

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,
к.э.н, доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2018 г.

Улучшение финансово-экономического состояния ООО «СП Квадрат» за счет
оказания новой услуги

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2018.313. 1401. ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент кафедры ЭПиУП
_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2018 г.

Авторы,
студенты группы ЭУ-454/Д
_____/Н.Е. Залесов/
_____/В.В. Чистяков/
« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Общая характеристика организации.....	10
1.2 Стратегический анализ	
1.2.1 Анализ макросреды организации.....	12
1.2.2 Анализ микросреды организации.....	21
1.2.3 Оценка факторов внешней среды.....	28
1.2.4 Анализ внутренней среды.....	31
1.2.5 SWOT-анализ.....	38
1.3 Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности ООО «СП Квадрат» в текущем периоде	
1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса.....	42
1.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	47
1.3.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости.....	53
1.3.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости).....	59
1.3.5 Анализ рентабельности.....	64
Выводы по разделу один.....	68
2 УЛУЧШЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «СП КВАДРАТ» ЗА СЧЕТ ОКАЗАНИЯ НОВОЙ УСЛУГИ	
2.1 Сравнение результатов стратегического и финансового анализов.....	70
2.2 Описание проекта.....	73
2.3 Маркетинговый план.....	74
2.4 Окружение проекта.....	77
2.5 Инвестиционный план.....	77
2.6 Производственный план.....	83
2.7 Анализ и оценка эффективности проекта	
2.7.1 Обоснование ставки дисконтирования.....	87
2.7.2 Интегральные показатели эффективности проекта.....	89
2.8 Анализ рисков	
2.8.1 Анализ чувствительности.....	92
2.8.2 Анализ безубыточности.....	93
2.8.3 Анализ Монте-Карло.....	97
Выводы по разделу два.....	104
3 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ С УЧЁТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЕКУЩЕГО И ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 Составление прогнозной отчётности	
3.1.1 Формирование прогнозной финансовой отчётности с учётом динамики изменения состояния предприятия без проекта.....	105
3.1.2 Формирование прогнозной отчётности с учётом реализации проекта.....	110

3.2 Финансово-экономический анализ прогнозного состояния ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде	
3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса	112
3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	118
3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости.....	122
3.2.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости).....	126
3.2.5 Анализ рентабельности.....	130
Выводы по разделу три.....	133
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	141
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Отчёт о финансовых результатах.....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бухгалтерский баланс	146
ПРИЛОЖЕНИЕ В Опросный лист.....	147
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Календарный план проекта.....	148
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Диаграмма Ганта.....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Значения β -коэффициентов для отраслей.....	151
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж План прибылей и убытков по проекту	152
ПРИЛОЖЕНИЕ И Кэш-фло	153
ПРИЛОЖЕНИЕ К Бухгалтерский баланс по проекту	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Сетевой график проекта	155

ВВЕДЕНИЕ

Оценка финансового состояния и стратегической позиции предприятия является процедурой, которая в современных российских условиях представляется только как неотъемлемая часть успешного бизнеса, поскольку от качества финансово-экономического анализа, правильного состояния диагностики предприятия, определения верной стратегии развития зависит успех деятельности. На основе оценки и анализа может быть разработан обоснованный, подкрепленный достоверными сведениями бизнес-план, с помощью которого можно определить оптимальное направление развития предприятия и улучшить его состояние путём реализации данного плана.

Объектом исследования в данной работе является ООО «СП Квадрат», работающее на рынке передовых технологий деревообработки.

Предметом исследования является финансово-хозяйственная деятельность ООО «СП Квадрат» и её стратегическая позиция.

Цель выпускной квалификационной работы – улучшить финансово-экономическое состояние ООО «СП Квадрат» за счет оказания новой услуги.

Основные задачи:

- дать краткую характеристику предприятию;
- проанализировать стратегическую позицию предприятия;
- провести анализ финансового состояния предприятия;
- сопоставить результаты SWOT-анализа и анализа финансового состояния предприятия, выявить и проанализировать возможные варианты его развития;
- разработать мероприятие по оказанию новой услуги ООО «СП Квадрат»;
- провести оценку эффективности реализации мероприятия;
- провести анализ рисков;
- спрогнозировать будущее состояние предприятия;
- оценить прогнозное финансовое состояние предприятия с учётом реализации мероприятия.

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы:

- PEST-анализ, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность предприятия;
- анализ конкурентных сил (модель пяти сил конкуренции Портера), который позволяет оценить ближнее окружение предприятия (поставщиков, конкурентов, потребителей и другие силы);
- модель 7S МакКинси, рассматривающая 7 внутренних аспектов, которые должны быть четко синхронизированы для успешной деятельности организации;
- SWOT-анализ, позволяющий оценить взаимовлияние факторов внешней и внутренней среды и в результате экспертной оценки получить ранжированный список наиболее актуальных решений для анализируемой ситуации;
- горизонтальный анализ, позволяющий выявить тенденции изменения статей баланса или их групп и на основании этого исчислить базисные темпы роста;
- вертикальный анализ, позволяющий выявить влияние каждой позиции отчетности на результат в целом;
- анализ ликвидности, позволяющий определить степень покрытия краткосрочных обязательств ликвидными активами;
- анализ финансовой устойчивости, позволяющий определить соотношение собственных и заёмных средств, а также проанализировать маневренность и устойчивость;
- анализ деловой активности и рентабельности, позволяющий оценить результаты деятельности предприятия.

В первом разделе работы даётся общая характеристика предприятия, представлена организационная структура, проводится финансово-экономический анализ организации, который включает горизонтальный и вертикальный анализ баланса, анализ ликвидности и платежеспособности, анализ финансовой устойчивости и деловой активности, а также анализ финансового результата. Бухгалтерская отчётность за 2015 – 2017 гг. представлена в приложении А и приложении Б, на её основе проводилась оценка текущего состояния предприятия.

Во втором разделе дается выполняется сравнительный анализ результатов оценки стратегической позиции предприятия и финансового анализа – на его основе предлагается мероприятие по расширению номенклатуры продукции ООО «СП Квадрат», рассчитывается эффективность его реализации, проводится анализ рисков.

В третьем разделе прогнозируется будущее состояние предприятия при условиях реализации проекта, при использовании методов прогнозирования и финансового планирования. Прогнозная бухгалтерская отчетность анализируется, сравнивается с начальным состоянием предприятия и делается вывод о том, какие результаты проект способен принести при его реализации.

В заключении сформулированы выводы по главам.

При написании использовалась учебная литература, законодательные и нормативные акты, периодическая литература. В ходе проведения анализа использовались методики финансового анализа Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфулина, В.В. Ковалева, И.Т. Балабанова.

Объём основного материала выпускной квалификационной работы составляет 154 страницы, количество рисунков – 25, таблиц – 50. Число наименований списка использованных источников и литературы – 43, количество приложений – 9.

1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «СП Квадрат» является самостоятельным хозяйственным субъектом, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Год основания предприятия – 1997. ООО «СП Квадрат» активно работает и развивается на рынке Уральского региона свыше 20 лет. На сегодняшний день предприятие имеет 5 филиалов в городах: Уфа, Тюмень, Магнитогорск, Курган. Площадь складских помещений ООО «СП Квадрат» составляет свыше 20 000 квадратных метров, а площадь торгово-выставочных залов – свыше 1 250 квадратных метров.

ООО «СП Квадрат» предлагает продукты передовых технологий деревообработки. Поставка и продажа древесно-плитных материалов (ДСП ламинированная (ЛДСП), ДВП, столешницы, постформинг, мебельные щиты, фасады) и фурнитуры ведущих мировых и отечественных производителей («Lamarty», «Egger», «Hettich», «Franke», «Raumplus», «Döllken», «Валмакс», «Росла», «Lincos», «Boyard» и другие), а также услуги распила и кромления плитных материалов.

Все шоу-румы оснащены полным комплексом демонстрационных образцов предлагаемой продукции. На фирменных бренд-секциях представлены материалы ведущих производителей в сфере мебельной промышленности (ЛДСП, кромка, столешницы, фасады, ХДФ, МДФ, фурнитура и многое другое).

ООО «СП Квадрат» предлагает своим покупателям широкий ассортимент высококачественной продукции. Важно, что всё есть на складе и доступно к отгрузке. В ассортименте ООО «СП Квадрат» более 50 декоров «Egger» в ЛДСП и кромочных материалах. Ежегодно коллекция пополняется самыми современными новинками. Это новые цвета и структуры, созданные с учётом самых последних тенденций в области мебельной моды, а также потребностей и интересов нашего общества. Так, хитом нынешнего сезона, является коллекция «Zoom», выполнен-

ная в синхронных порах. Это продукт нового поколения. Глубокая структура идеально повторяет структуру древесины и подчёркивает его естественную красоту. Таким образом отличить ЛДСП от натурального дерева становится практически невозможно.

ООО «СП Квадрат» всегда стремится идти в ногу со временем, предлагая своим клиентам не только инновационные технологии и продукцию, но и высокий уровень сервиса и индивидуальный подход к каждому покупателю. Весь ассортимент продукции всегда есть на складе в разных толщинах и нужном объёме. Покупателю не требуется ждать и тратить дополнительное время и средства на оформление долгосрочных заказов, всё можно купить сразу, на месте и оформить доставку.

ООО «СП Квадрат» - одна из немногих фирм на рынке, которая бережёт время своих клиентов. Все склады, офисы и шоу-румы предприятия расположены в одном месте, а значит, выбор нужного товара, оформление покупки и отгрузка производятся в самые оперативные сроки. Качественная и оперативная доставка входит в пакет сервисных услуг предприятия. Собственный автопарк с автомобилями разной грузоподъёмности от 1,5 до 20 тонн обеспечивает перевозку грузов по всему региону.

Ещё одним важным сервисным предложением являются услуги цеха по распилу и кромлению. Новейшее оборудование, квалифицированный персонал и использование только качественных материалов позволяют выполнить заказ любого объёма в сжатые сроки. Намотка кромки кратна метру – это дополнительная услуга для покупателя, которая позволяет приобрести в розницу нужный ассортимент товара без переплаты.

Таким образом, ООО «СП Квадрат» является лидером на рынке Уральского региона в своей области и предлагает покупателям высочайший сервис.

Девиз «качество в квадрате» - не просто слова, это стиль работы сотрудников ООО «СП Квадрат».

Организационная структура предприятия ООО «СП Квадрат» представлена на рисунке 1.1.

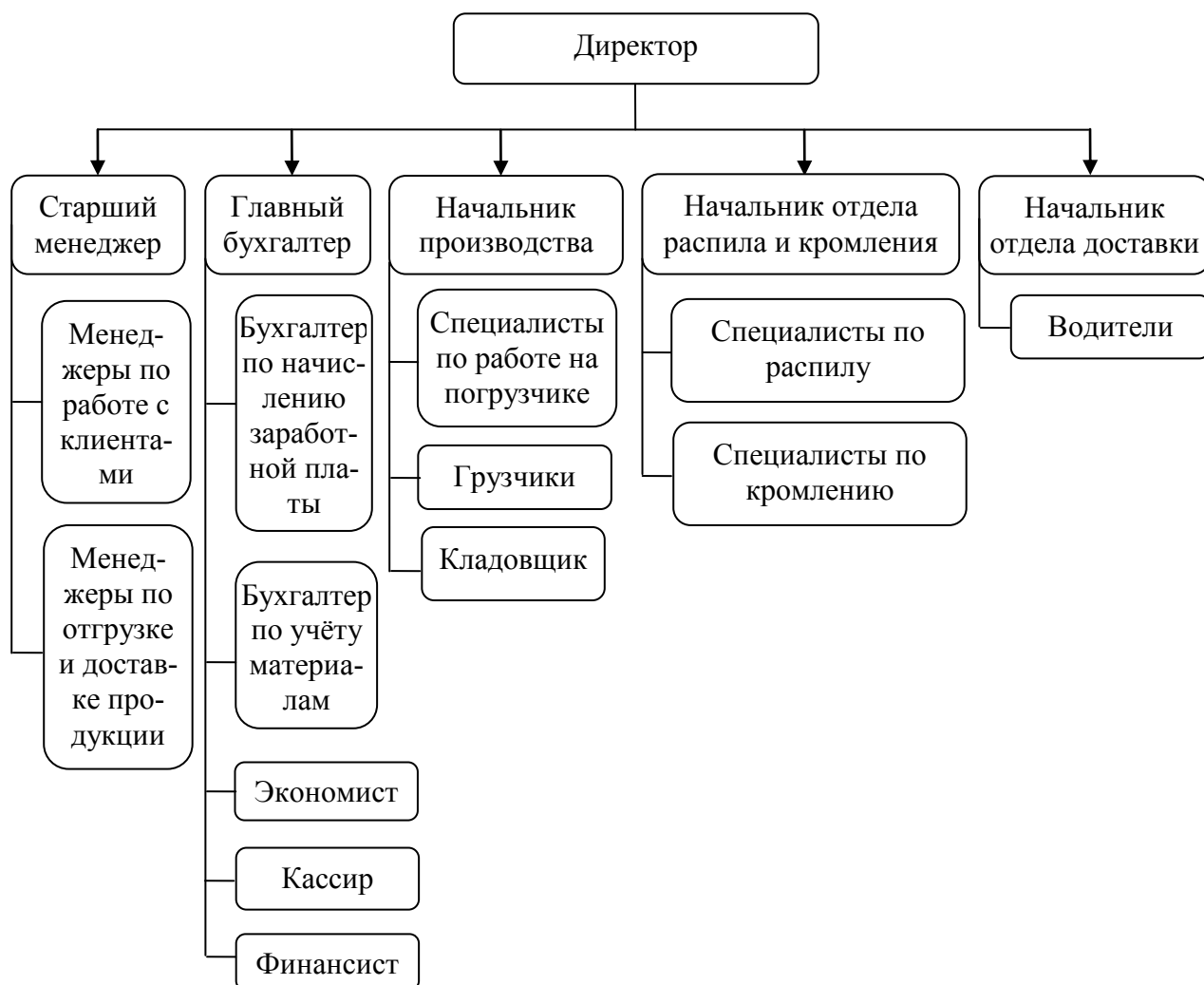


Рисунок 1.1 – Линейная структура управления ООО «СП Квадрат»

В ООО «СП Квадрат» действует линейная структура управления предприятием.

Преимущество этой структуры в том, что все стратегически важные решения согласуются с руководителем, четко выраженная ответственность, простота управления, оперативность в принятии решений.

Из недостатков следует выделить перегрузку информацией руководителя из-за множества контактов с подчиненными, ему приходится решать все задачи.

По масштабу деятельности ООО «СП Квадрат» является малым предприятием со среднесписочной численностью работающих 50 человек, что позволяет выполнять требования клиентов максимально эффективно и позволяет поддерживать работоспособность предприятия.

Учредители предприятия ООО «СП Квадрат»:

- Новиков Вячеслав Олегович (доля 25 %);
- Дарьин Эдуард Борисович (доля 25 %);
- Леонгардт Дмитрий Иванович (доля 50 %).

Адрес ООО «СП Квадрат»: 454053, Челябинская область, г. Челябинск, улица Шарова, дом 59.

Далее следует провести стратегический анализ деятельности предприятия.

1.2 Стратегический анализ

1.2.1 Анализ макросреды организации

Стратегический анализ состоит из анализа внешней среды, анализа внутренней среды организации и SWOT-анализа. В свою очередь внешняя среда подразделяется на макро- и микросреду.

Следует провести анализ макросреды предприятия путём рассмотрения четырёх групп факторов: политические, экономические, социальные и технологические (PEST-факторы).

Рассмотрим PEST-факторы, влияющие на предприятие.

Начать следует с рассмотрения политических факторов.

Санкционное давление стран Евросоюза и США на Россию оказывает негативное влияние на предприятие, так как удлиняются сроки поставок продукции из-за рубежа, увеличиваются цены и усложняются взаимоотношения между странами. В санкционной политике Евросоюза по отношению к России можно выделить три направления: визовые ограничения против ряда граждан, экономические — против некоторых госкомпаний нефтяного, оборонного и финансового секторов, а также ограничительные меры против Крыма. В финансово-банковском секторе экономики России санкции направлены на перекрытие источника финансирования ключевым проводникам ликвидности в банковской системе, долгосрочных и дешевых денег [1].

Взаимовыгодные двусторонние отношения между Австрией и Россией являются позитивным моментом в деятельности предприятия, так как большая часть товаров для перепродажи поступает именно из этой страны [43]. 11 февраля 2016 года на заседании межправительственной комиссии России и Австрии была принята программа по реализации 26 совместных проектов общей стоимостью 4 млрд. евро. Также Россия и Австрия возобновляют работу межправительственной комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству [31].

Государственные инвестиции в развитие промышленности. В российских регионах местные власти проводят работу, направленную на развитие не только экономического потенциала, но и на привлечение инвестиций в сельское хозяйство, промышленность, туризм. Прибыль от экспорта сельхозпродукции уже превысила прибыль от продажи оружия. Россия сегодня поддерживает внутреннего производителя и у нас есть успехи в ВПК, в добывающей отрасли, в сельском хозяйстве. Даже ослабление рубля сыграло на руку, предоставив отечественным производителям отличный шанс получить преимущество на российском рынке перед иностранными компаниями [42].

Поддержка малого бизнеса. Поддержка малого бизнеса важна, так как создаются новые рабочие места для населения страны, и снижается тем самым нагрузка на бюджет [42].

