления календарного плана проекта необходимо перейти к определению его вех.

Веха — контрольная точка, значимый, ключевой момент (например, переход на новую стадию, новый этап в ходе выполнения проекта). Как правило, с этим моментом связано завершение какого-либо ключевого мероприятия. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта.

План проекта по вехам отображен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Ключевые вехи проекта

Ключевое событие	Дата, год
Заключен договор с мерчендайзером	06.01.2018
Проведен мерчендайзинг	17.01.2018
Подготовка к продажам закончена	21.01.2018

2.2.4.3 Рекомендации по управлению проектом

Для того чтобы, проект был успешно реализован на практике, необходимо разработать систему управления проектом, в рамках которой будет смоделирована организационная структура управления проектом, разработана матрица ответственности и система контроля методом вех [19].

Организационная структура проекта была рассмотрена ранее. При этом стоит отметить, что инвестиционный проект предусматривает расширение продукции предприятия за счет приобретения нового оборудования. Для работы нового оборудования привлекается всего один работник. В целом же в реализации проекта задействованы специалисты и управленцы ООО «УралСтрой» (организационная структура подробно представлена в главе 1). Для распределения функциональных обязанностей была сформирована матрица РАЗУ, представленная в таблице 2.11. В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые осуществляют функций управления. В связи с этим были выделены следующие роли в выполнении работ:

- а) С – согласование;
- б) И – исполнение;
- в) П – подготовка;
- г) А – анализ;
- д) К – контроль.

Таблица 2.11 – Матрица разделения обязанностей

Наименование работы	Директор	Грузчик	Организатор снабжения	Мерчендайзер
Поиск мерчендайзера	А, И	-	-	-
Поиск стеллажей	С	-	И	-
Заключения контракта	И	-	-	-
Закупка стеллажей	С	-	И	-
Подготовка площади магазина	К	И	П	И
Проведение мерчендайзинга	К	И	-	И
Начало продаж строительных товаров	С	-	-	И

Итак, для реализации проекта имеются все необходимые сотрудники. Четко оговорено место каждого из них, иерархия подчинения в рамках проекта, а также способы взаимодействия друг с другом.

2.2.4.4 Система контроля выполнения проекта

После построения календарного графика, матрицы разделения ответственности необходимо определить основные вехи, для того чтобы на этапе реализации проекта была возможность выполнения оценки и контроля у руководства.

В данном случае исполнение проекта имеет 6 основных вех:

- поиск мерчендайзера (без данного действия проект не может быть осуществлен);
- поиск стеллажей (если мы не купим стеллажи, то проект не реализуем);
- проведение мерчендайзинга (если мы не проведем грамотный мерчендайзинг, то проект не будет реализован);

2.2.5 Операционный план

Данные об объемах сбыта магазина, и его цена определены исходя из имеющейся информации о продажах товаров на предприятии, которая была получена путем рассмотрения прайс-листа предприятия. Магазин продает товары 1 000 единиц товара. После проведения мерчендайзинга магазин будет продавать каждый планируемый год на 25 процентов больше предыдущего периода. Значения, представленные в таблице 2.12, отражают объем реализации продукции в перспективе на 3 года.

Таблица 2.12 – Объем сбыта

Период	Количество, единиц товара	Цена, тыс. руб.
2018 год	1 250	1 250 000
2019 год	1 500	1 500 000
2020 год	1 750	1 750 000

К прямым издержкам относят затраты, прямо пропорционально связанные с объемом продаж. В частности материальные затраты: расходы на приобретение сырья и (или) материалов, используемых в производстве товаров (выполнении работ, оказании услуг) и (или) образующих их основу либо являющихся необходимым компонентом при производстве товаров (выполнении работ, оказании услуг). В таблице 2.13 отражены суммарные прямые издержки производства.

Таблица 2.13 – Суммарные прямые издержки производства продукции

В рублях

Наименование продукции	Величина	Выплаты
Себестоимость единицы товара	800	Ежегодно, в течение продаж

Из таблицы 2.13 видно, что прямые затраты магазина на товары равны 800 000 рублей.

Также выделяют общие постоянные издержки производства, которые представлены в таблицы 2.14.

Таблица 2.14 – Общие постоянные издержки

В рублях

Наименование расходов	Величина	Выплаты
Управленческие		
-	-	-
Производственные		
Стеллажи	25 000	Разовая выплата
Маркетинговые		
Мерчендайзер	40 000	Ежегодно, в течение периода продаж
Итого	65 000	

К издержкам также относятся расходы на персонал. Для проекта потребуется дополнительно нанять всего одного работника, так как для реализации проекта требуется мерчендайзер. Нанятый сотрудник будет приходить в магазине раз в квартал для проведения мерчендайзинга. Планируемая заработная плата для работника 40 000 рублей в год.

2.2.6 Анализ проекта

2.2.6.1 Показатели эффективности инвестиций

Одним из главных инструментов анализа инвестиционного проекта являются показатели эффективности инвестиций. Для того чтобы более реально оценить проект, а также целесообразность вложения средств, необходимо рассчитать некоторые показатели эффективности инвестиций.

При расчете показателей эффективности, денежные потоки, связанные с финансированием проекта, исключаются из рассмотрения. Не учитываются платежи, связанные с получением и возвратом кредитов, поступлениями от продажи акций, выплатами дивидендов и процентов за кредит.

Результаты данных расчетов представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели эффективности инвестиций

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	22,08
Период окупаемости – РВ, месяц	2
Дисконтированный период окупаемости – ДРВ, месяц	2

Средняя норма рентабельности – ARR, %	1 226,89
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	403 980
Индекс прибыльности – PI	24,84
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	10 000
Модифицированная внутренняя норма рентабельности – MIRR, %	274,25

Чистый дисконтированный доход дает собственнику лишь общее представление об эффективности рассматриваемого проекта и не позволяет сделать какие-либо конкретные выводы относительно собственных выгод. NPV проекта получился равным 403 980рубля, что свидетельствует о положительном результате. Для оценки эффективности проекта величину индекса доходности следует сравнивать с единицей. Если она больше единицы, то чистая приведенная стоимость проекта положительна и проект следует принимать к реализации, если нет, то проект экономически убыточен. Значение индекса доходности по проекту равно 24,84 , следовательно, проект эффективен.

Период окупаемости равный 2 месяцев, показывает, через какой срок полностью окупятся денежные средства, за счет которых финансируется проект, а дисконтированный период окупаемости 2 месяцев, не один не превышает длительности проекта.

Чистая приведенная стоимость денежных потоков по проекту имеет положительное значение, следовательно, проект покрывает не только свои непосредственные расходы, но и упущенную выгоду.

Внутренняя норма рентабельности равна 10 000% - это предельная ставка дисконтирования, при которой его чистая приведенная стоимость равна нулю.

Так как внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования ($10000\% > 1226,89\%$), следовательно, проект имеет положительный экономический эффект и его следует принимать к реализации.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности показывает среднегодовую доходность проекта и равна 274,25%, то есть ежегодно предприятие получает 274,25% сверх альтернативных издержек, что очень

существенно. После рассмотрения полученных данных, можно сделать вывод о том, что проект эффективен и его следует реализовывать.

2.2.7 Анализ рисков

2.2.7.1 Анализ чувствительности

Целью анализа чувствительности является выяснение, насколько результаты проекта чувствительны к изменению отдельных переменных состояния среды и проекта. Чистый приведенный доход определяет финансовую устойчивость проекта к изменяющимся факторам внутренней и внешней среды. Для анализа чувствительности проекта был выбран показатель NPV по критериям – **прямые издержки, общие издержки и цена сбыта**. Для исследования чувствительности проекта были выбраны следующие факторы: объем сбыта, уровень инфляции, объем инвестиций, цена сбыта, прямые издержки, общие издержки.

Результаты анализа чувствительности отражены на рисунке 2.4.

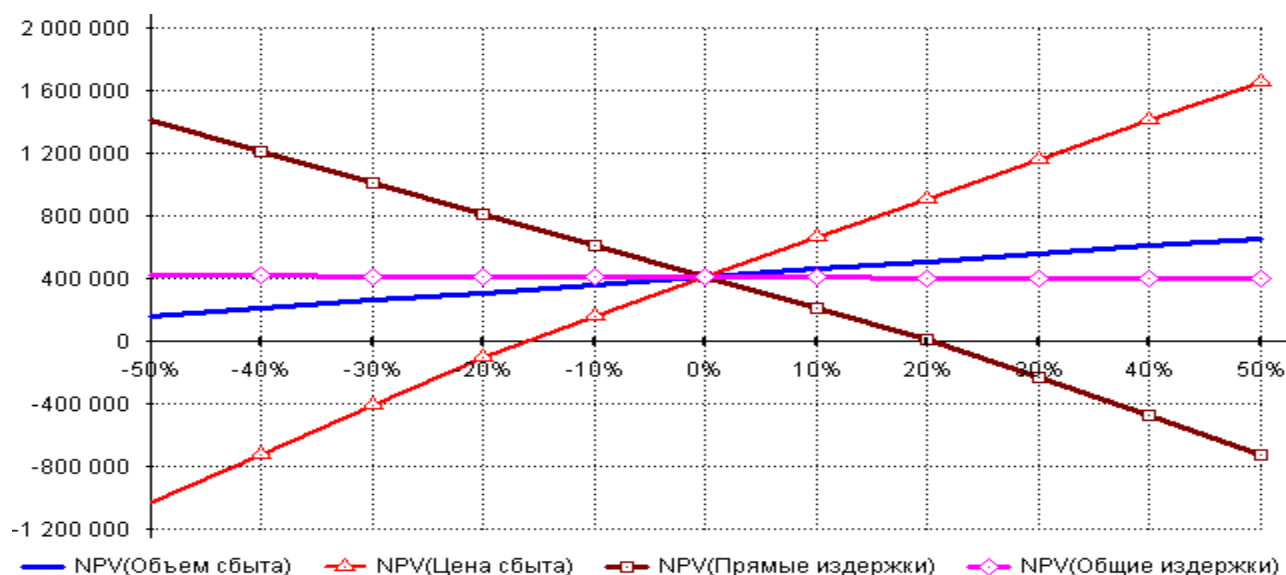


Рисунок 2.4 – Кривые реагирования

Как видно из рисунка 2.4, проект наиболее чувствителен к таким переменным, как цена сбыта.

Если цена снизится на 16%, то чистый приведенный доход будет равен нулю. Но снижение цены не должно произойти, так как рынок нуждается в стройматериалах. И, по мнению экспертов данного снижения на период проекта не предвидеться.

Если объем сбыта снизится на 50%, то чистый приведенный доход будет равен 140 000, но снижение сбыта не произойдет, так как рынок испытывает потребность в данных товарах.

2.2.7.2 Анализ безубыточности

Суть метода заключается в определении того объема производства и продаж продукции, при котором достигается экономическая безубыточность проекта, то есть такого объема продаж, при котором доходы от этих продаж полностью покроют затраты. При постоянном объеме годовых продаж может быть определена безубыточность в смысле годового объема производства продукции. Если же объемы продаж продукции по годам изменяются, то определяется безубыточность нарастающим итогом, в смысле окупаемости. Превышение объемом продаж точки безубыточности в основной валюте называется запасом финансовой прочности. Запас финансовой прочности может выражаться в основной валюте или в процентах от значения объема продаж.

Результаты представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Результаты анализа безубыточности на период

Показатель	Период		
	2018 год	2019 год	2020 год
План сбыта, в штуках	1 250	1 500	1750
Точка безубыточности, в шт.	340	220	290
Запас финансовой прочности, в процентах	72,78	85,56	83,33

По данным таблицы 2.16 видно, что в 2018 году, 2019 году, 2020 году, необходимо продать товаров значительно меньше прогнозируемых величин.