Далее рассматриваются экономические факторы.

Рост курса евро в 2017 году является негативным моментом в деятельности предприятия. В 2017 году курс евро умеренно рос к рублю. Курс рос на протяжении 5 месяцев и за год вырос на 5,33 руб. за 1 евро. Максимальная стоимость евро в 2017 году была зафиксирована в начале августа и равнялась 71,95 руб., а минимальная – во второй половине апреля и составляла 59,61 руб. Стоимость евро сильнее всего менялась в феврале, когда колебания курса превышали 5,00 руб., а слабее всего – в январе. Больше всего евро прибавил в июне, по итогам которого вырос на 6,4%, а потерял – в феврале, когда его цена уменьшилась на 4,7% [27].

Значение курса евро в динамике по месяцам в 2017 году приведено на рисунке 1.2.

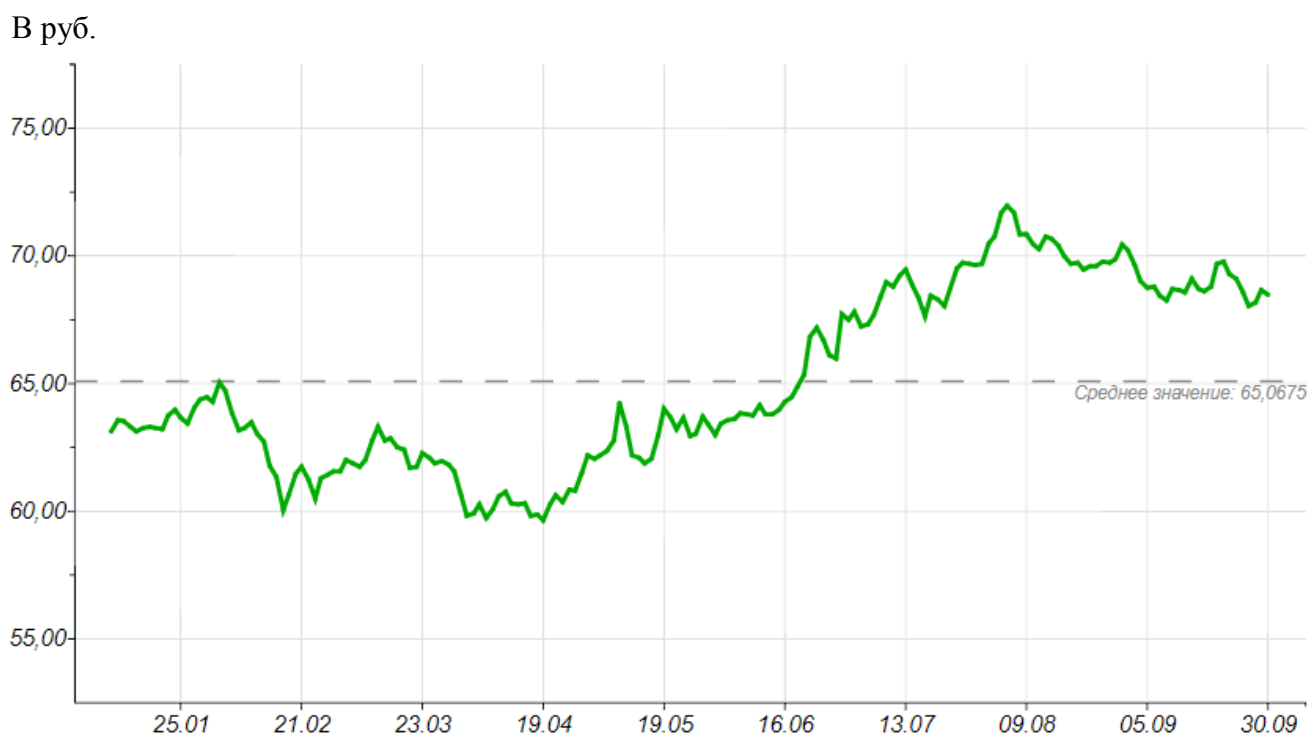


Рисунок 1.2 – Динамика курса евро в 2017 году

Рост курса евро является негативным фактором, так как в основном предприятие реализует продукцию австрийского и немецкого производства («Lamarty», «Egger», «Hettich», «Franke», «Raumplus», «Döllken», «Валмакс», «Lincos», «Boyard»), поэтому цены на закуп этой продукции зависят от курса евро.

Низкий уровень инфляции является позитивным фактором в деятельности предприятия, так как стимулирует производство, приводит к снижению уровня безработицы и делает производство более конкурентоспособным на внешнем рынке [20].

Годовая инфляция в России по итогам 2016 года составила 5,4%, при ключевой ставке на конец года в 10,00%. Надо отметить, что такая рекордно низкая инфляция в России стала и самой низкой за всю историю страны. Уровень инфляции против 2015 года снизился более чем вдвое – инфляция за 2015 год составляла 12,9% [39].

В декабре 2017 года инфляция не превысила прогнозируемых 4% [39]. По данным Банка России инфляция в разрезе месяцев 2017 года выглядит следующим образом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Динамика инфляции в России в 2017 году [39]

Месяц в 2017 году	Месячная инфляция в России в годовом исчислении, в процентах	Месячная инфляция к предыдущему месяцу, в процентах	Ключевая ставка на данный месяц, в процентах
Январь 2018	3,3	0,3	8,25
Декабрь	3,2	0,1	8,25
Ноябрь	3,1	0,5	8,25
Октябрь	3,5	0,6	8,25
Сентябрь	3,2	0,3	9,00
Август	3,3	-0,5	9,00
Июль	3,9	0,1	9,00
Июнь	4,4	0,6	9,00
Май	4,1	0,4	9,25
Апрель	4,1	0,3	9,25
Март	4,3	0,1	9,75
Февраль	4,6	0,2	10,0
Январь	5,0	0,6	10,0

К позитивным последствиям инфляции, которая осуществляется в пределах 3 – 5 %, относятся:

- стимулирование производства, которое получает доступные денежные ресурсы под невысокий процент;
- рост производства приводит к повышенному спросу на рабочую силу, что снижает уровень безработицы;
- инфляция обесценивает национальную валюту по отношению к другим ведущим валютам, что делает национальное производство более конкурентоспособным на внешней арене [20].

Снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц. Банки всеми силами привлекают клиентов: «снижаем ставки», «кредиты для бизнеса под 11%», «выдаём кредит за неделю».

Редакция журнала «Финансовый директор» провела исследование процентных ставок по кредитам для юридических лиц. Они проанализировали предложения

федеральных и региональных банков и вывели средние показатели по рынку. Данные актуальны на 17 марта 2017 года [36]. Банковские предложения по кредитам в 2017 году приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Банковские предложения по кредитам в 2017 году

В процентах

Продукт / комиссия	Оборот предприятия в год, в руб.	Период				
		До 180 дней	1 год	1-3 года	3-5 лет	> 5 лет
Овердрафт	До 120 млн.	15,05	-	-	-	-
	До 1 млрд.	14,33	-	-	-	-
	1-3 млрд.	13,39	-	-	-	-
Кредит на покупку техники и оборудования	До 120 млн.	-	-	15,41	15,43	16,14
	До 1 млрд.	-	-	14,87	14,87	15,48
	1-3 млрд.	-	-	14,35	14,70	15,17
Кредит на пополнение оборотного капитала	До 120 млн.	14,15	13,91	-	-	-
	До 1 млрд.	14,48	14,03	-	-	-
	1-3 млрд.	13,24	13,27	-	-	-
Кредит на прочие программы и цели	До 120 млн.	16,44	16,88	17,43	17,43	17,47
	До 1 млрд.	15,20	15,67	16,21	16,32	16,21
	1-3 млрд.	13,98	14,88	15,31	15,59	15,78
Комиссия за предоставление кредита	До 120 млн.	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
	До 1 млрд.	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	1-3 млрд.	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Комиссия за обслуживание кредита	До 120 млн.	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
	До 1 млрд.	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
	1-3 млрд.	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27

Снижение процентной ставки даёт возможность развития бизнеса, поскольку делает деньги более дешёвыми и доступными.

Рост цен на бензин в 2017 году является негативным фактором, так как растут затраты предприятия ООО «СП Квадрат» на топливные ресурсы (бензин), что в свою очередь приводит к росту совокупных затрат и снижению величины прибыли. Динамика цен на АИ-92 в Челябинской области в 2017 году представлена на рисунке 1.3.

В руб. / литр

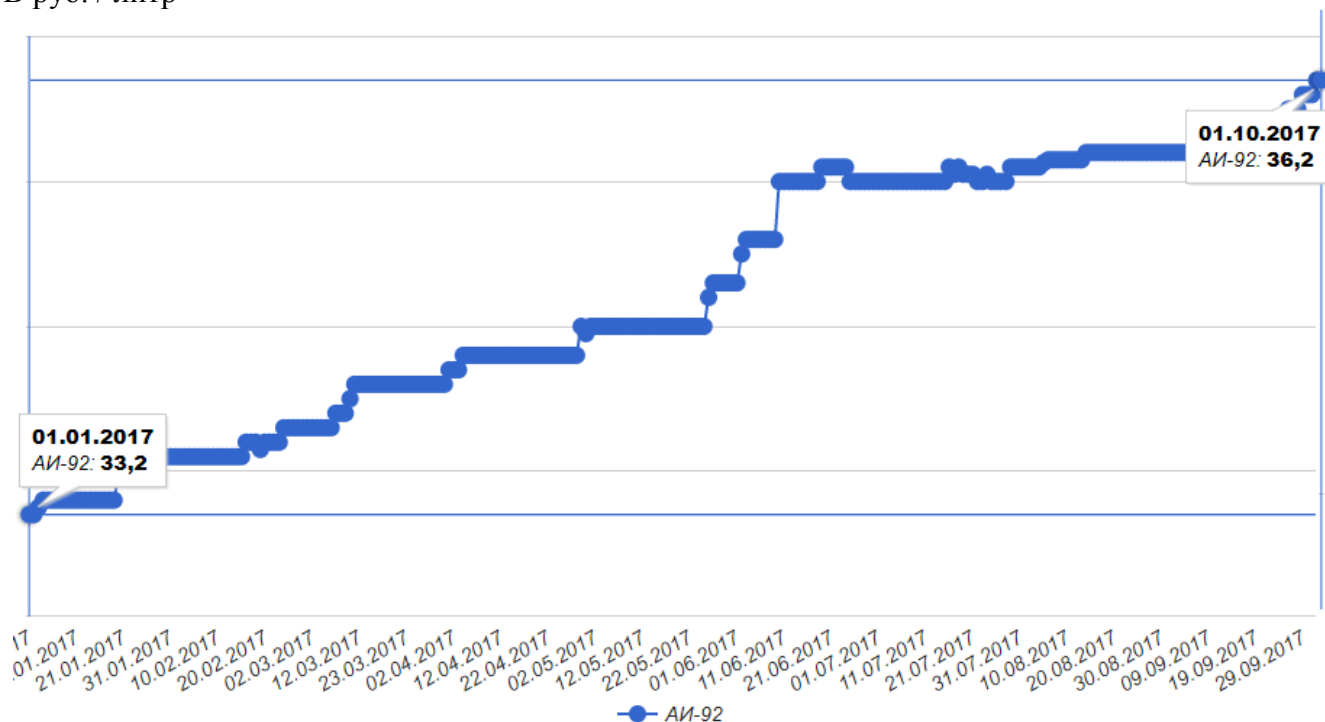


Рисунок 1.3 – Динамика цен на АИ-92 в Челябинской области в 2017 году [16]

Далее рассмотрим социальные факторы.

Повышение качества образования в России. По словам заместителя председателя Правительства РФ, школы в России стали более конкурентными. При этом качественное общее образование стало для россиян более доступным. Сегодня в топ-500 лучших школ вошли школы 81 региона России. Это существенное изменение, потому что школы стали конкурентны, и сегодня можно с уверенностью говорить, что добротное школьное образование на территории Российской Федерации становится более доступно для учащихся [29].

Дефицит квалифицированных рабочих кадров. Проблема дефицита квалифицированных рабочих кадров является очень актуальной для современной российской действительности. Недостаток квалифицированного персонала и неэффективная организация труда являются главными факторами, которые препятствуют развитию экономики РФ в последние годы. И эта проблема беспокоит руководителей всех производственных предприятий без исключения. Рынок труда полон заявок от соискателей, но среди огромного числа предложений, лишь малая часть

кандидатов оказывается высококвалифицированной. Как показывает практика, профессионал работу не ищет, она его сама находит. Прежде чем требовать «редкие» кадры, необходимо их воспитать и повысить престиж тех профессий, которых сейчас так сильно не хватает. А вот увеличить число высококвалифицированных кадров возможно путём их дополнительного обучения, переподготовки, либо же привлекая их из других регионов страны [33].

Снижение уровня безработицы в г. Челябинске в 2017 году является позитивным моментом в деятельности предприятия, так как потенциально растёт число платёжеспособных клиентов. По общероссийским статистическим данным, ситуация в сфере трудоустройства Челябинска улучшается. Относительно июля минувшего года число безработных снизилось на 17%. Эксперты отмечают положительную динамику в экономической ситуации Челябинской области. Такая тенденция будет сохраняться и в будущем. Борьба с безработицей в городе идет в различных направлениях: созданы специализированные курсы повышения квалификации, проводятся постоянные ярмарки вакансий, имеется возможность пройти переобучение, а также получить дополнительное образование [9].

Технологические факторы.

Совершенствование технологии изготовления ЛДСП является позитивным фактором для предприятия, который способствует его развитию. К примеру, коллекция ЛДСП под названием «Zoom» австрийского производителя «Egger» выполненная в синхронных порых. Это продукт нового поколения. Глубокая структура идеально повторяет структуру древесины и подчёркивает его естественную красоту. Таким образом отличить ЛДСП от натурального дерева становится практически невозможно [32].

Новые материалы на рынке мебельной индустрии позволят повысить эффективность продаж, так как расширяют ассортимент продукции. Рынок материалов для изготовления мебели постоянно развивается и обновляется. Каждое новое сырьё или технология расширяют возможности мебельного производства, улучшают эксплуатационные характеристики и внешний вид современной мебели, повышают ее функциональность [38].

Рассмотрим три наиболее перспективных материалов, применяемых при производстве мебели.

К инновационным веществам в мебельном мире относится эмульсионный поливинилхлорид, служащий сырьем для вспененного поливинилхлорида. Полученный российскими учеными полимер по своим свойствам напоминает натуральное дерево или кожу (зависит от плотности). Преимущества поливинилхлорид в производстве мебели: легкость, антистатичность, инертность к агрессивным средам, возможность применения во влажных помещениях, простота обслуживания (поддается мойке), стабильность (со временем не желтеет), отсутствие эмиссии вредных веществ, хорошая звуко- и теплоизоляция. Новинка легко и прочно приклеивается на нужную основу и подлежит эксплуатации при температуре от $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$ до $+70\text{ }^{\circ}\text{C}$ [38].

Массивную на вид, прочную и одновременно легкую мебель производят из тамбурата. Он представляет собой сэндвич-конструкцию, наружными слоями которой служат плитные материалы, предназначенные для мебельного производства, или натуральный шпон. Пространство между внешними плитами заполнено сотами из картона. Листы тамбурата бывают как бескаркасными (с открытыми торцами), так и с боковыми рейками, вклеенными внутрь конструкции, что дает возможность производить отделку видимых торцов детали. В продаже имеется множество разнообразной фурнитуры для этого материала. Тамбурат обладает широкой цветовой гаммой, различается по толщине и выдерживает значительные нагрузки. Мебель, изготовленная с использованием тамбурата, смотрится солидно и дорого [38].

Еще одним материалом, применяемым в мебельном производстве, является ориентированно-стружечная плита (OSB). Ее изготавливают термопрессованием древесной стружки с добавлением скрепляющих смол. Однако, в отличие от ДСП и ЛДСП, плита OSB: влагоустойчива, прочна, не разрушается при изгибе и не выделяет такого количества вредных веществ, так как состоит на 95% из древесной щепы. Из нее выполняют гнутые декоративные элементы мебели, шкафы, тумбы, стулья, столешницы. Мебель из такой плиты устанавливают в ванных комнатах и

саунах, а также в помещениях без отопления, хорошо подойдет она и для дачи. OSB-плита стойко переносит резкие перепады температуры. Благодаря большому количеству лесов, производство плит OSB в России постоянно растет [38].

Сгруппированные факторы макросреды представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Факторы макросреды предприятия

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – санкционное давление стран Евросоюза и США на Россию; – взаимовыгодные двусторонние отношения между Австрией и Россией; – государственные инвестиции в развитие промышленности; – поддержка малого бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост курса евро в 2017 году; – низкий уровень инфляции; – рост цен на бензин в 2017 году; – снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – повышение качества образования в России; – дефицит квалифицированных рабочих кадров; – снижение уровня безработицы в г. Челябинске в 2017 году. 	<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование технологии изготовления ЛДСП; – новые материалы на рынке мебельной индустрии.

После того как рассмотрены факторы макросреды следует провести анализ факторов микросреды.

1.2.2 Анализ микросреды организации

Анализ внешней микросреды предприятия обычно проводится с помощью пяти конкурентных сил М. Портера, сюда входят поставщики, потребители, конкуренты, потенциальные конкуренты из других отраслей и товары-субституты.

Далее представлено более подробное описание факторов микросреды предприятия.