2.2.7.3 Анализ рисков по методу Монте-Карло

Метод Монте-Карло можно определить, как метод стохастического имитационного моделирования процессов функционирования исследуемого объекта. Целью такого моделирования является определение стохастических характеристик интересующих нас выходных переменных по заданным (известным) стохастическим характеристикам входных переменных, возмущающих воздействий, и переменных состояния. Идея заключается в том, что компьютер рассчитывает сотни тысяч различных комбинаций значений факторов рисков с учетом их вероятностного распределения, а также статистического и логического взаимодействия. Результатом такого комплексного анализа выступает распределение вероятностей возможных результатов проекта. При этом в ходе анализа было проведено 500 имитаций проекта со случайными отклонениями от планового уровня в пределах от минус 10% до плюс 10%, доверительный интервал составляет 96%, количество интервалов равно 10. Результаты анализа представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Результаты анализа рисков методом Монте-Карло

Показатель	Среднее значение	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	2	0,28
Индекс прибыльности	26,63	0,24
Чистый приведенный доход, руб.	399 246	0,13
Внутренняя норма рентабельности, %	9 799,56	0,01
Период окупаемости, мес.	2	0,27
Средняя норма рентабельности, %	1 279,77	0,24
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	277,12	0,11

Во-первых, нужно обратить внимание на результат расчета устойчивости проекта. Если он близок к 90 – 100%, значит, велика вероятность того, что проект может быть доведен до завершения. В противном случае, возрастает риск возникновения дефицита средств.

Проведенный анализ рисков методом Монте-Карло показал, что устойчивость данного проекта составляет 100%. Однако хороший показатель устойчивости еще не гарантирует качество инвестиционных критериев, поэтому следует рассмотреть средние значения показателей эффективности. Удовлетворительные средние значения позволяют надеяться на то, что большинство расчетов дает приемлемые результаты.

Однако, это верно только с некоторыми оговорками. Для окончательных выводов необходимо учитывать также «разброс» результатов расчета, то есть параметр неопределенности, чем больше неопределенность, тем больше риск.

Практически, приемлемым отклонением можно считать величины в пределах 20% от среднего значения. Из таблицы 3.17 видно, что неопределенность по всем параметрам не превышает **установленный предел в 35%**.

Выводы по разделу два

В данной главе было проведено моделирование проекта в программном продукте Project Expert, поэтому было дано описание данной программы и описаны входные данные по каждому модулю проекта. Входная информация содержит данные, относящиеся только к реализуемому проекту. С помощью программы Project Expert была получена информация и о результатах проекта. Были проанализированы интегральные показатели экономической эффективности: $NPV = 403\ 980$ рубля, $PI = 24,84$, $IRR = 10\ 000\%$, дисконтированный срок окупаемости равен 2 месяцам, а срок окупаемости равен 2 месяцам. Были проведены анализ чувствительности и безубыточности, а также метод Монте-Карло, что было отражено графически на рисунках. Результаты показали, что данный проект является прибыльным, эффективным, окупаемым и

имеет большую устойчивость. Все показатели свидетельствуют о необходимости реализации проект.

3.ПРОГНОЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Прогноз работы предприятия «без мероприятия» и «с мероприятием»

С целью определения предположительной оценки будущего состояния ООО «УралСтрой» была составлена прогнозная финансовая отчетность до 31 декабря 2020 года. Был проведен анализ двух вариантов развития кинотеатра:

- а) без учета реализации инвестиционного мероприятия;
- б) с учетом реализации инвестиционного мероприятия.

Для прогноза финансового состояния магазина «УралСтрой» использовалась такая отчетная информация, как форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о прибылях и убытках». Прогноз значений основных финансовых показателей был осуществлен с помощью метода пропорциональных

зависимостей, сущность которого выражается в определении взаимосвязей и согласованности показателей.

В форме №2 бухгалтерской отчетности в качестве базового показателя была принята выручка от реализации услуг. Значения производных показателей установлены в процентах от базового (доли производных показателей в базовом). Предполагается, что каждый год валовая выручка будет увеличиваться в среднем на 25% за счет ежеквартального проведения мерчендайзинга (таблица В.2 приложения В).

В форме №1 в качестве базового показателя была принята валюта баланса, которая ежегодно уменьшается на 2% (таблица В.1 приложения В).

3.2 Сравнительный анализ предприятия «с мероприятием» и «без мероприятия»

На первом этапе сравнительного анализа был проведен горизонтальный и вертикальный анализ с помощью использования данных прогнозных финансовых отчетов. Результаты анализа представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Вертикальный и горизонтальный анализ актива прогнозного баланса ООО «УралСтрой» на 2020 год

Актив	Остатки по балансу, тыс.				Структура (удельный вес), %		Изменение в абсолютных величинах, тыс. руб.	
	на начало 2020	на конец 2020	на начало 2020	на конец 2020	на конец 2020	на конец 2020	на конец 2020	на конец 2020
	без проекта		с проектом		без проекта	с проектом	без проекта	с проектом
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	11550	11319	11575	11344	21,8	21,37	-231	-231
Отложенные налоговые активы	649	639	649	636	1,2	1,2	-13	-13
Итого по разделу I	12199	11950	12224	11980	23	22,6	-249	-244
II. Оборотные активы								
Запасы	11943	11704	11949	11704	22,5	22	-239	-239
Дебиторская задолженность	17812	17456	17812	17456	33,6	32,88	-356	-356
Денежные средства	4881	4784	5582	5896	9,2	11,1	-97	314
Прочие оборотные активы	6165	6042	6165	6042	11,6	11,4	-123	-123
Итого по разделу II	40801	39986	41192	41058	77	77,4	-815	-134
Баланс	53000	51936	53732	53078	100,00	100,00	-1064	-654
Пассив								
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	17020	17020	17020	17020	32,7	32,1	0	0
Целевое финансирование	0	0	40	40	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	3661	3588	4253	4690	7	8,8	-73	437
Итого по разделу III	21400	21313	22132	22455	41	42	-87	323
IV. Долгосрочные обязательства								
Отложенные налоговые обязательства	648	635	648	635	1,2	1,2	-13	-13
Итого по разделу IV	648	635	648	635	1,2	1,2	-13	-13
V. Краткосрочные обязательства								
Займы и кредиты	11633	11400	11633	11400	21,9	21,5	-233	-233
Кредиторская задолженность	19139	18618	19319	18618	35,8	35	-521	-521
Итого по разделу V	30952	30018	30952	30018	57,8	55,6	-934	-934
Баланс	53000	51936	53732	53078	100,00	100,00	-1064	-654