Рассмотрим рычаги воздействия поставщиков. Рассмотрим основных поставщиков продукции по категориям товаров:

- ЛДСП (ООО «Сыктывкарский фанерный завод» («Lamarty»), ООО «Эггер Древпродукт» («Egger»));
- МДФ, ОСП, ламинат, крафт-бумага («Kastamonu»);
- столешницы, стеновые панели и сопутствующие товары (ООО «Форма и стиль», ООО «АКМ Троя», «Ligron», ООО «Скиф»);
- мебельная фурнитура (ООО «Хеттих РУС», ООО «Раумплюс», ООО «Валмакс», ООО «Боярд», «Ulke», «Kerron», «Хефеле», «Lemax»);
- мебельные фасады из МДФ (ООО «Лик», ООО «Мастер и К»);
- кромочный материал («Doellken» (термопластические кромки), «Pfleiderer» (декоры кромочных лент));
- профиль (ООО «Росла» (анодированный профиль));
- кухонные мойки, смесители, аксессуары («Blanco», «Franke», «Elleci», «Volpato», «Lotti»);
- кухонная техника, профессиональное оборудование для предприятий общественного питания («Bone Crusher»);
- инновационные разработки из полимерных материалов («Rehau»);
- фурнитура для стекла и зеркал («Lincos»);
- монтажная пена, герметики, клеи, продукция кровельной химии и многое другое («Soudal»);
- продукция из ПВХ («ВК»);
- светотехника и электроустановочные компоненты («Галс»).

Предприятие напрямую работает с ведущими мировыми и отечественными производителями - «Lamarty», «Egger», «Hettich», «Franke», «Raumplus», «Döllken», «Валмакс», «Росла», «Lincos», «Boyard» и другие. Все эти бренды известны на российском рынке уже многие годы, поэтому успели завоевать доверие многих тысяч потребителей. Качество продукции этих производителей на очень высоком уровне.

Одним из ключевых поставщиков на протяжении долгих лет является компания «Egger» - австрийский производитель различных материалов для мебельной индустрии, европейский лидер в области декоративных и инновационных реше-

ний. Сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции является угрозой для предприятия.

Ещё одним негативным моментом является дальность поставщиков товаров для перепродажи, что ведёт к увеличению стоимости продукции. Дальность поставщиков также является негативным моментом, так как не даёт возможности оперативного решения возникающих вопросов (изменение объёма заказа, срочная поставка, поставка точно-в-срок, быстрая замена бракованной продукции и т.п.).

В качестве позитивного момента можно отметить длительные налаженные отношения с основными поставщиками продукции.

Рассмотрим рычаги воздействия потребителей.

Стоит отметить, что потребители не оказывают существенное давление на конкурентоспособность предприятия, так как их достаточно много и все они обладают высокой степенью лояльности к ООО «СП Квадрат». Хотя потеря некоторых крупных клиентов может пагубно отразиться на деятельности предприятия.

Среди наиболее крупных потребителей можно выделить следующие предприятия: фабрика мебели «Верно», фабрика мебель «Майя», мебельная фабрика «Милан», фабрика мебели «Логос-Юг», ООО «Правильная мебель», ООО «Долли», «Эко-мебель», фабрика мебели «Оливин», производственная компания «Мебельные технологии», фабрика мебели «Линия стиля», производственная компания «ЛВМ» (лучший выбор мебели), «Мидж», фабрика мебели «Сириус», дизайн-студия «Мебельные решения», мебельная фабрика «Астарта», ООО «Персона-М», «Н-мебель», мебельная компания «Лига-М», «Николь», «Юлия», производственная компания «РиалТорг-Детям» и другие. Рычаги воздействия покупателей не являются очень сильными, так как у предприятия отмечается большое число постоянных клиентов. В основном это организации, которые изготавливают мебель (мебельные фабрики, частные компании по производству мебели). Все они ориентированы на качество и стремятся удовлетворить потребности своих клиентов в высококачественной продукции, которая прослужит долгие годы.

По итогам опроса отмечается большая удовлетворённость клиентов качеством продукции и услуг, оказанных сотрудниками предприятия.

Рассмотрим существующих конкурентов в отрасли.

Проведем сравнительный анализ ООО «СП Квадрат» и основных конкурентов по критериям, представленным в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Анализ и оценка конкурентов

Показатель	ООО «СП Квадрат»	Конкуренты			
		«Пано- рама»	«Фурни- ленд»	«Мезо- нин»	«УралМебель- Комплект»
Уровень цен	Средний	Средний	Ниже среднего	Ниже среднего	Ниже среднего
Качество продукции	Высокое	Выше среднего	Ниже среднего	Ниже среднего	Ниже среднего
Спектр дополнитель- ных услуг (распил, кромление, резка кромки на метраж, расчёт размеров дета- лей мебели для заказ- чика и другие)	Частично	Все	Частично	Частично	Частично
Известность на рынке г. Челябинска	Извест- ное	Извест- ное	Извест- ное	Малоиз- вестное	Малоизвестное
Квалификация со- трудников	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
Ассортимент продук- ции	Широкий	Широкий	Средний	Средний	Средний
Наличие собственного высокотехнологично- го оборудования	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет
Наличие собственных торговых, подсобных и складских помеще- ний, транспортных средств	Есть	Частично	Частично	Нет	Нет

Из таблицы 1.4 можно сделать вывод, что рассматриваемая организация является лидером по качеству, сильной стороной организации является и широкий ассортимент продукции. К тому же организация располагает собственными подсоб-

ными и складскими помещениями, что благоприятно сказывается на цене предлагаемой продукции. Однако, предприятие не является лидером по цене и у него частично отсутствуют дополнительные услуги (расчёт размеров деталей для заказчика). Расширение ассортимента услуг позволит привлечь новых клиентов, тем самым улучшить прибыльность организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что ассортимент продукции конкурентов более узкий, чем у рассматриваемого предприятия, однако ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» большого числа входных барьеров в отрасль. Входные барьеры в отрасль представлены следующими факторами:

- финансовые барьеры (финансовые затраты на вхождение в отрасль велики (закуп или аренда оборудования, минимального количества товаров для перепродажи, покупка или аренда помещения, заработная плата персонала и другие затраты), что снижает вероятность появления новых конкурентов, учитывая сложную экономико-политическую обстановку);

- административные барьеры (все товары для перепродажи имеют необходимые сертификаты качества, полученные от производителей; на оказание услуг по кромлению и распилу не требуется ни лицензия, ни сертификаты, поэтому можно сказать, что административные барьеры для входа в отрасль низкие).

Итак, высокие финансовые барьеры снижают вероятность появления новых конкурентов, однако низкие административные барьеры увеличивают вероятность появления новых конкурентов.

Рассмотрим товары-субституты.

Несмотря на то, что рынок строительных и отделочных материалов постоянно развивается в качестве основного товара-субститута различным плитным материалам для производства мебели можно назвать натуральное дерево. Основным его недостатком является то, что оно дороже в цене и по некоторым параметрам уступает в качестве (дерево боится влаги, требует соответствующего ухода). Есть определённая группа потребителей, которая предпочитает натуральное дерево

ДСП и другим материалам ввиду его экологичности, эстетичности, энергетики и престижа.

Следует сравнить более подробно мебель из ЛДСП и натурального дерева (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Сравнительная характеристика ЛДСП и натурального дерева

Вид материала	Достоинства	Недостатки
ЛДСП	<ul style="list-style-type: none"> - доступен по цене; - очень легко обрабатывается; - уход осуществляется без использования специализированных средств; - однородность строения 	<ul style="list-style-type: none"> - плохо удерживает шурупы и гвозди; - экологическая небезопасность.
Натуральное дерево	<ul style="list-style-type: none"> - экологичность (гипоаллергенный и экологически чистый материал); - практичность; - эстетичность (очень красива); - энергетика дерева; - долговечна; - престижна, модна и респектабельна. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует соответствующего ухода; - боится влаги; - подверженность гниению; - горючесть; - изменение размеров при увлажнении и высыхании; - стоит дорого.
МДФ	<ul style="list-style-type: none"> - не выделяет опасных для здоровья веществ; - позволяет сделать самый разный дизайн мебели, поскольку способен имитировать и натуральное дерево, и металл, и стекло. 	<ul style="list-style-type: none"> - легко воспламеняющийся материал (контакт с открытым огнем, с быстро раскаляющимися поверхностями и неисправная проводка); - низкая сопротивляемость влаге; - уязвимость перед механическими воздействиями.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый из рассматриваемых материалов (натуральное дерево, ЛДСП, МДФ и другие) имеет свои достоинства и недостатки, выбор всегда остаётся за потребителем.

Товары-аналоги других производителей, как правило, дешевле по цене, так как на российском рынке очень большое число производителей МДФ и ЛДСП, однако, зачастую все они уступают по качеству австрийскому лидеру – ООО «Эггер Древопродукт» («Egger»), российскому лидеру - ООО «Сыктывкарский фанерный завод» («Lamarty») и турецкому лидеру по производству МДФ и ОСП - «Kastamonu».

По итогам вышеописанного исследования сгруппируем факторы микросреды, для их дальнейшего анализа (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Группировка факторов микросреды

Конкуренты	Потенциальные конкуренты
<ul style="list-style-type: none"> – ассортимент продукции конкурентов более узкий, чем у рассматриваемого предприятия; – ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> – высокие финансовые барьеры снижают вероятность появления новых конкурентов; – низкие административные барьеры увеличивают вероятность появления новых конкурентов.
Потребители	Поставщики
<ul style="list-style-type: none"> – большое число постоянных клиентов; – по итогам опроса отмечается большая удовлетворённость клиентов качеством продукции и услуг, оказанных сотрудниками предприятия; – по итогам опроса некоторых потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели». 	<ul style="list-style-type: none"> – сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции; – дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции; – длительные налаженные отношения с основными поставщиками продукции.
Товары-субституты	
<ul style="list-style-type: none"> – товары-аналоги дешевле по цене; – товары-аналоги уступают по качеству; – товары-субституты дороже в цене и по некоторым параметрам уступают плитным материалам (дерево боится влаги, требует соответствующего ухода); – есть определённая группа потребителей, которая предпочитает натуральное дерево ДСП и другим материалам ввиду его экологичности, эстетичности, энергетичности и престижа. 	

После того как определены основные факторы микросреды предприятия, следует провести оценку факторов внешней среды.

1.2.3 Оценка факторов внешней среды

По итогам анализа внешней среды были выявлены основные факторы, оказывающие воздействие на предприятие. Данные представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Оценка факторов внешней среды

Факторы внешней среды	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Возможности			
– взаимовыгодные двусторонние отношения между Австрией и Россией;	0,07	4	0,28
– государственные инвестиции в развитие промышленности;	0,03	3	0,09
– поддержка малого бизнеса;	0,04	3	0,12
– низкий уровень инфляции;	0,02	4	0,08
– снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц;	0,12	5	0,60
– повышение качества образования в России;	0,05	3	0,15
– снижение уровня безработицы в г. Челябинске в 2017 году;	0,03	3	0,09
– совершенствование технологии изготовления ЛДСП;	0,12	5	0,60
– новые материалы на рынке мебельной индустрии;	0,04	4	0,16
– ассортимент продукции конкурентов более узкий, чем у рассматриваемого предприятия;	0,09	5	0,45
– высокие финансовые барьеры снижают вероятность появления новых конкурентов;	0,02	4	0,08
– большое число постоянных клиентов;	0,08	5	0,40
– по итогам опроса отмечается большая удовлетворённость клиентов качеством продукции и услуг, оказанных сотрудниками предприятия;	0,07	5	0,35

Окончание таблицы 1.7

			В баллах
Факторы внешней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
– по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели»;	0,12	5	0,60
– длительные налаженные отношения с основными поставщиками продукции;	0,06	5	0,30
– товары-аналоги уступают по качеству;	0,02	4	0,08
– товары-субституты дороже в цене и по некоторым параметрам уступают плитным материалам (дерево боится влаги, требует соответствующего ухода).	0,02	4	0,08
Итого	1	-	4,51
Угрозы			
– санкционное давление стран Евросоюза и США на Россию;	0,08	3	0,24
– рост курса евро в 2017 году;	0,07	4	0,28
– рост цен на бензин в 2017 году;	0,07	3	0,21
– дефицит квалифицированных рабочих кадров;	0,05	3	0,15
– ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия;	0,18	5	0,90
– низкие административные барьеры увеличивают вероятность появления новых конкурентов;	0,07	3	0,21
– сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции;	0,17	5	0,85
– дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции;	0,15	5	0,75
– товары-аналоги дешевле по цене;	0,07	3	0,21
– есть определённая группа потребителей, которая предпочитает натуральное дерево ДСП и другим материалам ввиду его экологичности, эстетичности, энергетике и престижа.	0,09	3	0,27
Итого	1	-	4,07

Факторы, оказывающие воздействие на предприятие, сгруппированы и обозначен вес каждого фактора в общей совокупности, оценена сила влияния каждого фактора по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние фактора, 5 – максимальное влияние фактора и затем произведена взвешенная оценка каждого фактора с целью выявления наиболее значимых путем перемножения веса на силу воздействия (оценку). Суммированием полученных значений по взвешенной оценке выявлен характер внешней среды. Выбираем факторы, взвешенная оценка которых свыше 0,6 баллов.

Таким образом, с одной стороны, балльная оценка факторов внешней среды выявила ряд возможностей, которые при должном подходе могут быть с успехом реализованы. С другой стороны, существует ряд угроз, которые, нависли над организацией. Стоит отметить, что в целом, внешняя среда благоприятна, так как балльная оценка по возможностям больше, чем балльная оценка по угрозам.

Таким образом, по итогам анализа внешней среды можно выделить основные угрозы и возможности (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Матрица угроз и возможностей

Возможности	Угрозы
– снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц;	– ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия;
– совершенствование технологии изготовления ЛДСП;	– сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции;
– по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели».	– дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции.

Факторы, представленные в таблице 1.8, более всего отражаются на деятельности предприятия.

Следующим этапом стратегического анализа является оценка факторов внутренней среды.

1.2.4 Анализ внутренней среды

Наиболее применяемым методом группировки факторов является модель «7S» МакКинси, которая включает в себя семь групп факторов: стратегия, структура, система, совместные ценности, способности (сумма навыков), стиль, сотрудники (состав персонала). Рассмотрим более подробно каждый из элементов применительно к предприятию.

Стратегия рассматриваемого предприятия заключается в качественном и своевременном выполнении заказов.

Инновационные технологии и продукция являются одним из основных ключевых факторов успеха предприятия, так как ООО «СП Квадрат» сотрудничает только с лучшими отечественными и мировыми производителями в области производства продукции для мебельной промышленности, которые являются передовыми организациями на рынке и выпускают продукцию самую современную, качественную и модную.

Основа конкурентоспособности объекта исследования – приемлемые цены и при высочайшем качестве продукции и высоком уровне сервиса. Весь ассортимент продукции всегда есть на складе в разных толщинах и нужном объёме. Все склады, офисы и шоу-румы предприятия расположены в одном месте.

Отгрузка товара производится в самые оперативные сроки, а собственный автопарк обеспечивает перевозку грузов по всему региону.

Также предприятие предлагает услуги по распилу и кромлению, присадке изделий, имеется услуга намотки кромки кратно метру. Однако, наряду с этим можно отметить узкий ассортимент дополнительных услуг, так как отсутствуют услуги по расчёту размеров деталей мебели, а также услуги по сборке изготовленных деталей мебели. К примеру, на предприятии «Панорама» (основной конкурент ООО «СП Квадрат») имеются обе эти услуги, что позволило данному предприятию существенно увеличить приток клиентов и объёмы продаж, так как новым сегментом рынка стали физические лица, у которых нет программ для расчёта размеров деталей, но они бы хотели сэкономить на переплате посредникам.

Рассмотрим структуру организации. Для рассматриваемого предприятия характерна линейная структура управления, которая обладает своими достоинствами и недостатками.

Преимуществом этой структуры являются единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным, быстрая реакция на указания, личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения. Однако, наряду с достоинствами есть и недостатки: высокие требования к компетентности руководителя, перегрузка высшего звена управления, отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.

Рассмотрим систему. В рассматриваемой организации созданы благоприятные условия труда, обеспечивается возможность продвижения по службе, а также созданы все условия для формирования чувства уверенности в завтрашнем дне у сотрудников. В рассматриваемой организации соблюдается социальная защищённость работников (официальная заработная плата, обязательные выплаты по больничным листам и декретным отпускам).

Наличие удобного сайта предприятия также является ключевым звеном системы, так как на сайте представлены актуальные цены, через сайт можно сделать заказ продукции и заполнить и выслать заполненный бланк на оказание услуг. Срок исполнения заказа – 1 – 3 дня в зависимости от объёма и сложности.

Однако, наряду с достоинствами имеются и недостатки. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений не позволяет предприятию быть лидером по полному перечню услуг, так как нет специалистов, которые бы осуществляли мониторинг рынка и цен. Средний уровень цен также можно отнести к недостаткам, так как если заказчик не уверен в том, что качество будет очень высоким или не стремится к высокому качеству (не заинтересован в нём), то скорее всего он обратится к конкурентам.

Рассмотрим совместные ценности. Внутри организации ООО «СП Квадрат» сформировался очень дружный коллектив, сотрудники стремятся помочь друг другу, что ведёт к росту показателей качества оказываемых услуг.