Из данных таблиц видно, что уменьшается валюта баланса предприятия «с мероприятием» (на 654 тысяч рублей), за счет роста стоимости основных средств и роста нераспределенной прибыли в связи с отсутствием разработанной системы ее использования (статья денежные средства актива баланса). В случае непринятия к реализации мероприятия, прогнозируется снижение валюты баланса магазина (на 1 064 тысяч рублей). Доля и стоимость основных средств снижается в связи с равномерной амортизацией и тем, что пополнение основных фондов не происходит.

Пассивная часть прогнозного баланса характеризуется преобладающим удельным весом заёмных источников финансирования. В случае принятия мероприятия к реализации доля заемных средств уменьшится до значения в 55,6%. Магазины стоит разработать систему рационального управления нераспределенной прибылью с целью повышения показателей его эффективности.

3.3 Анализ ликвидности прогнозного баланса

На втором этапе сравнительного анализа работы предприятия «с мероприятием» и «без мероприятия» был осуществлен анализ ликвидности баланса с целью определения оценки кредитоспособности магазина, то есть его способности своевременно и в полной мере рассчитываться по своим обязательствам.

Таблица 3.2 – Данные для расчета ликвидности баланса

В тыс. руб.

Актив	Значения		Пассив	Значения	
	На конец 2020 года без мероприятия	На конец 2020 года с мероприятием		На конец 2020 года. без мероприятия	На конец 2020 года. с мероприятием
A1	4784	5896	П1	18618	18618
A2	17456	17456	П2	30018	30018
A3	11704	11704	П3	635	635
A4	11950	11980	П4	21313	22455
Итого	45894	47036	Итого	70584	71726

Наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства, что подтверждает высокий уровень заёмных средств.

Как отмечалось ранее, баланс считается абсолютно ликвидным, если соблюдается следующее соотношение: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$. Исходные данные для расчета ликвидности прогнозного баланса представлены в таблице 3.2. Как видно из таблицы 3.2, в случае непринятия мероприятия по улучшению деятельности на предприятии продолжает существовать тотальный недостаток ликвидных активов. Прогнозный баланс продолжает быть неликвидным. На предприятии также не выполняется важное условие платежеспособности. В случае если предприятие реализует инвестиционное решение, произойдет увеличение величины быстрореализуемых активов, главным образом за счет денежных средств. Это означает, что у магазина существует возможность улучшить свою платежеспособность, но этого недостаточно чтоб перекрыть наиболее срочные обязательства. Кроме того, разработав рациональную систему управления денежными средствами магазин способен улучшить показатели всех групп активов.

3.4 Анализ финансовой устойчивости прогнозного баланса

На основании прогнозной финансовой отчетности был осуществлен анализ финансовой устойчивости магазина «с мероприятием» и «без мероприятия». Результаты анализа представлены в таблице 3.3. Одна из основных задач анализа финансового состояния – изучение показателей, характеризующих его финансовую устойчивость.

Эти показатели наглядно демонстрируют уровень стабильности предприятия в финансовом плане и позволяют делать выводы о том, сбалансированы ли финансовые потоки, имеются ли средства у предприятия для поддержания своей деятельности. Анализ финансовой устойчивости на конец 2020 года с проектом

позволит установить, рационально ли предприятие управляет собственными средствами за период реализации **проекта**.

Таблица 3.3 – Анализ финансовой устойчивости кинотеатра «с мероприятием» и «без мероприятия»

В тыс. руб.

Показатель	Значения на конец 2020 года	
	Без мероприятия	С мероприятием
Источники собственных средств(Итого по разделу 3 формы)	21 313	22 455
Основные средства и иные внеоборотные активы (Итого по разделу 1 формы №1)	11 950	11 980
Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2)	9 363	10 475
Долгосрочные кредиты и займы (Итого по разделу 4 формы №1)	635	635
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3+п.4)	9 998	11 110
Краткосрочные кредиты и займы (Итого по разделу 5 формы №1)	30 018	30 018
Наличие собственных краткосрочных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат(п.5+п)	40 016	41 128
Величина запасов и затрат (ст.210+ст.220 по форме №1)	11 704	11 704
Излишек или недостаток собственных оборотных средств (п.3-п.8)	-2 341	-1 229
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных средств (п.5-п.8)	-1 706	-594
Излишек или недостаток собственных, краткосрочных и долгосрочных заемных средств (п.7-п.8)	-28 321	-29 424
Тип финансовой ситуации	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние

Из таблицы 3.4 видно, что реализация мероприятия немного изменит в лучшую сторону неустойчивое финансовое состояние магазина. Реализация проекта не способна обеспечить полную независимость ООО «УралСтрой» от внешних кредиторов в дальнейшем осуществляя свою деятельность. Прогноз развития предприятия без реализации проекта сулит неустойчивое финансовое состояние с нарушением нормальной платежеспособности.

3.5 Прогноз финансовых коэффициентов магазина

Прогноз и оценка динамики финансовых коэффициентов работы магазина «с мероприятием» и «без мероприятия» включает в себя: оценку ликвидности, оценку финансовой устойчивости, оценку деловой активности.