Часто сотрудники собираются на корпоративные вечера или вместе проводят время (идут в театр, кино, бильярд, боулинг и находят другие развлечения).

Наличие возможности продвижения по карьерной лестнице позволяет более профессионально и качественно выполнять свои должностные обязанности, так как если человек показывает хорошие результаты, то помимо продвижения по службе, он выиграет и в заработной плате, а материальная составляющая является одним из основных стимулов.

«Белая» зарплата, способствующая начислению достойной пенсии, также очень важна, так как зачастую на коммерческих предприятиях часть заработной платы выплачивается «в конверте», то есть на одну часть заработной платы идут отчисления в фонды социального, медицинского и пенсионного страхования, а на неофициальную часть – нет, поэтому и уверенности в получении достойной пенсии в будущем у сотрудника нет.

Рассмотрим способности (сумму навыков). На предприятии работает опытный и квалифицированный персонал. Высокий профессионализм персонала подтверждается большим числом благодарственных писем и грамот.

Все сотрудники предприятия – высококвалифицированные специалисты, знающие своё дело. Высокая квалификация рабочих обеспечивается благодаря постоянному обучению, тренингам и участию в самых передовых выставках.

Большой опыт работы основного персонала на предприятии также является преимуществом. Учитывая, что на предприятии достойная заработная плата, хорошо разработанная мотивационная система, дружный коллектив, то и текучесть кадров крайне низкая, в основном сотрудники меняются только если не справляются с быстрым темпом работы и не соответствуют высокими требованиями организации.

Стиль руководства в организации – демократический, при таком стиле принцип единоначалия сочетается с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных. Руководители в ООО «СП Квадрат» предпочитают действовать при помощи убеждений, веры в исполнительность и мастерство подчиненных.

Рассмотрим сотрудников (состав персонала). Молодой перспективный персонал ООО «СП Квадрат» обеспечивает индивидуальный подход к каждому покупателю и клиенту предприятия. Чуткий, внимательный персонал в сфере продаж является залогом успеха предприятия, так как покупателю приятно возвращаться вновь и вновь туда, где его понимают при условии высокого качества продукции и оказываемых услуг.

Приветливый и внимательный персонал в сфере продаж помогает клиентам решить все возникающие вопросы, оперативно реагирует как на просьбы, так и на замечания.

Таким образом, по итогам анализа внутренней среды можно выделить сильные и слабые стороны рассматриваемой организации (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Группировка факторов внутренней среды

Стратегия	Структура
<ul style="list-style-type: none"> – инновационные технологии и продукция; – высокое качество продукции; – высокий уровень сервиса; – весь ассортимент продукции всегда есть на складе в разных толщинах и нужном объёме; – все склады, офисы и шоу-румы предприятия расположены в одном месте; – отгрузка товара производится в самые оперативные сроки; – собственный автопарк обеспечивает перевозку грузов по всему региону; – есть услуги по распилу и кромлению; – имеется услуга намотки кромки кратно метру; – узкий ассортимент дополнительных услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – единство и четкость распорядительства; – согласованность действий исполнителей; – четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным; – быстрая реакция на указания; – личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения; – высокие требования к компетентности руководителя; – перегрузка высшего звена управления; – отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.

Окончание таблицы 1.9

Система	Совместные ценности
<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; – благоприятные условия труда; – наличие удобного сайта предприятия; – средний уровень цен. 	<ul style="list-style-type: none"> – дружный коллектив, развита система взаимопомощи; – проведение корпоративных праздников; – наличие возможности продвижения по карьерной лестнице; – «белая» зарплата, способствующая начислению достойной пенсии.
Способности (сумма навыков)	Стиль
<ul style="list-style-type: none"> – высокий профессионализм персонала; – высокая квалификация рабочих; – большой опыт работы основного персонала на предприятии. 	<ul style="list-style-type: none"> – демократический стиль руководства.
Сотрудники (состав персонала)	
<ul style="list-style-type: none"> – молодой перспективный персонал; – индивидуальный подход к каждому покупателю; – чуткий, внимательный персонал в сфере продаж. 	

После того как определены основные факторы внутренней среды, следует провести их балльную оценку.

Факторы, оказывающие воздействие на предприятие, сгруппированы и обозначен вес каждого фактора в общей совокупности, оценена сила влияния каждого фактора по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние фактора, 5 – максимальное влияние фактора и затем произведена взвешенная оценка каждого фактора с целью выявления наиболее значимых путем перемножения веса на силу воздействия (оценку).

Суммированием полученных значений по взвешенной оценке выявлен характер внутренней среды. Выбираем факторы, взвешенная оценка которых свыше 0,3 баллов.

Балльная оценка влияния факторов внутренней среды представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Бальная оценка влияния факторов внутренней среды

В баллах

Факторы внутренней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
– инновационные технологии и продукция;	0,05	5	0,25
– высокое качество продукции;	0,06	5	0,3
– высокий уровень сервиса;	0,05	5	0,25
– весь ассортимент продукции всегда есть на складе в разных толщинах и нужном объёме;	0,05	5	0,25
– все склады, офисы и шоу-румы предприятия расположены в одном месте;	0,04	4	0,16
– отгрузка товара производится в самые оперативные сроки;	0,04	3	0,12
– собственный автопарк обеспечивает перевозку грузов по всему региону;	0,05	5	0,25
– есть услуги по распилу и кромлению;	0,03	4	0,12
– имеется услуга намотки кромки кратнo метру;	0,02	2	0,04
– единство и четкость распорядительства;	0,01	2	0,02
– согласованность действий исполнителей;	0,02	2	0,04
– четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;	0,02	2	0,04
– быстрая реакция на указания;	0,02	2	0,04
– личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения;	0,03	3	0,09
– благоприятные условия труда;	0,04	3	0,12
– наличие удобного сайта предприятия;	0,06	5	0,3
– дружный коллектив, развита система взаимопомощи;	0,01	2	0,02
– проведение корпоративных праздников;	0,01	2	0,02
– наличие возможности продвижения по карьерной лестнице;	0,04	3	0,12
– «белая» зарплата, способствующая начислению достойной пенсии;	0,03	4	0,12
– высокий профессионализм персонала;	0,06	5	0,3
– высокая квалификация рабочих;	0,05	5	0,25
– большой опыт работы основного персонала на предприятии;	0,05	5	0,25

Окончание таблицы 1.10

В баллах

Факторы внутренней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
– демократический стиль руководства;	0,03	2	0,06
– молодой перспективный персонал;	0,03	4	0,12
– индивидуальный подход к каждому покупателю;	0,05	5	0,25
– чуткий, внимательный персонал в сфере продаж.	0,05	4	0,2
Итого	1	-	4,1
Слабые стороны			
– узкий ассортимент дополнительных услуг;	0,25	4	1
– высокие требования к компетентности руководителя;	0,1	2	0,2
– перегрузка высшего звена управления;	0,1	2	0,2
– отсутствие горизонтальных связей между подчиненными;	0,1	2	0,2
– отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;	0,2	4	0,8
– средний уровень цен.	0,25	3	0,75
Итого	1	-	3,15

Таким образом, с одной стороны, балльная оценка факторов внутренней среды выявила ряд сильных сторон, которые при должном подходе могут быть с успехом реализованы. С другой стороны, существует ряд слабых сторон, которые, имеются у организации. Стоит отметить, что в целом, внутренняя среда благоприятна, так как балльная оценка по сильным сторонам больше, чем балльная оценка по слабым сторонам. Посредством балльной оценки внутренней среды были проанжированы сильные и слабые стороны рассматриваемой организации, далее приведены основные из них.

К наиболее сильным сторонам внутренней среды организации относятся следующие факторы:

- высокое качество продукции;
- наличие удобного сайта предприятия;
- высокий профессионализм персонала.

К наиболее слабым сторонам внутренней среды предприятия можно отнести такие факторы как:

- узкий ассортимент дополнительных услуг;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- средний уровень цен.

1.2.5 SWOT-анализ

В результате проведенной оценки внешней и внутренней среды были выявлены основные угрозы и возможности, сильные и слабые стороны соответственно, что позволило сформировать матрицу SWOT, представленную в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
– высокое качество продукции;	– узкий ассортимент дополнительных услуг;
– наличие удобного сайта предприятия;	– отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
– высокий профессионализм персонала.	– средний уровень цен.
Возможности	Угрозы
– по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели»;	– дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции;
– совершенствование технологии изготовления ЛДСП;	– сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции;
– снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц.	– ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия.

Вторым шагом SWOT-анализа является количественная оценка взаимовлияния факторов, которая проводится по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное взаимное влияние факторов; 5 – максимальное взаимное влияние факторов.

Матрица количественной оценки взаимного влияния факторов внутренней и внешней сред представлена в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Матрица количественной оценки взаимного влияния факторов
В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		– высокое качество продукции;	– наличие удобного сайта предприятия;	– высокий профессионализм персонала.	– узкий ассортимент дополнительных услуг;	– отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;	– средний уровень цен.
Угрозы	– дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции;	3	1	2	1	2	5
	– сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции;	5	1	1	3	3	3
	– ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия;	1	2	4	5	4	1
Возможности	– по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели»;	2	2	2	5	4	2
	– совершенствование технологии изготовления ЛДСП;	5	2	3	2	3	1
	– снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц.	1	1	1	5	4	2

Согласно данным таблицы 1.12 рассчитана совокупная оценка угроз, возможностей, слабых сторон и сильных сторон ООО «СП Квадрат», которая представлена в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Матрица совокупной количественной оценки

			В баллах
Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
– высокое качество продукции;	19	– узкий ассортимент дополнительных услуг;	21
– наличие удобного сайта предприятия;	9	– отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;	20
– высокий профессионализм персонала.	13	– средний уровень цен.	14
Возможности		Угрозы	
– по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели»;	17	– дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции;	14
– совершенствование технологии изготовления ЛДСП;	16	– сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции;	16
– снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц.	14	– ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия.	17

Таким образом, из совокупной количественной оценки факторов (таблица 1.13) видно, что в сильных сторонах приоритетный фактор – высокое качество продукции. Среди слабых сторон наибольшее число баллов набрал узкий ассортимент дополнительных услуг. Лидирующую позицию в возможностях занимает тот момент, что по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели». Максимальную угрозу для предприятия представляет тот факт, что ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия.

Далее необходимо сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Таким образом, осуществляется переход от количественной оценки к качественной.

Сформируем проблемное поле в рамках матрицы сопоставления факторов SWOT. Для этого составим матрицу сопоставления факторов SWOT, которая представлена в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Матрица сопоставления факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		– высокое качество продукции;	– наличие удобного сайта предприятия;	– высокий профессионализм персонала.	– узкий ассортимент дополнительных услуг;	– отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;	– средний уровень цен.
Угрозы	– дальность поставщиков товаров для перепродажи ведёт к увеличению стоимости продукции;	Поиск новых поставщиков, которые расположены ближе и продукция которых дешевле (без ущерба качеству продукции) (17)			Создание отдела по планированию и подготовке решений (20)		Разработка акций на отдельные категории товаров (14)
	– сильная зависимость от поставщиков товаров для перепродажи из-за бренда и качества продукции;						
	– ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия;	Введение услуги «расчёт размеров деталей мебели» (23)					
Возможности	– по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели»;				Расширение ассортимента продукции (12)		
	– совершенствование технологии изготовления ЛДСП;	Взятие кредита на развитие бизнеса (8)					
	– снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц.						

На основании этой матрицы определим необходимые мероприятия для решения проблем, связанных с взаимодействием факторов [14]. Затем путем подсчета баллов по каждому мероприятию составим их рейтинг (таблица 1.15).

Таблица 1.15 – Рейтинг мероприятий

		В баллах
Ранг	Наименование	Сумма
1	Введение услуги «расчёт размеров деталей мебели»	23
2	Создание отдела по планированию и подготовке решений	20
3	Поиск новых поставщиков, которые расположены ближе и продукция которых дешевле (без ущерба качеству продукции)	17
4	Разработка акций на отдельные категории товаров	14
5	Расширение ассортимента продукции	12
6	Взятие кредита на развитие бизнеса	8

Таким образом, рассмотрев представленные мероприятия, можно сделать вывод, что необходимо рассмотреть возможность расширения номенклатуры продукции в соответствии с требованиями рынка. Реализация этого мероприятия позволит привлечь новых потребителей.

1.3 Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности ООО «СП Квадрат» в текущем периоде

1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса

Для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «СП Квадрат» используются данные бухгалтерской отчетности, в частности, бухгалтерский баланс (Приложение А) и отчет о финансовых результатах (Приложение Б).

При горизонтальном анализе баланса берется показатель (строка) и прослеживается его изменение в течение трёх периодов, в данном случае в качестве периодов берутся данные по годам. Горизонтальный анализ баланса предприятия ООО «СП Квадрат» представлен в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Статья баланса	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года	Отклонение			
				Абсолютное		Относительное, в процентах	
				2016 / 2015 гг.	2017 / 2016 гг.	2016 / 2015 гг.	2017 / 2016 гг.
Актив							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	8653	9702	10811	1049	1109	12,12	11,43
Итого по разделу I	8653	9702	10811	1049	1109	12,12	11,43
II. Оборотные активы							
Запасы	7322	8536	9336	1214	800	16,58	9,37
НДС	558	767	997	209	230	37,46	29,99
Дебиторская задолженность	1237	1331	1512	94	181	7,60	13,60
Финансовые вложения	441	450	550	9	100	2,04	22,22
Денежные средства	631	592	719	-39	127	-6,18	21,45
Прочие оборотные активы	38	75	44	37	-31	97,37	-41,33
Итого по разделу II	10227	11751	13158	1524	1407	14,90	11,97
Баланс	18880	21453	23969	2573	2516	13,63	11,73
Пассив							
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	40	40	40	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	9912	11220	12666	1308	1446	13,20	12,89
Итого по разделу III	9952	11260	12706	1308	1446	13,14	12,84
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	1277	1484	1698	207	214	16,21	14,42
Итого по разделу IV	1277	1484	1698	207	214	16,21	14,42
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	2163	1732	2244	-431	512	-19,93	29,56
Кредиторская задолженность	5488	6977	7321	1489	344	27,13	4,93
Итого по разделу V	7651	8709	9565	1058	856	13,83	9,83
Баланс	18880	21453	23969	2573	2516	13,63	11,73

Анализируя данные таблицы 1.16 можно сделать вывод, что общая сумма внеоборотных активов ежегодно росла на 1049 тыс. руб. на конец 2016 года и на 1109 тыс. руб. на конец 2017 года (или на 12,12% в 2016 году и на 11,43% в 2017 году) за счёт приобретаемых офисных, складских помещений, а также выставочных залов в городах Уральского региона. Увеличение оборотных активов составило 2573 тыс. руб. или 13,63% в 2016 году по сравнению с 2015 годом и 2516 тыс. руб.

или 11,73% в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Данное изменение происходило под воздействием ряда факторов. Так в рассматриваемом периоде произошло увеличение запасов на 1214 тыс. руб. в 2016 году и на 800 тыс. руб. в 2017 году, рост величины НДС на 209 тыс. руб. в 2016 году и на 230 тыс. руб. в 2017 году, снижение денежных средств на 39 тыс. руб. в 2016 году и увеличение на 127 тыс. руб. в 2017 году, рост финансовых вложений на 9 тыс. руб. в 2016 году и на 100 тыс. руб. в 2017 году, увеличение дебиторской задолженности на 94 тыс. руб. в 2016 году и на 181 тыс. руб. в 2017 году, что, наряду с ростом выручки в 2017 году свидетельствует о расширении сферы деятельности предприятия.

Денежные средства и финансовые вложения предприятия увеличились ввиду роста чистой прибыли предприятия. Дебиторская задолженность возросла из-за роста объёмов продаж. Запасы возросли по той же причине.

Статьи «капитал и резервы» баланса возросли, здесь наблюдается положительная тенденция, в 2016 году и в 2017 году нераспределённая прибыль увеличилась на 13,20% и на 12,89% соответственно в связи с увеличением величины чистой прибыли. Это позитивный показатель работы предприятия, свидетельствующий о том, что предприятие прибыльное. Сумма уставного капитала осталась неизменной и составила 40 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства предприятия растут в динамике. Это означает, что предприятие берёт долгосрочные банковские кредиты и займы под невысокие проценты на развитие бизнеса. Данная тенденция позитивна для предприятия при условии роста объёмов продаж.

Краткосрочные заёмные средства предприятия снизились в 2016 году на 431 тыс. руб. или на 19,93%, а в 2017 году возросли на 512 тыс. руб. или 29,56% за счёт того, что сначала предприятие выплачивало кредитные средства, а затем снова взяло краткосрочный кредит на развитие бизнеса. Кредиторская задолженность предприятия возросла в связи с ростом объёмов продаж. Данный фактор тоже можно расценивать как положительный.