Первоначально был осуществлен коэффициентный анализ ликвидности прогнозного баланса ООО «УралСтрой» с целью выявления способности предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода. Относительные показатели были рассчитаны по приведенным ниже соотношениям.

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (3.1)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент собственной платежеспособности ($K_{\text{пл}}$) рассчитывается по формуле (3.2):

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}} \quad . \quad (3.2)$$

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) рассчитывается по формуле (3.3):

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (3.3)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{ал}}$) рассчитывается по следующей формуле (1.4):

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (3.4)$$

где КО – краткосрочные **обязательства**.

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{\text{СЛ}}$) рассчитывается по формуле (3.5):

$$K_{\text{СЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}. \quad (3.5)$$

Коэффициент финансовой независимости ($K_{\text{ФН}}$) рассчитывается по формуле (1.6):

$$K_{\text{ФН}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}. \quad (3.6)$$

Коэффициент финансовой зависимости ($K_{\text{ФЗ}}$) рассчитывается по формуле (3.7):

$$K_{\text{ФЗ}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}. \quad (3.7)$$

Коэффициент задолженности (K_3) рассчитывается по формуле (3.8):

$$K_3 = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}. \quad (3.8)$$

Коэффициент маневренности активов ($K_{\text{МА}}$) рассчитывается по формуле (3.9):

$$K_{\text{МА}} = \frac{\text{А}}{\text{СК}}. \quad (3.9)$$

Формула расчета показателя фондоотдачи выглядит следующим образом (3.10):

$$K_{\text{ФОНДОТД.}} = \frac{ВР}{ОС} , \quad (3.10)$$

где ВР – выручка от реализации;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств.

Показатель оборачиваемости средств в расчетах. Формула расчета оборачиваемости средств в расчетах выглядит следующим образом (3.11):

$$K_{\text{ОБ.СР/РАСЧ}} = \frac{ВР}{ДЗ} , \quad (3.11)$$

где $K_{\text{ОБ.СР/РАСЧ}}$ – коэффициент оборачиваемости средств в расчетах;

ВР – выручка от реализации;

ДЗ – средняя величина дебиторской задолженности.

Оборачиваемость запасов – показатель, характеризующий скорость потребления или реализации сырья, или запасов. Формула его расчета (3.12):

$$K_{\text{ОБ.ЗАП.}} = \frac{СС}{З} , \quad (3.12)$$

где $K_{\text{ОБ.ЗАП.}}$ – коэффициент оборачиваемости запасов;

З – средняя стоимость запасов за расчетный период.

Формула оборачиваемости кредиторской задолженности (в днях) выглядит следующим образом (3.13):

$$K_{\text{ОБ.КЗ.}} = \frac{КЗ}{СС} , \quad (3.13)$$

где $K_{\text{ОБ.КЗ.}}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

КЗ – средний остаток кредиторской задолженности за расчетный период;

СС – себестоимость реализованной продукции.

Формула расчета оборачиваемость собственного капитала выглядит так (3.14):

$$K_{\text{об.СК}} = \frac{ВР}{СК}, \quad (3.14)$$

где $K_{\text{об.СК}}$ – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

ВР – выручка от реализации;

СК – средняя стоимость собственного капитала.

Рентабельность производительности рассчитывается по формуле (3.15):

$$R_{\text{произв.}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр}}}{С/С} \cdot 100\%, \quad (3.15)$$

где $\text{Пр}_{\text{пр}}$ – прибыль только по основной деятельности (продажам);

С/С – себестоимость

Рентабельность активов рассчитывается по формуле (3.16):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{А} \cdot 100\%, \quad (3.16)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Рентабельность внеоборотных активов рассчитывается по формуле (3.17):

$$R_{\text{воА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{воА}} \cdot 100\%, \quad (3.17)$$

где ЧП – чистая прибыль;

воА – внеоборотные активы.

Рентабельность оборотных активов рассчитывается по формуле (3.18):

$$R_{OA} = \frac{ЧП}{OA} \cdot 100\% , \quad (3.18)$$

где ЧП – чистая прибыль;

OA – оборотные активы.

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле (3.19):

$$R_{ПРОД} = \frac{Пр_{ПР}}{В} \cdot 100\% , \quad (3.19)$$

где Пр_{ПР} – прибыль только по основной деятельности (продажам);

В – нетто выручка от реализации.

Рентабельность собственных средств рассчитывается по формуле (3.20):

$$R_{СК} = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\% , \quad (3.20)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Результаты коэффициентного анализа отображены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Коэффициентный анализ ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значения	
		На конец (с проектом) 2020 года	На конец (без проекта) 2020 года
Коэффициенты ликвидности и платёжеспособности			
Коэффициент промежуточной платёжеспособности	0,7–0,8	0,77	0,74
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,36	1,33
Коэффициент срочной ликвидности	0,2–0,3	0,2	0,16
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,2	0,16

Структура активов по их ликвидности			
Чистый оборотный капитал (ЧОК), тыс. руб.	-	11 040	9 968
Коэффициент соотношения денежных средств ЧОК	0 – 1,	0,53	0,48
Коэффициент соотношения запасов и ЧОК	< 1	1,06	1,17
Коэффициент соотношения задолженности	0,5–0,7	0,45	0,4
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	–	0,94	0,94

Коэффициентный анализ ликвидности по таблице 3.5 также указывает на повышение платежеспособности предприятия «с мероприятием», однако, отражает и негативную тенденцию – замораживание денежных средств в качестве нераспределённой прибыли.

Анализ ликвидности баланса предприятия без мероприятия подтверждает нарушение платежеспособности предприятия: основная причина – дефицит наиболее ликвидных активов.

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 3.5. Результаты данного анализа доказывают необходимость внедрения мероприятия по улучшению состояния финансово-хозяйственной деятельности магазина. Лишь при реализации мероприятия, все значения финансовых показателей соответствуют нормативным значениям, которыми характеризуется устойчивое финансовое состояние организации. Определение деловой активности предприятия было осуществлено также при помощи коэффициентов, результаты которого представлены в таблице 3.6.