Далее следует перейти к проведению вертикального анализа баланса ООО «СП Квадрат», результаты которого представлены в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Вертикальный анализ баланса

Статья баланса	Сумма			Доля			Изменение доли	
	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года	2015 – 2016 гг.	2016 – 2017 гг.
	в тыс. руб.			в процентах				
Актив								
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	8653	9702	10811	45,83	45,22	45,10	-0,61	-0,12
Итого по разделу I	8653	9702	10811	45,83	45,22	45,10	-0,61	-0,12
II. Оборотные активы								
Запасы	7322	8536	9336	38,78	39,79	38,95	1,01	-0,84
НДС	558	767	997	2,96	3,58	4,16	0,62	0,58
Дебиторская задолженность	1237	1331	1512	6,55	6,20	6,31	-0,35	0,10
Финансовые вложения	441	450	550	2,34	2,10	2,29	-0,24	0,20
Денежные средства	631	592	719	3,34	2,76	3,00	-0,58	0,24
Прочие оборотные активы	38	75	44	0,20	0,35	0,18	0,15	-0,17
Итого по разделу II	10227	11751	13158	54,17	54,78	54,90	0,61	0,12
Баланс	18880	21453	23969	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Пассив								
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	40	40	40	0,21	0,19	0,17	-0,03	-0,02
Нераспределенная прибыль	9912	11220	12666	52,50	52,30	52,84	-0,20	0,54
Итого по разделу III	9952	11260	12706	52,71	52,49	53,01	-0,23	0,52
IV. Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	1277	1484	1698	6,76	6,92	7,08	0,15	0,12
Итого по разделу IV	1277	1484	1698	6,76	6,92	7,08	0,15	0,12
V. Краткосрочные обязательства								
Заёмные средства	2163	1732	2244	11,46	8,07	9,36	-3,38	1,29
Кредиторская задолженность	5488	6977	7321	29,07	32,52	30,54	3,45	-1,98
Итого по разделу V	7651	8709	9565	40,52	40,60	39,91	0,07	-0,69
Баланс	18880	21453	23969	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Анализируя данные, представленные в таблице 1.17, можно сделать вывод, что доля внеоборотных активов в общей структуре баланса снизилась с 45,83% в 2015 году до 45,10% в 2017 году, а доля оборотных активов возросла с 54,17% до

54,90%. Это положительный фактор изменения структуры баланса, так как мобильность активов повышается.

Наблюдается рост доли запасов в активах с 38,78% в 2015 году до 38,95% в 2017 году, а также рост доли НДС с 2,96% в 2015 году до 4,16% в 2017 году. Всё это обусловлено преимущественным снижением доли внеоборотных активов предприятия, а также доли денежных средств, финансовых вложений и дебиторской задолженности в 2016 году.

Доля денежных средств и их эквивалентов снизилась в 2016 году на 0,58% и повысилась в 2017 году на 0,24%. Что касается расчетов с дебиторами, то доля этой статьи в общей структуре баланса снизилась с 6,55% в 2015 году до 6,31% в 2017 году.

Что касается пассива баланса, то здесь увеличилась доля собственного капитала на конец периода. Данное увеличение произошло за счет увеличения доли нераспределенной прибыли, которая в 2015 году составляла 52,50%, а в 2017 году – 52,84%. Эта положительная динамика обусловлена притоком чистой прибыли по предприятию. Доля долгосрочных обязательств в 2016 году растёт в структуре баланса за счёт снижения доли собственных средств и доли краткосрочных заёмных средств, а в 2017 году растёт в структуре баланса за счёт снижения доли кредиторской задолженности. Данный момент негативен для предприятия, так как зависимость предприятия растёт.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса позволил выявить рост валюты баланса за счёт роста всех активных и пассивных статей баланса в абсолютном выражении, за исключением денежных средств и краткосрочных заёмных средств в 2016 году, а также прочих оборотных активов в 2017 году. Нераспределённая прибыль предприятия увеличивается в динамике, что благоприятно для предприятия. Однако при этом растёт кредиторская задолженность и долгосрочные заёмные средства, что можно оценить как негативный момент.

Вертикальный анализ баланса показал, что преобладающую долю в структуре активной части баланса занимают запасы (порядка 40% всего имущества предприятия), доля основных средств также велика (около 45% имущества), что обу-

словлено спецификой деятельности предприятия. Доля денежных средств сначала снижается, а затем растёт за счёт получения чистой прибыли. В пассиве баланса отмечается рост доли собственных средств на конец рассматриваемого периода и снижение доли кредиторской задолженности, при этом долгосрочные банковские займы увеличиваются.

1.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на четыре группы.

Наиболее ликвидные активы (A1) – к ним относятся денежные средства и финансовые вложения. Данная группа рассчитывается по формуле (1.1).

$$A1 = ДС + ФВ, \quad (1.1)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения.

Быстро реализуемые активы (A2) – дебиторская задолженность (формула (1.2)).

$$A2 = ДЗ, \quad (1.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Медленно реализуемые активы (A3) – статьи раздела II актива, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность и прочие оборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.3).

$$A3 = З + ДБЗ + НДС + ПОА, \quad (1.3)$$

где З – запасы;

ДБЗ – долгосрочная дебиторская задолженность;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочие оборотные активы.

Трудно реализуемые активы (А4) – статьи раздела I актива баланса – Внеоборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.4).

$$A4 = ВНА, \quad (1.4)$$

где ВНА – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

Наиболее срочные обязательства (П1) – к ним относится кредиторская задолженность. Данная группа рассчитывается по формуле (1.5).

$$П1 = КЗ, \quad (1.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

Краткосрочные пассивы (П2) – краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.6).

$$П2 = КЗС + ЗВД + ПКО, \quad (1.6)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ЗВД – заложенность участникам по выплате доходов;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

Долгосрочные пассивы (П3) – статьи баланса, относящиеся к разделам IV и V, т.е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей. Данная группа рассчитывается по формуле (1.7).

$$П3 = ДО + ДБП + РПР, \quad (1.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

РПР – резервы предстоящих расходов и платежей.

Постоянные (устойчивые) пассивы (П4) – статьи раздела III баланса «Капитал и резервы». Данная группа рассчитывается по формуле (1.8).

$$П4 = СК, \quad (1.8)$$

где СК – капитал и резервы (собственный капитал организации).

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются неравенства (1.9).

$$\begin{cases} A1 \geq П1 \\ A2 \geq П2 \\ A3 \geq П3 \\ A4 \leq П4 \end{cases} \quad (1.9)$$

Группировка статей баланса по степени ликвидности и срочности погашения, приведена в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Группировка статей баланса

В тыс. руб.							
Актив	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года	Пассив	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года
A1	1072	1042	1269	П1	5488	6977	7321
A2	1237	1331	1512	П2	2163	1732	2244
A3	7918	9378	10377	П3	1277	1484	1698
A4	8653	9702	10811	П4	9952	11260	12706
ВБ	18880	21453	23969	ВБ	18880	21453	23969

Анализ ликвидности баланса согласно неравенству, представленному в формуле (1.9), приведен в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Анализ ликвидности баланса

Норматив	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 \geq П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$
$A3 \geq П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 \leq П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

В соответствии с данными таблицы 1.19 видно, что на протяжении всего анализируемого периода предприятию не хватает наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств, а также быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов. Таким образом, баланс предприятия не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое и второе условия.

Наряду с абсолютными показателями рассчитываются показатели платежеспособности предприятия [8].

Чистый оборотный капитал (ЧОК) характеризует свободные средства, находящиеся в обороте у предприятия, рассчитывается по формуле (1.10):

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1.10)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

По формуле (1.11) рассчитывается коэффициент абсолютной ликвидности (Кал), который показывает, какая доля краткосрочных обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов [8].

$$\text{Кал} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (1.11)$$

где ДС – денежные средства.

По формуле (1.12) рассчитывается коэффициент срочной ликвидности (Ксл).

$$\text{Ксл} = \frac{\text{ДС} + \text{ФВ}}{\text{КО}}, \quad (1.12)$$

где ФВ – финансовые вложения.

Коэффициент промежуточной ликвидности (Кпл) характеризует прогноз платежей предприятия в условиях своевременно проводимых расчётов, рассчитывается по формуле (1.13).

$$K_{пл} = \frac{ДС + ФВ + ДЗ}{КО}, \quad (1.13)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. Он рассчитывается по формуле (1.14).

$$K_{тл} = \frac{ОбА}{КО}. \quad (1.14)$$

Коэффициент собственной платежеспособности (Ксп) характеризует способность предприятия возместить за счет оборотных активов краткосрочные обязательства, рассчитывается по формуле (1.15).

$$K_{сп} = \frac{ЧОК}{КО}, \quad (1.15)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Значения показателей ликвидности предприятия за 2015 – 2017гг. приведены в таблице 1.20.

Таблица 1.20 – Коэффициенты ликвидности

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года
Чистый оборотный капитал (ЧОК)	> 0	1299	1558	1895
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	0,15 - 0,2	0,08	0,07	0,08
Коэффициент срочной ликвидности (Ксл)	0,5 - 0,8	0,14	0,12	0,13
Коэффициент промежуточной ликвидности (Кпл)	0,5 - 0,8	0,30	0,27	0,29
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,0 – 2,0	1,34	1,35	1,38
Коэффициент собственной платежеспособности (Ксп)	>0	0,17	0,18	0,20

Графически показатели ликвидности предприятия на конец 2015 – 2017 гг. отражены на рисунке 1.4.

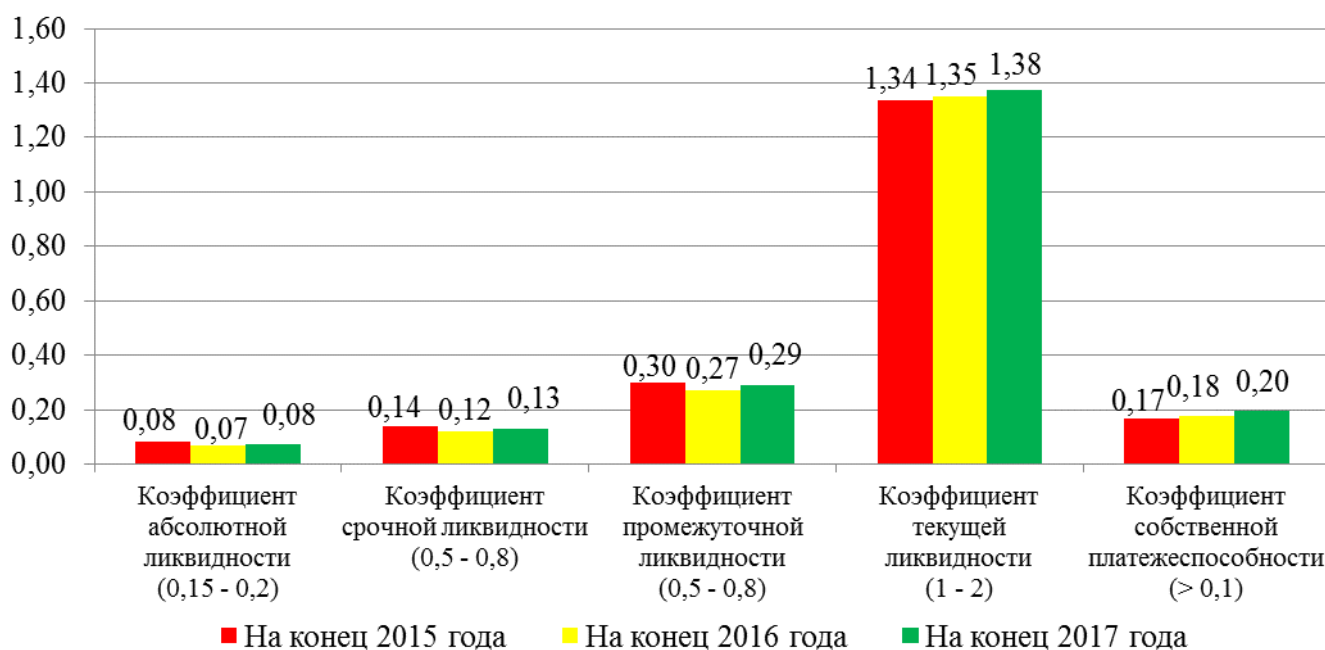


Рисунок 1.4 – Показатели ликвидности предприятия

По данным, представленным в таблице 1.20 и рисунка 1.4, можно выделить следующие моменты:

- у предприятия увеличился чистый оборотный капитал, что означает рост свободных средств, находящихся в обороте, при этом отмечается положительная величина чистого оборотного капитала (это позитивный фактор, так как оборотных активов достаточно для покрытия краткосрочных обязательств);

- значения абсолютной ликвидности на конец всех периодов находятся меньше нормативных значений, что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере; значение коэффициента абсолютной ликвидности на конец 2017 г. говорит о том, что предприятие может погасить наиболее срочные обязательства лишь в размере 8% за счет имеющихся денежных средств, тогда как необходимо не менее 15%;

- значения показателей срочной ликвидности меньше нормативной величины, что свидетельствует о том, что предприятие не может погасить наиболее срочные обязательства за счет имеющихся денежных средств и финансовых вложений;

– значения показателей промежуточной ликвидности находятся меньше нормативных значений, что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере;

– коэффициент текущей ликвидности на конец всех периодов соответствует нормативному значению, это означает, что предприятие располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников. Основная причина соответствия нормативу – большая величина дебиторской задолженности, что нельзя расценивать как позитивный момент;

– коэффициент собственной платежеспособности значительно возрос, что свидетельствует о надёжности предприятия в части расчётов.

Таким образом, рассчитанные значения коэффициентов показали, что состояние предприятия оценивается как низко ликвидное, у предприятия недостаточно ликвидных средств для оплаты своих обязательств, однако, при соответствующей работе с дебиторами предприятия его состояние может улучшиться.

1.3.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость предприятия - одна из важнейших характеристик его финансовой деятельности. На уровень финансовой устойчивости оказывают влияние различные факторы.

Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат. Трём показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками формирования [41]:

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ($\pm \Phi^{\text{СОС}}$), рассчитывается по формуле (1.16).

$$\pm \Phi^{\text{СОС}} = \text{СОС} - \text{Зап}, \quad (1.16)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

Зап – запасы.

Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников ($\pm \Phi^{\text{кф}}$), рассчитывается по формуле (1.17).

$$\pm \Phi^{\text{кф}} = \text{КФ} - \text{Зап}, \quad (1.17)$$

где КФ – капитал функционирующий.

Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников ($\pm \Phi^{\text{ви}}$), рассчитывается по формуле (1.18).

$$\pm \Phi^{\text{ви}} = \text{ВИ} - \text{Зап}, \quad (1.18)$$

где ВИ – величина источников.

На основе показателей обеспеченности оборотными средствами можно сформировать трёхфакторную модель типа финансовой устойчивости предприятия ООО «СП Квадрат».

Абсолютная финансовая устойчивость – это такое состояние предприятия, когда оно использует только собственные средства, имеет высокую платежеспособность и не зависит от кредиторов. Абсолютная финансовая устойчивость рассчитывается по формуле (1.19):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm \Phi^{\text{соч}} \geq 0 \\ \pm \Phi^{\text{кф}} \geq 0 \\ \pm \Phi^{\text{ви}} \geq 0 \end{array} \right\} \Rightarrow \{1;1;1\}. \quad (1.19)$$

Нормальная финансовая устойчивость – это такое состояние предприятия, когда оно использует собственные средства и долгосрочные заёмные средства, имеет нормальную платежеспособность и незначительно зависит от кредиторов. Формула для расчёта данного показателя выглядит следующим образом (1.20):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm \Phi^{\text{сос}} < 0 \\ \pm \Phi^{\text{кф}} \geq 0 \\ \pm \Phi^{\text{ви}} \geq 0 \end{array} \right\} \Rightarrow \{0;1;1\}. \quad (1.20)$$

Неустойчивый тип финансовой устойчивости – это такое состояние предприятия, когда оно использует как собственные, так и заёмные средства, имеет низкую платежеспособность и зависит от кредиторов. Формула для расчёта данного показателя выглядит следующим образом (1.21):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm \Phi^{\text{сос}} < 0 \\ \pm \Phi^{\text{кф}} < 0 \\ \pm \Phi^{\text{ви}} \geq 0 \end{array} \right\} \Rightarrow \{0;0;1\}. \quad (1.21)$$

Кризисный тип финансовой устойчивости – это такое состояние предприятия, когда ему не хватает ни собственных, ни заёмных средств для формирования запасов, оно полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства. Условие кризисного типа финансовой устойчивости выглядит следующим образом (1.22):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm \Phi^{\text{сос}} < 0 \\ \pm \Phi^{\text{кф}} < 0 \\ \pm \Phi^{\text{ви}} < 0 \end{array} \right\} \Rightarrow \{0;0;0\}. \quad (1.22)$$

На основании указанных условий можно оценить финансовую устойчивость предприятия. Для анализа финансовой устойчивости рассматриваемой организации составим аналитическую таблицу 1.21.

Таблица 1.21 – Анализ финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.
Источники собственных средств	9952	11260	12706
Основные средства и иные внеоборотные активы	8653	9702	10811
Наличие собственных оборотных средств	1299	1558	1895
Долгосрочные кредиты и заемные средства	1277	1484	1698
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	2576	3042	3593
Краткосрочные заемные средства и кредиторская задолженность	7651	8709	9565
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	10227	11751	13158
Величина запасов и затрат	7322	8536	9336
Излишек или недостаток собственных источников формирования для погашения запасов и затрат	-6023	-6978	-7441
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-4746	-5494	-5743
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	2905	3215	3822
Трёхфакторная модель	(0;0;1)		
Тип финансовой ситуации	Неустойчивое финансовое состояние предприятия		

Данные таблицы 1.21 говорят о том, что на конец всех рассматриваемых периодов предприятие обладало неустойчивым финансовым состоянием, значит для формирования запасов требовались не только собственные источники, но и долгосрочные, и краткосрочные источники формирования имущества.

Оценка финансовой устойчивости включает в себя коэффициенты.

Коэффициент автономии (Кавт) характеризует зависимость предприятия от внешних займов и рассчитывается по формуле (1.23).

$$K_{авт} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.23)$$

где ВБ – валюта баланса.

Коэффициент зависимости (K_z) характеризует соотношение заемного и собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.24) [10].

$$K_z = \frac{ЗК}{СК}. \quad (1.24)$$

Коэффициент самофинансирования (K_c) показывает соотношение источников финансовых ресурсов, т.е. во сколько раз собственные источники финансовых ресурсов перевешивают заемные средства, рассчитывается по формуле (1.25).

$$K_c = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.25)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{сос}$) характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, рассчитывается по формуле (1.26).

$$K_{сос} = \frac{СОС}{ОА}, \quad (1.26)$$

где СОС – собственные оборотные средства.

Коэффициент маневренности ($K_{манев}$) показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать ими, рассчитывается по формуле (1.27).

$$K_{манев} = \frac{СОС}{СК}. \quad (1.27)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($K_{м/и}$) показывает, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных, рассчитывается по формуле (1.28).

$$K_{м/и} = \frac{ОА}{ВНА} \cdot \quad (1.28)$$

Показатели финансовой устойчивости на конец 2015 – 2017 гг. приведены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Рекомендуемое значение	В долях		
		На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.
Коэффициент финансовой независимости (Кавт)	> 0,5	0,53	0,52	0,53
Коэффициент зависимости (Кз)	< 1,0	0,90	0,91	0,89
Коэффициент самофинансирования (Кс)	> 1,0	1,11	1,10	1,13
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксос)	> 0,1	0,13	0,13	0,14
Коэффициент маневренности (Кманев)	0,2 – 0,5	0,13	0,14	0,15
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (Км/и)	-	1,18	1,21	1,22

Наглядно, данные, представленные в таблице 1.22, отражены на рисунке 1.5.

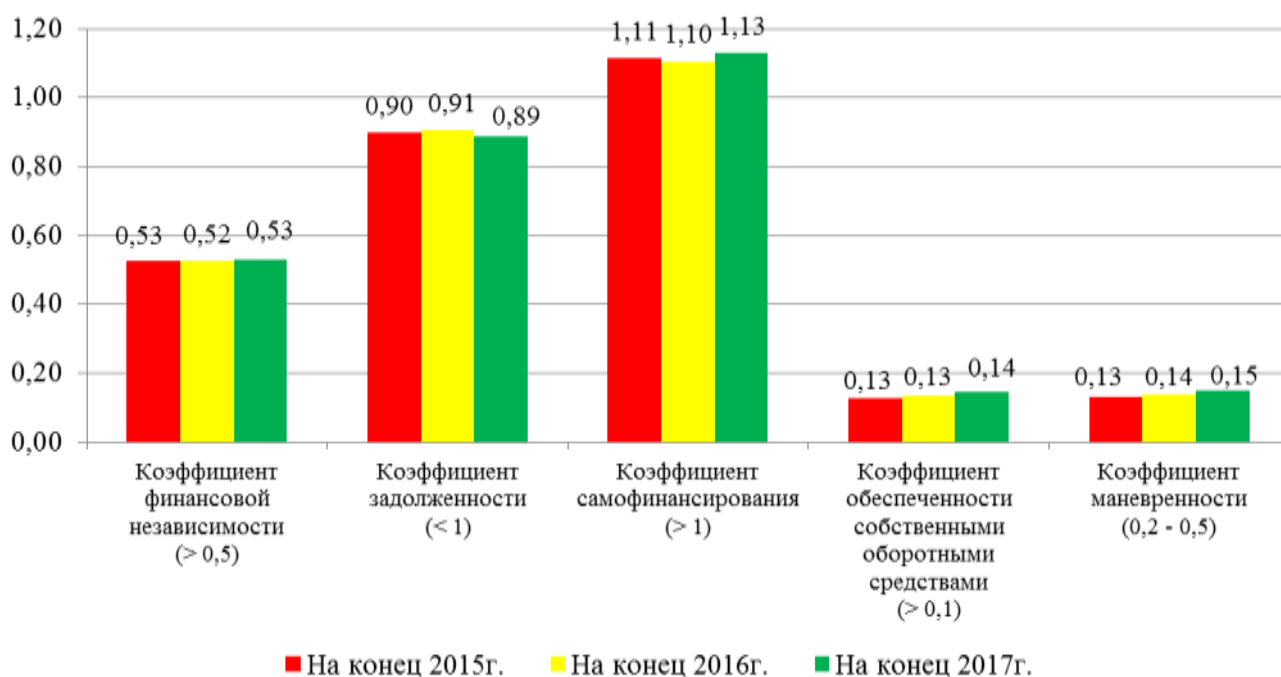


Рисунок 1.5 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Исходя из полученных результатов оценки финансовой устойчивости предприятия, можно сделать следующие выводы:

– коэффициент финансовой независимости на протяжении всех периодов соответствует нормативному значению, что связано с превышением величины собственных средств предприятия по сравнению с величиной заёмных, следовательно, предприятие не зависит от внешних источников финансирования;

– коэффициент задолженности имеет нормативное значение, это означает, что предприятие независимо от внешних источников;

– коэффициент самофинансирования соответствует нормативу, это означает, что большая часть имущества сформирована за счет собственных средств, что положительно характеризует предприятие;

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами находится в пределах нормы, так как величина собственного оборотного капитала положительная, что благоприятно для предприятия;

– коэффициент маневренности ниже нормы, собственных оборотных средств предприятия недостаточно для финансирования текущей деятельности;

– коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов растёт в динамике, что свидетельствует о повышении мобильности активов.

Таким образом, состояние предприятия оценивается как финансово устойчивое, нормативные значения показателей положительно характеризуют финансовое состояние, при этом мобильность и маневренность растут, что благоприятно для предприятия. Однако, коэффициент маневренности находится ниже нормы, собственных оборотных средств предприятия недостаточно для финансирования текущей деятельности.

1.3.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости)

Устойчивое финансовое положение предприятия в значительной мере обуславливается его деловой активностью. Деловая активность оценивается системой показателей, характеризующих важнейшие стороны деятельности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости активов ($Об_A$) показывает, сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов, рассчитывается по формуле (1.29) [8].

$$Об_A = \frac{В}{\bar{А}}, \quad (1.29)$$

где $В$ – выручка от реализации услуг;

$\bar{А}$ – среднегодовая сумма активов.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($Об_{ВНА}$) характеризует скорость оборота немобильных активов, рассчитывается по формуле (1.30).

$$Об_{ВНА} = \frac{В}{\overline{ВНА}}. \quad (1.30)$$

где $\overline{ВНА}$ – среднегодовая сумма внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($Об_{ОА}$) характеризует эффективность использования (скорость оборота) оборотных активов. Он рассчитывается по формуле (1.31).

$$Об_{ОА} = \frac{В}{\overline{ОА}}, \quad (1.31)$$

где $\overline{ОА}$ – среднегодовая сумма оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов ($Об_3$) рассчитывается по формуле (1.32).

$$Об_3 = \frac{C/c}{\bar{3}}, \quad (1.32)$$

где $\bar{3}$ – среднегодовая сумма запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($Об_{ДЗ}$) показывает скорость взыскания задолженности, рассчитывается по формуле (1.33) [8].

$$Об_{ДЗ} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}, \quad (1.33)$$

где $\overline{ДЗ}$ – среднегодовая сумма дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($Об_{СК}$) отражает скорость оборота собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.34).

$$Об_{СК} = \frac{В}{\overline{СК}}, \quad (1.34)$$

где $\overline{СК}$ – среднегодовая сумма собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($Об_{КЗ}$) рассчитывается по формуле (1.35).

$$Об_{КЗ} = \frac{C/c}{\overline{КЗ}}, \quad (1.35)$$

где $\overline{КЗ}$ – среднегодовая сумма кредиторской задолженности.

Фондоотдача (Φ) показывает, сколько рублей приходится на каждый рубль вложенных в основные средства, рассчитывается по формуле (1.36).

$$\Phi = \frac{В}{\overline{ОС}}, \quad (1.36)$$

где $\overline{ОС}$ – среднегодовая сумма основных средств.

Продолжительность одного оборота в днях ($\Pi_{об}$), рассчитывается по формуле (1.37).

$$П\ об = \frac{365}{Коб}, \quad (1.37)$$

где П об – продолжительность одного оборота;

365 – длительность расчетного периода;

Коб – коэффициент оборачиваемости.

Для расчета показателей деловой активности используются документы бухгалтерской отчетности ООО «СП Квадрат»: бухгалтерский баланс, представленный в приложении А, и отчет о финансовых результатах, представленный в приложении Б.

Значения показателей деловой активности за 2015 – 2017 годы приведены в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Анализ относительных показателей деловой активности

Показатель	За 2016 г.	За 2017 г.
Коэффициент оборачиваемости активов (Об _А), обороты	3,63	3,40
Продолжительность одного оборота активов, дней	101	107
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (Об _{ВНА}), обороты	7,98	7,53
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дней	46	48
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Об _{ОА}), обороты	6,66	6,20
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дней	55	59
Коэффициент оборачиваемости запасов (Об _З), обороты	7,95	7,41
Продолжительность одного оборота запасов, дней	46	49
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Об _{ДЗ}), обороты	57,02	54,32
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней	6	7
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (Об _{СК}), обороты	6,90	6,44
Продолжительность оборота собственного капитала, дней	53	57
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Об _{КЗ}), обороты	10,12	9,26
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дней	36	39
Фондоотдача (Ф)	7,98	7,53

Наглядно значения показателей деловой активности предприятия за 2015 – 2017 гг. отражены на рисунке 1.6.

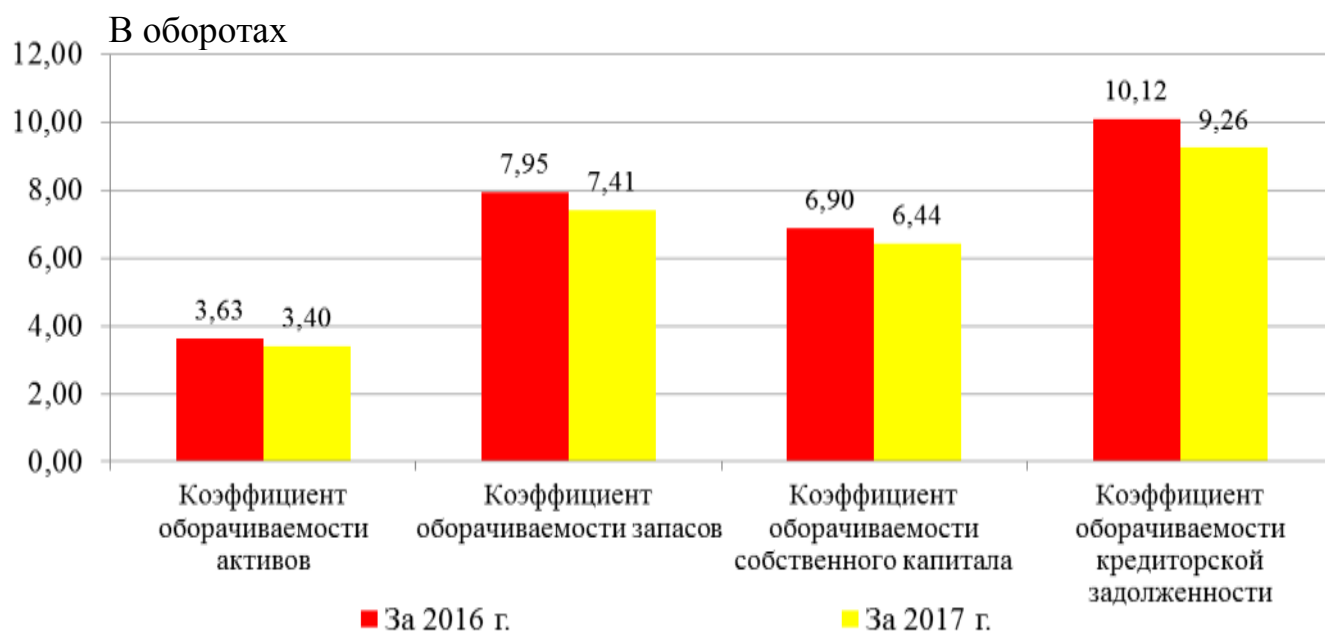


Рисунок 1.6 – Показатели оборачиваемости

В соответствии с данными таблицы 1.23 и рисунка 1.6 следует, что за 2017 год коэффициент оборачиваемости активов снизился на 0,23 оборота, что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов ООО «СП Квадрат». Следовательно, увеличилась продолжительность одного оборота активов, что является негативной тенденцией.

За рассматриваемый период снизились показатели оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных активов. Это является негативным фактором.

За рассматриваемый период снизились показатели оборачиваемости внеоборотных активов, что свидетельствует о спаде эффективности использования внеоборотных активов. Это также является негативным фактором.

Коэффициент оборачиваемости запасов за рассматриваемый период уменьшился на 0,54 оборота (или на 7%), это свидетельствует о том, что эффективность продаж предприятия снизилась, соответственно на столько же повысив потребность в оборотном капитале.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился. К 2017 году значение показателя составляет 54,32 против 57,02 в 2016 году, что может свидетельствовать о задержке в расчётах по счетам дебиторов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2017 году уменьшился, длительность расчетного периода составила не 36 дней (как в 2016 году), а 39 дней, что свидетельствует о том, что предприятие стало медленнее рассчитываться с поставщиками.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизился, что свидетельствует о спаде эффективности использования собственного капитала.

Фондоотдача снизилась с 8 руб./руб. в 2016 году до 7,5 руб./руб. в 2017 году, что говорит о снижении эффективности использования основных средств.

Анализ деловой активности показал, что за рассматриваемые периоды предприятие имело удовлетворительные показатели деловой активности, при этом скорость оборачиваемости показателей снижалась, что говорит о негативной тенденции, также как и рост периода оборота.

1.3.5 Анализ рентабельности

Рентабельность – это один из показателей, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль [8]. Для расчета значений анализа рентабельности используется бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Рентабельность производства ($R_{\text{пр-ва}}$) показывает величину прибыли приходящуюся на каждый рубль производственных ресурсов, рассчитывается по формуле (1.38).

$$R_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{Прн}}{\text{ОС}} \cdot 100\% , \quad (1.38)$$

где Прн – прибыль до налогообложения.

Рентабельность совокупного актива (R_{ca}) измеряет величину прибыли, приходящегося на каждый рубль актива и рассчитывается по формуле (1.39).

$$R_{ca} = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\% , \quad (1.39)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов ($R_{вна}$) измеряет величину чистой прибыли, приходящейся на 1 рубль, вложенный во внеоборотные активы, рассчитывается по формуле (1.40) [37].

$$R_{вна} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВНА}} \cdot 100\% . \quad (1.40)$$

Показатель рентабельности оборотных активов ($R_{оба}$) демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам. Он рассчитывается по формуле (1.41).

$$R_{оба} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \cdot 100\% . \quad (1.41)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала ($R_{чок}$) показывает величину чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль чистого оборотного капитала, рассчитывается по формуле (1.42).

$$R_{чок} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ЧОК}}} \cdot 100\% , \quad (1.42)$$

где $\overline{\text{ЧОК}}$ – среднегодовая сумма чистого оборотных активов.

Показатель рентабельности собственного капитала ($R_{ск}$) рассчитывается по формуле (1.43), он позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия.

$$P_{ск} = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\%. \quad (1.43)$$

Показатели оценки рентабельности за 2015 – 2017 годы приведены в таблице 1.24.

Таблица 1.24 – Показатели оценки рентабельности

Показатель	В процентах	
	За 2016 г.	За 2017 г.
Рентабельность реализованной продукции ($P_{\text{реал.прод.}}$)	2,43	2,66
Рентабельность производства ($P_{\text{пр-ва}}$)	17,74	17,50
Рентабельность совокупного актива ($P_{\text{са}}$)	6,49	6,37
Рентабельность внеоборотных активов ($P_{\text{вна}}$)	14,25	14,10
Рентабельность оборотных активов ($P_{\text{оба}}$)	11,90	11,61
Рентабельность чистого оборотного капитала ($P_{\text{чок}}$)	91,56	83,75
Рентабельность собственного капитала ($P_{\text{ск}}$)	12,33	12,07

Наглядно показатели оценки рентабельности представлены в таблице 1.23, что отражено на рисунке 1.7.