По данным таблицы 3.6 видно, что реализация мероприятия приводит к увеличению оборачиваемости внеоборотных активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, а также вызывает увеличение показателя фондоотдачи, что свидетельствует о более эффективном использовании предприятием основных средств.

Таблица 3.6 – Коэффициентный анализ финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норма-	Значения
-------------------------	--------	----------

	тив	На конец (с проектом) 2020года	На конец (без проекта) 2020года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,5$	0,42	0,41
Коэффициент финансирования (финансовый леверидж)	$< 0,7$	0,75	0,73
Коэффициент маневренности оборотного капитала	0,2-0,5	0,55	0,53
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	3,43	3,35

Таблица 3.7 – Оценка деловой активности

Наименование показателя	На конец 2020 год (с проектом)	На конец 2020 год (без)
Показатели оборачиваемости активов		
Коэффициент оборачиваемости активов	0,63	0,33
Продолжительность одного оборота активов в днях	379	1106
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,8	0,4
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	2,8	1,5
Коэффициент оборачиваемости запасов	1,18	0,63
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,93	1
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности		
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,5	0,8
Продолжительность оборота собственного капитала в днях	243	456,25
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,77	0,9
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности в днях	214,7	405,5
Фондоотдача в руб./руб.	1,63	1,5

Для определения уровня доходности предприятия «с осуществлением мероприятия» и «без осуществления мероприятия» был проведен анализ рентабельности, представленный в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ рентабельности предприятия

Наименование показателя	Значения	
	На конец 2020 года (с	На конец 2020 года (без

	мероприятием)	мероприятия)
Рентабельность продаж	23	19
Рентабельность основной деятельности	25	24
Рентабельность активов	0,6	0,3
Рентабельность собственного капитала	1,5	0,8

Данные таблицы 3.8 свидетельствуют о высоком уровне показателей рентабельности магазина «с мероприятием», на основании чего можно утверждать, что предлагаемое к реализации мероприятие улучшит состояние финансово-хозяйственной деятельности магазина.

Завершающим этапом сравнительного анализа работы предприятия «с мероприятием» и «без мероприятия» является анализ имущественного положения для определения экономического потенциала организации (таблица 3.9).

По результатам полученных значений показателей имущественного положения видно, что мероприятие увеличивает валюту баланса магазина и долю основных средств в валюте баланса.

Таблица 3.9 – Оценка имущественного положения магазина

Наименование показателя	Значения показателя	
	На конец 2020 года (с мероприятием)	На конец 2020 года (без мероприятия)
Сумма капитала, вложенного в имущество, тыс. руб.	53 078	51 936
Доля основных средств в активах, %	22,5	21,7

Выводы по разделу три

На основе прогноза будущего состояния предприятия были сделаны следующие выводы:

– в случае реализации мероприятия по улучшению деятельности магазина на основании прогнозов способно функционировать эффективно и приносить прибыль учредителям;

– в случае непринятия к реализации предлагаемого мероприятия на основании прогнозов финансовые показатели деятельности магазина со временем будут изменяться в лучшую сторону, но медленными темпами;

–реализация мероприятия на предприятии отразится не только на его текущем финансовом состоянии в виде возможности получения дополнительной прибыли на фоне увеличения объема сбыта товаров. Мероприятие важно и в стратегическом смысле, так как будет способствовать укреплению рыночной позиции предприятия, и в первую очередь направленных на удовлетворение спроса клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы был поставлен и успешно решен ряд задач:

а) было детально исследовано предприятие, его структура, виды предоставляемых услуг, положение на рынке, при этом отмечены тенденции рынка услуг кинопоказа;

б) сбор такого рода информации позволил провести полноценный стратегический анализ путем сопоставления внешней и внутренней среды, в результате которого был сформирован перечень рекомендуемых мероприятий;

в) важным с практической точки зрения этапом стало проведение анализа финансового состояния предприятия; были получены данные бухгалтерской отчетности за 3 года, которые исследовались в динамике, что позволило сформировать четкое представление о финансовом потенциале магазина, установить положительные и отрицательные тенденции.

г) на основе имеющихся мероприятий по решению стратегических проблем и с учетом финансового состояния было принято решение о необходимости разработки мероприятия по улучшению магазина на базе мерчендайзинга;

д) использованием программного продукта Project Expert было проведено

имитационное моделирование мероприятия развития: для этого были определены инвестиционный, операционный и финансовый планы мероприятия; проведено вычисление ставки дисконтирования на основе модели оценки доходности финансовых активов CAPM; также была произведена оценка полученных финансовых результатов; анализ рисков мероприятия включал анализы чувствительности, безубыточности, Монте-Карло и сценарный анализ.

е) наконец, в ходе сравнения деятельности предприятия в ситуациях с принятием мероприятия к реализации и без принятия к реализации, сформирован вывод о влиянии мероприятия на состояние финансово-хозяйственной деятельности магазина.

В целом с использованием современных и наиболее распространенных методик оценки, а также компьютерного моделирования было проведено всестороннее исследование начального состояния предприятия, детально проработан рекомендуемый к реализации инвестиционное мероприятие развития и проанализировано будущее состояние компании;

Стоит признать, что мероприятие внедрения мерчендайзинга, несомненно, содержит в себе практическую ценность для предприятия; его осуществление позволит улучшить финансовое состояние предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Страт анализ колебания курса валют -<https://www.sberometer.ru/cbr/>.
- 2 Описания отрасли -<http://abarus.ru>
- 3 ООО «УралСтрой» - http://makushino.okato.net/company/ooo_uralstroy_p5ha
- 4 Бочаров В. В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-е изд: учебное пособие / В.В. Бочаров. - Спб. : Питер, 2008. - 225 с.
- 5 Лукасевич И.Р. Финансовый менеджмент: учебник/ И.Р. Лукасевич – М. : Litres, 2017. - 350 с.
- 6 Стратегический план- <http://www.stplan.ru/articles/theory/vnsreda.htm>
- 7 Мазур. И.И., Эффективный менеджмент: учебное пособие. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2008. – 556 с.
- 8 Котлер Ф., Основы маркетинга: Пер. с англ: учебник / Общ. ред. Е.М. Пеньковой. – М. : «Бизнес-книга», «ИМА- Кросс. Плюс», 1995. – 702 с.
- 9 Баев Л.А., Финансовое управление предприятием. Часть 1: Предприятие как объект финансового управления: учебное пособие./ Л.А. Баев, Л.А – Челябинск, 1998. – 168 с.
- 10 Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru/press/afa/2000-1/03-2.shtml>
- 11 Денисова О. В., Оценка конкурентоспособности //Иновационная наука. – 2016. – №. 4-1 (16).