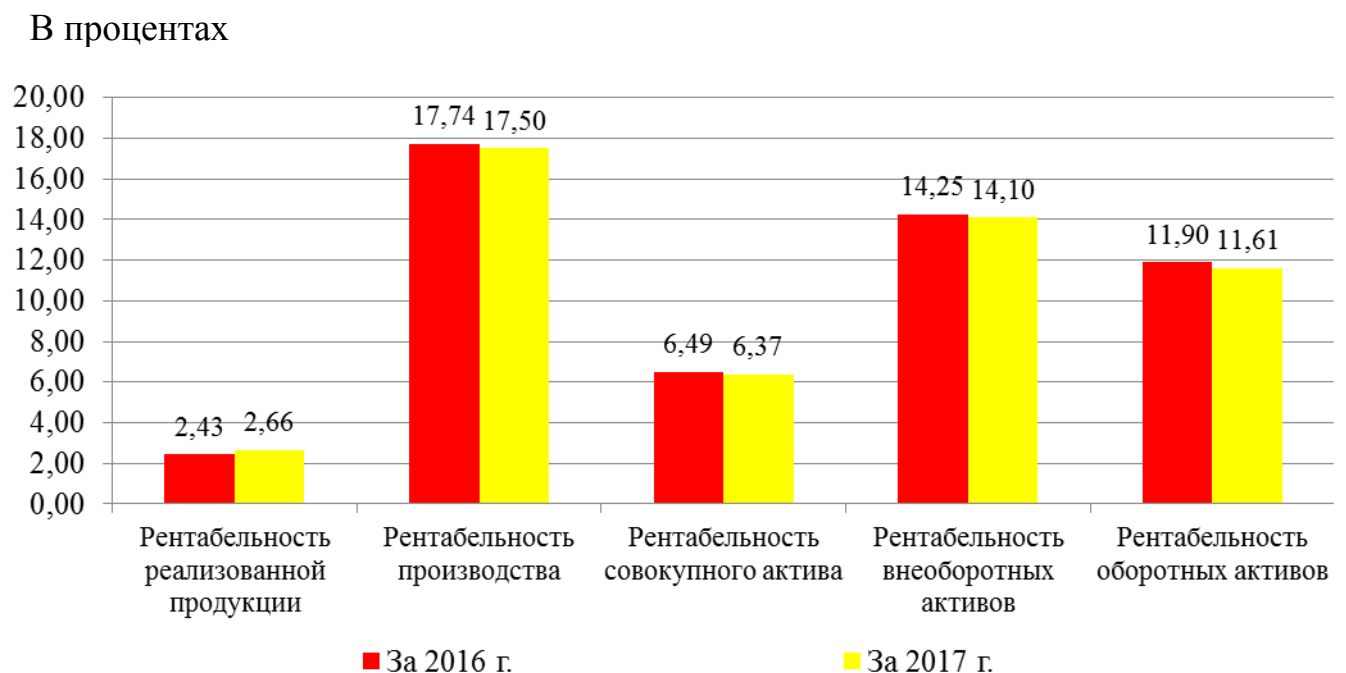


Рисунок 1.7 – Показатели рентабельности ООО «СП Квадрат»

Оценка показателей рентабельности предприятия позволила сделать следующие выводы:

– рентабельность реализованной продукции в 2017 году возросла на 0,23% по сравнению с 2016 годом, это связано с преобладающей динамикой роста прибыли над динамикой роста выручки;

– рентабельность производства в 2017 году снизилась на 0,24% по сравнению с 2016 годом, это связано с преобладающей динамикой роста основных средств и запасов по сравнению с динамикой роста прибыли до налогообложения. Так на каждый рубль производственных ресурсов приходится 17,5 копеек прибыли в 2017 году, тогда как в 2016 году приходилось почти 18 копеек;

– рентабельность совокупного актива в 2017 году снизилась на 0,12%, это произошло за счет преобладающей динамики роста активов при несущественной динамике увеличения прибыли;

– рентабельность внеоборотных активов в 2017 году снизилась на 0,15% (с 24,25% до 14,10%) за счёт преобладающей динамики роста величины внеоборотных активов по сравнению с динамикой роста прибыли. На каждый рубль внеоборотных активов в 2017 году приходится 14 копеек чистой прибыли;

– рентабельность оборотных активов снизилась на 0,29% и в 2017 году составила 11,61%; так на каждый рубль оборотных активов приходится 12 копеек чистой прибыли;

– рентабельность чистого оборотного капитала снизилась с 91,56% в 2016 году до 83,75% в 2017 году, так как собственные оборотные средства росли большими темпами, чем прибыль;

– на конец 2017 года на рубль собственного капитала приходится 12 копеек чистой прибыли, что менее, чем на 1 копейку меньше по сравнению с аналогичным значением в 2016 году (показатель рентабельности равен 12,33% в 2016 году и 12,07% в 2017 году).

Проведя анализ рентабельности предприятия, можно сказать, что предприятие работает недостаточно эффективно, многие показатели рентабельности снижаются, что говорит о недостаточном росте доходности и прибыльности предприятия.

Выводы по разделу один

Объектом исследования в данной работе выступало ООО «СП Квадрат», предприятие, работающее на рынке реализации продуктов передовых технологий деревообработки.

SWOT-анализ показал, что в сильных сторонах приоритетный фактор – высокое качество продукции. Среди слабых сторон наибольшее число баллов набрал узкий ассортимент дополнительных услуг. Лидирующую позицию в возможностях занимает тот момент, что по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели». Максимальную угрозу для предприятия представляет тот факт, что ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия. В результате стратегического анализа были сформулированы решения, реализация которых позволит повысить эффективность деятельности. Основное из них: введение услуги «расчёт размеров деталей мебели».

По результатам анализа текущего состояния ООО «СП Квадрат» выявлены следующие основные моменты.

Горизонтальный анализ баланса позволил выявить рост валюты баланса за счёт роста всех активных и пассивных статей баланса в абсолютном выражении, за исключением денежных средств и краткосрочных заёмных средств в 2016 году, а также прочих оборотных активов в 2017 году. Нераспределённая прибыль предприятия увеличивается в динамике, что благоприятно для предприятия. Однако при этом растёт кредиторская задолженность и долгосрочные заёмные средства, что можно оценить как негативный момент.

Вертикальный анализ баланса показал, что преобладающую долю в структуре активной части баланса занимают запасы, доля основных средств также велика, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Доля денежных средств сначала снижается, а затем растёт за счёт получения чистой прибыли. В пассиве баланса отмечается рост доли собственных средств на конец рассматриваемого периода и снижение доли кредиторской задолженности, при этом долгосрочные банковские займы увеличиваются.

На протяжении всего анализируемого периода предприятию не хватает наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств, а также быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов. Баланс предприятия не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое и второе условия.

Состояние предприятия оценивается как низко ликвидное, у предприятия недостаточно ликвидных средств для оплаты своих обязательств, однако, при соответствующей работе с дебиторами предприятия его состояние может улучшиться.

На конец всех рассматриваемых периодов предприятие обладало неустойчивым финансовым состоянием, значит для формирования запасов требовались не только собственные источники, но и долгосрочные, и краткосрочные источники формирования имущества.

Состояние предприятия оценивается как финансово устойчивое, нормативные значения показателей положительно характеризуют финансовое состояние, при этом мобильность и маневренность растут, что благоприятно для предприятия. Однако, коэффициент маневренности находится ниже нормы, собственных оборотных средств предприятия недостаточно для финансирования текущей деятельности.

Анализ деловой активности показал, что за рассматриваемые периоды предприятие имело удовлетворительные показатели деловой активности, при этом скорость оборачиваемости показателей снижалась, что говорит о негативной тенденции, также, как и рост периода оборота.

Проведя анализ рентабельности предприятия, можно сказать, что предприятие работает недостаточно эффективно, многие показатели рентабельности снижаются, что говорит о недостаточном росте доходности и прибыльности предприятия.

2 УЛУЧШЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «СП КВАДРАТ» ЗА СЧЕТ ОКАЗАНИЯ НОВОЙ УСЛУГИ

2.1 Сравнение результатов стратегического и финансового анализов

В первом разделе выпускной квалификационной работы был выполнен анализ предприятия. Вследствие проведенного PEST-анализа были выявлены факторы, которые оказали положительное и негативное влияние на положение предприятия ООО «СП Квадрат».

К положительным факторам, оказывающим влияние на деятельность объекта исследования, можно отнести следующие PEST-факторы:

- большинство политических факторов (взаимовыгодные двусторонние отношения между Австрией и Россией, государственные инвестиции в развитие промышленности, поддержка малого бизнеса), дают возможность предприятию увеличить объёмы продаж продукции, которая востребована у потребителей;

- технологические факторы характеризуются совершенствованием технологии изготовления ЛДСП и новыми материалами на рынке мебельной индустрии, что делает продукцию предприятия ещё более конкурентоспособной, позволяя реализовывать новые линейки продукции, при внедрении новейших технологий производства;

- часть социальных факторов обеспечивает предприятию стабильный спрос на рынке и увеличение объёмов производства и реализации продукции; сюда можно отнести: повышение качества образования в России и снижение уровня безработицы в г. Челябинске в 2017 году;

- в экономических факторах позитивными моментами являются снижение ставок по банковским кредитам для юридических лиц и низкий уровень инфляции.

Негативное воздействие на ООО «СП Квадрат» оказывают следующие PEST-факторы:

- часть экономических факторов, а именно рост курса евро в 2017 году и рост цен на бензин в 2017 году; они оказывают значительное влияние на покупатель-

ную способность потребителей и производственную деятельность предприятия в целом;

– часть социальных факторов характеризуется дефицитом квалифицированных рабочих кадров, что в итоге сказывается на доходе предприятия (недополучение прибыли);

– в политических факторах также есть недостаток – это санкционное давление стран Евросоюза и США на Россию, этот недостаток ведёт к удлинению сроков поставок продукции из-за рубежа, увеличению цены и усложнению взаимоотношений между странами.

Далее был проведён анализ микросреды при использовании пяти конкурентных сил М. Портера и анализ внутренней среды, в результате был выполнен стратегический анализ.

SWOT-анализ выявил, что в сильных сторонах приоритетный фактор – высокое качество продукции. Среди слабых сторон наибольшее число баллов набрал узкий ассортимент дополнительных услуг. Лидирующую позицию в возможностях занимает тот момент, что по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели». Максимальную угрозу для предприятия представляет тот факт, что ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия.

По степени ранжирования выявлено наиболее актуальное мероприятие – введение услуги «расчёт размеров деталей мебели».

Финансовое положение ООО «СП Квадрат» характеризуется как нестабильное, можно отметить следующие основные негативные моменты:

- растёт кредиторская задолженность и долгосрочные заёмные средства;
- увеличивается доля долгосрочных банковских займов;
- на протяжении всего анализируемого периода предприятию не хватает наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств, а также быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов; баланс предприятия не обладает абсолютной ликвидностью;

- состояние предприятия оценивается как низко ликвидное, у предприятия недостаточно ликвидных средств для оплаты своих обязательств;

- на конец всех рассматриваемых периодов предприятие обладало неустойчивым финансовым состоянием, значит для формирования запасов требовались не только собственные источники, но и долгосрочные, и краткосрочные источники формирования имущества;

- коэффициент маневренности находится ниже нормы, собственных оборотных средств предприятия недостаточно для финансирования текущей деятельности;

- скорость оборачиваемости показателей ООО «СП Квадрат» снижалась, а период оборота рос;

- многие показатели рентабельности снижаются.

Однако, наряду с негативными моментами в области финансов на предприятии, имеются также и позитивные. Сюда можно отнести следующие факторы:

- рост валюты баланса за счёт роста всех активных и пассивных статей баланса в абсолютном выражении, за исключением денежных средств и краткосрочных заёмных средств в 2016 году, а также прочих оборотных активов в 2017 году;

- нераспределённая прибыль ООО «СП Квадрат» увеличивается в динамике;

- преобладающую долю в структуре активной части баланса занимают запасы, доля основных средств также велика, что говорит о «тяжёлой» структуре имущества предприятия;

- в пассиве баланса предприятия ООО «СП Квадрат» отмечается рост доли собственных средств на конец рассматриваемого периода и снижение доли кредиторской задолженности,

- мобильность и маневренность растут.

Таким образом, введение услуги «расчёт размеров деталей мебели» позволит предприятию ООО «СП Квадрат» ещё улучшить своё положение на рынке, повысить прибыльность и рентабельность, улучшить значения показателей ликвидности и финансовой устойчивости, а также расширить клиентскую базу, увеличить объёмы продаж, повысить имидж предприятия относительно конкурентов.

2.2 Описание проекта

Для того, чтобы оценить целесообразность внедрения услуги «расчёт размеров деталей мебели», следует провести анализ и оценку конкурентов предприятия в данном направлении (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ конкурентов по услуге «расчёт размеров деталей мебели»

Показатель	ООО «СП Квадрат»	Конкуренты			
		«Пано- рама»	«Фурни- ленд»	«Мезо- нин»	«УралМебель- Комплект»
Наличие услуги «рас- чёт размеров деталей мебели» для заказчика	Нет	Есть	Нет	Нет	Есть
Цена за заказ, в руб.:					
- лёгкий	-	500	-	-	1 500
- средний	-	2 000	-	-	1 500
- сложный	-	3 500	-	-	1 500
Качество оказываемой услуги	-	Выше среднего	-	-	Ниже среднего

Из таблицы 2.1 можно сделать вывод, что у одного конкурента стоимость услуги зависит от сложности рассчитываемой конструкции (от 500 до 3 500 руб., определяется индивидуально), а у другого – фиксированная цена в независимости от сложности (1500 руб.). При этом следует отметить, что в ООО «Панорама» услуга эта предоставляется на более высоком уровне лучшего качества, чем ООО «УралМебельКомплект». На последнем же предприятии часто из-за некомпетентности специалиста по расчёту размеров деталей мебели и устаревшего программного обеспечения увеличивается процент брака в результате неверных размеров деталей, присадки и других параметров, что ведёт к повышенным расходам на сырьё и материалы, а также трудозатратам и затратам времени.

Суть проекта заключается в следующем: организовать введение услуги «расчёт размеров деталей мебели», в результате чего появится возможность увеличения объема продаж, освоение новых рынков сбыта.

Предприятие имеет для осуществления проекта необходимые производственные площади. Так как ООО «СП Квадрат» планирует внедрение новой услуги «расчёт размеров деталей мебели», то соответственно потребуется введение дополнительного оборудования, квалифицированного персонала.

Основная цель внедряемого проекта – увеличение объемов продаж, получение дополнительной прибыли за счет расширения спектра оказываемых услуг.

Горизонт расчета проекта – 1 год 9 месяцев (21 месяц).

Источником инвестиций выступает нераспределенная прибыль предприятия, которая по данным бухгалтерского баланса на 2016 год составила – 12 666 тыс. руб., а свободные денежные средства – 719 тыс. руб.

2.3 Маркетинговый план

Представим цены на услугу «расчёт размеров деталей мебели», чьи услуги присутствуют на Челябинском рынке. Сравнение цен на услугу «расчёт размеров деталей мебели» приведено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнение цен на услугу «расчёт размеров деталей мебели»

В руб.

Наименование	Простой заказ	Средняя сложность заказа	Сложный заказ	Средняя цена за услугу
ООО «Панорама»	500	2 000	3 500	2 000
ООО «УралМебельКомплект»	1 500	1 500	1 500	1 500
Среднерыночная цена	1 000	1 750	2 500	1 750
ООО «СП Квадрат»	800	1 400	2 000	1 400

Как видно из таблицы 2.2 цена на услугу «расчёт размеров деталей мебели» в ООО «СП Квадрат» будет ниже среднерыночной на 20 %. Это будет обусловлено следующими факторами:

- высокая квалификация сотрудника, опыт работы в данном направлении не менее 2 лет;

- хорошая мотивация персонала за счёт достойной сдельной оплаты труда;
- большой объём заказов;
- современное программное обеспечение, которое позволяет практически свести к нулю вероятность неверных расчётов, что в свою очередь позволяет достигать высочайшего качества изготавливаемой продукции.

Плюсами, гарантирующими, что потенциальный потребитель закажет услугу «расчёт размеров деталей мебели» по привлекательной цене высокого качества в ООО «СП Квадрат» являются следующие моменты:

- низкая цена;
- высокая известность предприятия;
- положительный имидж предприятия на рынке;
- высокая скорость обработки заказа;
- заказы можно скидывать на электронную почту при условии полной стопроцентной предоплаты на карту Сбербанка, по готовности эскизы и расчёты высылаются заказчику обратно на электронную почту и при необходимости – в цех на производство.

В таблице 2.3 представлен анализ конкурентов по услуге «расчёт размеров деталей мебели».

Таблица 2.3 – Анализ конкурентов

Конкуренты	Параметры сравнения			
	Цена	Качество	Удобство получения услуги	Скорость выполнения заказа
ООО «Панорама»	Средняя	Выше среднего	Среднее (необходима явка клиента в офис для оформления заказа)	В течение недели
ООО «Урал-МебельКомплект»		Низкое		В течение недели
ООО «СП Квадрат»	Низкая	Высокое	Высокое (не требуется приезда в офис, всё можно решить удалённо)	В течение 1 – 2 дней после оплаты или на месте сразу при наличии свободного времени у специалиста

В соответствии с данными, приведёнными в таблице 2.3, видно, что практически по всем параметрам объект исследования будет превосходить своих конкурентов.

На сегодняшний день у предприятия имеются заявки от физических лиц на услугу «расчёт размеров деталей мебели», которые были зафиксированы в журнале заявок менеджеров за последний год.

Среди юридических лиц был проведён опрос. Форма опросного листа представлена в Приложении В. Результаты приведены в таблице 2.3.

Прогнозируется, что по мере того как потенциальные потребители узнают о том, что на данном предприятии появилась услуга «расчёт размеров деталей мебели» по более доступной цене, чем у конкурентов, то число клиентов существенно возрастет.

Потребность в услугах (с НДС) в соответствии с заявками представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Потребность в услугах (с НДС)

В руб.