- 12 Мерчендайзинг-<https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-torgovogo-marketinga-uchastnikov-potrebitelskogo-rynka>
- 13 Синяева И.М. Стратегии торгового маркетинга участников потребительского рынка //Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2.
- 14 Кириллов С. Ю. Оформление торговой точки магазина DIY (товаров для строительства и ремонта) для максимизации продаж //Теория и практика общественного развития. – 2015. – №. 18
- 15 Отраслевые значения бета-коэффициентов по некоторым отраслям экономики. – <http://fb2.booksgid.com/content/C9/tamara-teplovainvesticionnye-rychagi-maksimizacii-stoimosti-kompanii-praktika-rossiyskih/60.html>
- 16 Об индексе потребительских цен. – <http://www.gks.ru/bgd/free/IssWWW.exe/Stg/d02/110.htm>
- 17 Рейтинг ПИФов по доходности. – http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free_ranking .
- 18 Ставка дисконтирования. 10 современных методов расчета. – <http://finzz.ru/stavka-diskontirovaniya.html>
- 19 Шевчук Д. Ф. Бизнес-планирование: как составить бизнес-план: учебное пособие./ Д.Ф. Шевчук.– М. : Litres, 2017. – 360 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «УралСтрой»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «УралСтрой» за 2014, 2015, 2016 годы.
В тыс. руб.

АКТИВ	Код	На конец 2014 года	На конец 2015года	На конец 2016 года
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	11 836	12 672	12 026
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	493	634	676
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-

Итого по разделу I	1100	12 329	13 306	12 702
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	17 407	14 555	12 436
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	9 792	9 542	18 546
Краткосрочные финансовые вложения	1240	-	-	-
Денежные средства	1250	3 862	13 283	5 083
Прочие оборотные активы	1260	1546	2 508	6 419
Итого по разделу II	1200	32 607	39 888	42 484
Баланс	1600	44 936	53 194	55 186

Продолжение приложения А

Окончание таблицы А.1

В тыс. руб.

ПАССИВ	Код	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
1	2	3	4	5
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	17 020	17 020	17 020
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал(без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	648	699	749
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 841	5 001	3 812
Итого по разделу III	1300	23 509	22 720	21 581
IV. Долгосрочные обязательства				
Займы и кредиты	1410	0	0	0
Отложенные налоговые	1420	435	473	674

обязательства				
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	435	473	674
V. Краткосрочные обязательства				
Займы и кредиты	1510	0	9 073	12 112
Кредиторская задолженность	1520	20 992	20 928	20 819
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	20 992	30 001	32 931
БАЛАНС	1700	44 936	53 194	55 186

Окончание приложения А

Таблица А.2 – Отчет о прибылях и убытках ООО «УралСтрой» за
2014, 2015, 2016 года,

В тыс. руб.

Показатель		На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.
Наименование	код			
1	2	3	4	5
Выручка	2110	500	400	1 000
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	400	320	800
Валовая прибыль	2100	100	80	200
Коммерческие расходы	2210	10	8	20
Управленческие расходы	2220	30	24	60
Прибыль (убыток) от продаж	2200	60	48	120
Доходы от участие в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	5	4	10
Проценты к уплате	2330	10	8	20
Прочие доходы	2340	95	76	190
Прочие расходы	2350	30	24	48
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	120	96	252
Текущий налог на прибыль	2410	27,6	23	60
В том числе постоянные налоговые обязательства	2421	1	1	2

Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменения отложенных налоговых активов	2450	4,6	4	10
Прочее	2460	0	0	0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	96	76	200

Приложение Б
Сетевой график

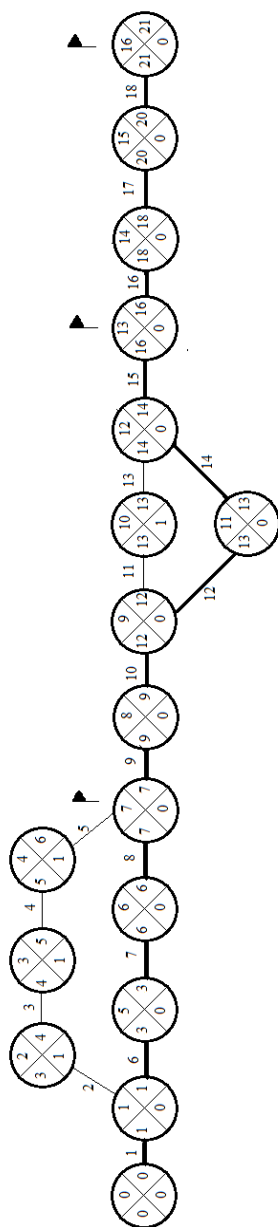


Рисунок Б.1–Сетевой график.

Приложение В

Прогноз будущего состояния ООО «УралСтрой»

Таблица В.1 – Прогноз бухгалтерского баланса «без мероприятия» и «с мероприятием»

В тыс. руб.

Актив	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
	без мероприятия			с мероприятием		
I Внеоборотные активы						
Основные средства	11786	11550	11319	11811	11575	11344
Отложенные налоговые активы	662	649	636	662	649	636
Итого по разделу I	12448	12199	11950	12473	12224	11980
II. Оборотные активы						
Запасы	12187	11943	11704	12187	11949	11704
Дебиторская задолженность (платежи более чем через 12 м)	18175	17812	17456	18175	17812	17456
Денежные средства	4981	4881	4784	5995	5581,9	5896
Прочие оборотные активы	6291	6165	6042	6291	6165	6042
Итого по разделу II	41634	40801	39986	42389	41192	41058
Баланс	54082	53000	51936	55121	53732	53078
Пассив	без мероприятия			с мероприятием		
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	17020	17020	17020	17020	17020	17020
Целевое финансирование	0	0	0	65	40	40
Резервный капитал	734	719	705	734	719	705
Нераспределенная прибыль	3736	3661	3588	4060	4352,9	4690,3
Итого по разделу III	21490	21400	21313	21879	22132	22455
IV. Долгосрочные обязательства						
Отложенные налоговые обязательства	661	648	635	661	648	635
Итого по разделу IV	661	648	635	661	648	635
V. Краткосрочные обязательства						
Займы и кредиты	11870	11633	11400	11870	11633	11400
Кредиторская задолженность	20701	19319	18618	20701	19319	18618
Итого по разделу V	32272	30952	30018	32272	30952	30018
Баланс	54082	53000	51936	55121	53732	53078

Окончание приложения В

Таблица В.2 – Прогноз отчета прибыли и убытков предприятия «без

мероприятия» и «с мероприятием»

В тыс. руб.

Показатель	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
	без мероприятия			с мероприятием		
Доходы и расходы по обычным видам деятельности выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ	980	960,4	941,2	1 250	1 500	1 750
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	784	768,3	752,9	1 000	1 200	1 400
Валовая прибыль	196	191,7	188,3	250	300	350
Коммерческие расходы	20,4	20,8	21,2	20,4	20,8	21,2
Управленческие расходы	61,2	62,4	63,7	61,2	62,4	63,7
Прибыль (убыток) от продаж	114,4	108,5	103,4	168,4	216,8	265,1
Проценты к получению	9,8	9,6	9,4	9,8	9,6	9,4
Проценты к уплате	19,6	19,2	18,8	19,6	19,2	18,8
Прочие доходы	186,2	182,5	178,9	186,2	182,5	178,9
Прочие расходы	47	46	45	47	46	45
Прибыль (убыток) до налогообложения	243,6	235,4	227,9	297,8	343,7	389,6
Текущий налог на прибыль	61,2	62,4	63,6	61,2	62,4	63,6
В том числе постоянные налоговые обязательства	2	2	2	2	2	2
Изменение отложенных налоговых активов	9,8	9,6	9,4	9,8	9,6	9,4
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	194,2	184,6	175,7	248,4	292,9	337,4

Приложение Г

Кэш-фло

Кэш-фло (руб.)			
	2018 год	2019 год	2020 год
▶ Поступления от продаж	1 250 000,00	1 500 000,00	1 750 000,00
Затраты на материалы и комплектующие	1 003 333,33	1 200 555,56	1 396 111,11
Затраты на сдельную заработную плату			
Суммарные прямые издержки	1 003 333,33	1 200 555,56	1 396 111,11
Общие издержки	25 000,00		
Затраты на персонал	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Суммарные постоянные издержки	65 000,00	40 000,00	40 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги			
Доходы по краткосрочным ценным бумагам			
Другие поступления			
Другие выплаты			
Налоги	9 051,23	51 199,81	61 106,30
Кэш-фло от операционной деятельности	172 615,43	208 244,64	252 782,59
Затраты на приобретение активов	25 000,00		
Другие издержки подготовительного периода	120 000,00		
Поступления от реализации активов			
Приобретение прав собственности (акций)			
Продажа прав собственности			
Доходы от инвестиционной деятельности			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-145 000,00		
Собственный (акционерный) капитал			
Займы			
Выплаты в погашение займов			
Выплаты процентов по займам			
Лизинговые платежи			
Выплаты дивидендов			
Кэш-фло от финансовой деятельности			
Баланс наличности на начало периода	150 000,00	177 615,43	385 860,07
Баланс наличности на конец периода	177 615,43	385 860,07	638 642,66

Рисунок Г.1– Кэш-фло.

Приложение Д

Сектор	Отрасли, входящие в сектор	Коэффициент β
Сырье и материалы (Basic materials)	Химическая, горная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность, металлургия	0,83
Тяжелая промышленность (Capital goods)	Аэрокосмическая, оборонная промышленность, тяжелое машиностроение, строительство промышленных объектов и производство стройматериалов	0,69
Производство товаров циклического спроса (Consumer cyclical)	Автомобилестроение, текстильная, мебельная промышленность, производство одежды, аудио и видеоаппаратуры, ювелирное дело	1,03
Производство товаров потребительского нециклического спроса (Consumer non cyclical)	Пищевая, рыбная, табачная промышленность, производство алкогольных и безалкогольных напитков, сопутствующих товаров	0,23
Энергетическое сырье (Energy)	Угольная, нефтяная и газовая промышленность	0,55
Финансовые институты (Financial)	Банки, страховые и инвестиционные компании	0,81
Здравоохранение (Healthcare)	Фармацевтическая промышленность, биотехнология, медицина: обслуживание населения и производство аппаратуры	0,49
Услуги (Services)	Реклама, массмедиа, городское хозяйство, общественное питание, казино, школы, торговля	1,01
Высокие технологии (Technologies)	Телекоммуникации, компьютерная индустрия, программирование, производство научно-технической аппаратуры	2,02
Транспорт (Transportation)	Авто-, авиа-, железнодорожный и водный транспорт	0,66
Коммунальное хозяйство и энергетика (Utilities)	Электро-, газо- и водоснабжение	0,23

Рисунок Д. 1 – Отраслевые значения β -коэффициентов по некоторым отраслям экономики