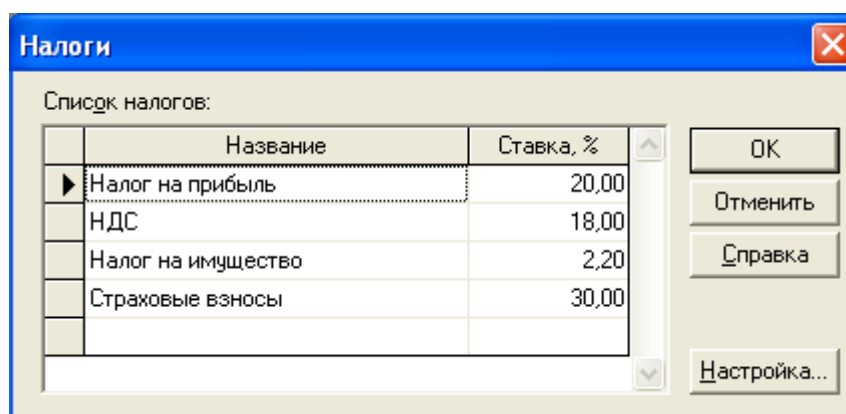
Наименование	Годовой объём потребления, в оказанных услугах	Цена, в руб. за услугу (с НДС)	Годовая выручка
Заказы от физических лиц			
- простые заказы	50	800	40 000
- средняя сложность заказов	118	1 400	165 200
- сложные заказы	95	2 000	190 000
Заказы от юридических лиц			
- простые заказы	21	800	16 800
- средняя сложность заказов	467	1 400	653 800
- сложные заказы	503	2 000	1 006 000
Итого	1 254	-	2 071 800

Реализация новой услуги ООО «СП Квадрат» происходит по заключенным договорам как с юридическими, там и с физическими лицами. Объём реализации составляет 1 254 услуги в год или 4 заказа в день ($1254/(365-52)=4$). При этом сум-

марная выручка от реализации услуг в соответствии с заключенными договорами составит 2 071 800 руб. (с НДС). Стоит заметить, что один специалист может выполнять в день порядка 3 больших заказов, поэтому необходимо привлечь двух сотрудников.

2.4 Окружение проекта

Имитационное моделирование проекта по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» проводилось с помощью программного продукта «ProjectExpert». Рассмотрим составляющие модуля «Окружение проекта». Основные налоги, которые уплачивает предприятие ООО «СП Квадрат», представлены на рисунке 2.1.



Название	Ставка, %
Налог на прибыль	20,00
НДС	18,00
Налог на имущество	2,20
Страховые взносы	30,00

Рисунок 2.1 – Налоги проекта

Основной валютой в проекте являются рубли.

Учетная ставка (ставка рефинансирования) в проекте учтена в размере 7,25% (с 26.03.2018 г.) [36].

2.5 Инвестиционный план

На предприятии имеются неиспользуемые производственные площади, планируется освободить имеющиеся площади, обустроить их в соответствии с требованиями техники безопасности и организовать там оказание услуги «расчёт размеров деталей мебели». Имеется небольшое помещение (35 кв. м.) с хорошим ре-

монтом (проводился в 2015 году во всех помещениях предприятия), системой электроснабжения, вентиляции и отопления. Данное помещение сейчас занято хозяйственным инвентарём (швабры, вёдра, моющие средства). Так как имеется такое же санитарное помещение только в другом корпусе здания, то предлагается перенести всё в одно помещение, а это подготовить для оказания новой услуги.

К выбору программного обеспечения необходимо подойти особенно серьёзно, так как от этого зависит конечный результат.

Можно работать в «3dmax», «solidworks», «autocad», они подходят почти под любые задачи и требования, однако, сложны и длительны в обучении. Есть более специализированные под мебель, например, «Астра», «Pro100», «Базис-мебельщик» и другие, однако, они, как правило, недоработанные, имеют свои недостатки. Нужна такая программа, с помощью которой можно не просто спроектировать мебель, но и выбрать способ крепления и сборки изделия, распечатать каждую деталь с разметкой и рассверловкой.

Также неплохая программа «Базис.Про100» - перенос данных осуществляется через «ListConverter» (кромку считает с процентом запаса). Пятая версия этой программы портативная, но имеет много недостатков. Версия 4.42 - для листового материала в самый раз. Однако, по отзывам при запуске программы необходимо отключить антивирус, иначе перестаёт работать.

Программа «2dPlace» очень хорошо раскладывает детали на листе. Программа также позволяет осуществлять следующие манипуляции:

- производить автоматический расклад деталей по листам (с учетом направления фактуры), с целью минимизации отходов, и, при необходимости, с учетом содержимого склада стандартных листов и полезных отходов;
- вести склад стандартных листов и остатков с учётом их материалов;
- вести базы деталей с учетом направления волокон, материала и кромки;
- вести базы материалов и кромок;
- распечатывать карты раскроя и статистику разложения;
- работать с базами деталей предыдущих версий программы и файлами универсальных форматов (с разделителями табуляциями);

- задавать параметры полезных отходов для каждого из материалов;
- хранить базу моделей мебели;
- распечатывать базы деталей на принтере и передавать в редактор электронных таблиц «MS Excel».

Программа «3D-Flat», работающая в среде «AutoCAD», позволяет построить планировку помещения в трехмерном представлении, расставить в нем элементы мебели и оборудования путем выбора из каталогов, подготовить чертежи проектируемых планировочных решений, извлечь отчетные формы о количестве и стоимости устанавливаемой мебели и оборудования, подготовить тонированные изображения интерьеров и вывести результаты на твердые носители. Общие возможности программы:

- быстро и точно рисует помещение любой формы;
- имеется база параметрических элементов мебели;
- можно осуществить расстановку элементов мебели в помещении;
- есть возможность провести калькуляцию и получить отчетный документ.

В «3D-Flat» включены каталоги параметрических элементов по категориям: офисная, кухонная, мягкая мебель, торговое оборудование. Программа позволяет использовать структуру базы элементов для наполнения собственными элементами пользователя. «3D-Flat» не требует от пользователя знания «AutoCAD» и легка в освоении. Ее отличает упрощенный интуитивный интерфейс и адаптированность команд для применения неподготовленным пользователем.

Хорошая программа «Рино», она очень проста, интуитивно понятна, позволяет легко создавать сложные формы, делать сечения, чертежи и прочее. Программа хороша при работе с деревом.

Программа «Cutting2» достаточно простая, неплохо раскладывает детали на листе ЛДСП и другого плитного материала. Есть даже портативные версии этой программы. Детали перетаскиваются мышью, поворачиваются. Однако, при печати, забывает писать размер мелких деталей.

Стоит сказать о программах «тяжелой весовой категории» (например, «Солд», «Инвентор» и другие САПРы «высшей ступени эволюции»), они требуют

очень долгого обучения, однако, их возможности гораздо шире, чем требуется для оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели».

«3D-Constructor» поддерживает параметрические построения, её удобно применять именно при работе с ЛДСП. Она хорошо подходит для производства корпусной мебели «с выкрутасами» и большим количеством сложной фурнитуры.

«3D-Constructor» имеет два основных направления для использования: конструирование мебели и подготовка параметрических моделей мебели для «3D-Flat». При конструировании используются:

- плиты из листового материала (плоские детали из листового материала (ДСП, ДВП, стекло), толщина листа определяется характеристиками материала. Для плит можно проводить операции скругления углов, наложения фасок, создавать вырезы различной формы, накладывать кромку на любую сторону;

- столешницы (плиты непрямоугольного сечения);

- профильные погонажные детали различного сечения (уголки, швеллера и другие элементы, полученные путем протягивания заданного сечения вдоль пути построения);

- стандартные и нестандартные изделия (элементы с постоянной геометрией, например ручки, ножки и элементы со сложной трехмерной геометрией: филленчатые фронты, подушки, предназначенные для проектирования мягкой мебели, элементарные геометрические тела (параллелепипед, цилиндр, конус));

- выдавленные детали (деталь заданной формы и высоты, предназначенная для создания декоративных элементов, полный аналог плит, но в отличии от последних, высота таких деталей является переменной);

- элементы крепежа (стяжки, угольники, конфирматы, полкодержатели, шканты и направляющие).

Проанализировав способности программ, было принято решение о покупке трёх: «3D-Flat», «2D-Place», «3D-Constructor». Все эти программы одного производителя, очень просты и каждая из них дополняет друг друга. Эти программы вместе образуют комплекс программного обеспечения, охватывающий конструирование мебели, подготовку производства и работу с клиентом.

Основное оборудование, мебель и их стоимость по проекту приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основное оборудование и мебель по проекту

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в шт.	Стоимость общая	Доставка	Обучение	Поставщик
Мебель						
Стол криволинейный (Беларусь), цвет Ясень Шимо	5 568	1	5 568	1 000	-	«Экспресс-офис»
Тумба офисная, артикул МР-23	2 978	2	5 956			
Кресло для специалиста – офисное кресло Бюрократ СН 799 М	4 580	1	4 580			
Шкаф-купе приставной для документов	12 304	1	12 304			
Стулья для посетителей - Офисный стул Изо хром сетка однослойная	1 793	3	5 379			
Шкаф-купе для одежды комбинированный (Россия)	23 504	1	23 504			
Техника и программное обеспечение						
Программное обеспечение:						
- «3D-Flat 8.0», фирма «Электран» (расстановка)	16 000	1	16 000	-	10 000	«Центр мебельных программ»
- «2D-Place», фирма «Электран» (раскрой)	14 300	1	14 300	-		
- «3D-Constructor», фирма «Электран» (конструирование)	75 750	1	75 750	-		
Операционная система Windows 8 профессиональная	-	1	-	-	-	Устанавливаются штатным программистом бесплатно
Офисные программы (Word 2016, Excel 2016)	-	2	-	-	-	
МФУ (принтер, сканер, копир) HP LaserJet Ultra MFP M134fn RU (3 картриджа, А4, лазерный)	20 190	1	20 190	190	-	«Ситилинк»
Ноутбук ASUS X751NV-TY001T, черный	29 990	1	29 990		-	
Итого	224 711					-

Амортизация на предприятии рассчитывается линейным способом в соответствии со сроком полезного использования. Однако, так как стоимость каждой отдельно взятой единицы оборудования и мебели меньше 100 000 рублей, то амортизация начисляться не будет, вся сумма будет сразу списана на затраты.

Инвестиционный план необходим для составления календарного графика работ проекта. В данном плане отражены работы проекта, их длительность, даты начала и окончания, а также стоимость запланированных работ проекта.

Календарный план реализации проекта по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» с указанием даты начала этапа, даты окончания этапа, длительности этапа и стоимости представлен в Приложении Г в таблице Г.1.

Длительность работ проекта и логические связи между ними наглядно представлены на диаграмме Ганта в Приложении Д на рисунке Д.1.

Инвестиционный план по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Единовременные операционные затраты

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в ед.	Сумма
Мебель (со сборкой)	57 291	1	57 291
Техника (ноутбук и МФУ)	50 180	1	50 180
Программное обеспечение (мебельные программы)	106 050	1	106 050
Оборотные активы для начала работы (канцтовары, конверты и прочее)	7 000	1	7 000
Косметический ремонт помещения (окраска стен)	20 000	1	20 000
Оснащение рабочего стола (урна, подставки под ручки и карандаши, подставки под документы и прочее)	3 000	1	3 000
Добавление информации на сайт предприятия о новой услуге	500	1	500
Рассылка информации клиентам предприятия о новой услуге (вместе с прайсами)	500	1	500
Доставка мебели и оборудования для оснащения рабочих мест	1 190	1	1 190
Печать визиток	2	200	400
Обучение персонала	10 000	1	10 000
Итого	-	-	256 111

Исходя из представленной таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что стоимость реализации проекта составит 256 111 руб. Данные денежные средства будут взяты из собственных средств, так как ООО «СП Квадрат» обладает необходимой суммой денежных средств (719 000 руб.).

2.6 Производственный план

Расчёт выручки ООО «СП Квадрат» от реализации услуги «расчёт размеров деталей мебели» (без НДС) представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчёт годового объёма выручки от оказания новой услуги (без НДС)

В руб.

Наименование	Годовой объём потребления, в оказанных услугах	Цена, за услугу (без НДС)	Годовая выручка
Заказы от физических лиц			
- простые заказы	50	677,97	33 898
- средняя сложность заказов	118	1186,44	140 000
- сложные заказы	95	1694,92	161 017
Заказы от юридических лиц			
- простые заказы	21	677,97	14 237
- средняя сложность заказов	467	1186,44	554 068
- сложные заказы	503	1694,92	852 542
Итого	1 254	-	1 755 763

Далее следует рассмотреть затраты связанные с открытием цеха по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели».

Рассмотрим постоянные затраты.

Амортизация в программе «Project Expert» входит в постоянные издержки, однако, рассчитывается отдельно при формировании календарного плана в инвестиционном плане. Амортизируемым имуществом признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более

100 000 рублей (пункт 1 статьи 256 НК РФ). Указанная стоимость применяется к объектам амортизируемого имущества, вводимым в эксплуатацию начиная с 1 января 2016 года. Следует отметить, что каждая единица приобретаемого оборудования составит менее 100 000 рублей, следовательно, амортизация начисляться не будет.

Общие издержки ООО «СП Квадрат» за месяц представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Общие издержки ООО «СП Квадрат»

Наименование затрат	В тыс. руб.	
	Сумма (с НДС)	Сумма (без НДС)
Коммунальные платежи (электроэнергия на освещение помещения)	200,00	169,49
Закупка спецодежды для вновь принятых работников	1 000,00	847,46
Закупка средств по уходу и моющих средств для ухода за техникой и мебелью	157,50	133,47
Канцелярские расходы (бумага, канцелярские принадлежности и пр.)	945,00	800,85
Расходы на связь	500,00	423,73
Реклама	125,00	105,93
Итого	2 927,50	2 480,93

Из всех коммунальных платежей новым источником расхода будет являться только электроэнергия на освещение помещения, так как остальные коммунальные платежи (теплоэнергия, ремонт и обслуживание, вывоз мусора и ТБО и прочие) оплачивались ранее и не зависят от проекта.

Затраты на закупку спецодежды для вновь принятых работников (2 комплекта по 6 000 руб. в расчёте на год) составят 12 000 рублей в год. Производитель – ООО «Спецодежда» (г. Челябинск), цена указана с учётом корпоративных скидок.

Расчёт затрат на закупку средств по уходу и моющих средств для ухода за техникой и мебелью осуществлялся исходя из норматива на 1 кв.м. площади – 4,5 руб. в месяц, то есть на 35 кв. м. эта сумма составит 157,5 руб. в месяц.

Затраты на приобретение канцелярских принадлежностей и бумаги составят по нормативам предприятия 945 руб. в месяц или 11 340 руб. в год.

Расходы на связь составят 500 рублей в месяц (безлимитный корпоративный тариф по России).

Реклама будет большей частью бесплатной (на сайте предприятия, адресная рассылка информации клиентам). Однако, как дополнение к рекламе предлагается напечатать именные бумажные визитки на новых сотрудников на новую услугу, стоимость составит 2 руб. за визитку. Объём – 1 500 штук.

Далее следует рассмотреть план по персоналу.

Планируется задействовать в проекте 12 человек, из них вновь принятых рабочих – 2 человека и доплата уже существующим рабочим – у 10 человек. В плане по персоналу отображаются только те работники, чья заработная плата начисляется по окладной системе оплаты труда.

План по персоналу ООО «СП Квадрат» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – План по персоналу ООО «СП Квадрат»

Наименование должности	Оклад, в руб.	Число рабочих, в чел.	Оплата труда в течение
Управление			
Главный бухгалтер (доплата)	500	1	всего проекта
Начальник отдела доставки (доплата)	500	1	всего проекта
Бухгалтер по начислению заработной платы (доплата)	200	2	всего проекта
Производство			
Уборщица (доплата)	100	2	всего проекта
Маркетинг			
Менеджер по отгрузке и доставке продукции (доплата)	500	4	всего проекта
Итого	-	10	-

Таким образом, составлен план по персоналу проекта, однако, заработная плата основных специалистов по проекту, которые оказывают новую услугу, в этом плане нет, так как их заработная плата сдельная, то есть относится на прямые издержки.

Далее следует рассмотреть прямые издержки. Прямые затраты на заработную плату вновь принятых сотрудников представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Прямые затраты на заработную плату сотрудников

В руб.

Наименование	Годовой объём потребления, в оказанных услугах	Цена, в руб. за услугу (без НДС)	Годовая выручка (без НДС)	Годовая заработная плата специалистов		Затраты на заработную плату в расчёте на одну услугу	
				без НДС	с НДС	без НДС	с НДС
Заказы от физических лиц							
- простые заказы	50	677,97	33 898	15 254,24	18 000,00	305,08	360
- средняя сложность заказов	118	1186,44	140 000	63 000,00	74 340,00	533,90	630
- сложные заказы	95	1694,92	161 017	72 457,63	85 500,00	762,71	900
Заказы от юридических лиц							
- простые заказы	21	677,97	14 237	6 406,78	7 560,00	305,08	360
- средняя сложность заказов	467	1186,44	554 068	249 330,51	294 210,00	533,90	630
- сложные заказы	503	1694,92	852 542	383 644,07	452 700,00	762,71	900
Итого	1 254	-	1 755 763	790 093,22	932 310,00	630,06	743,47

Затраты на заработную плату специалистов, оказывающих услугу «расчёт размеров деталей мебели», составляют 45 % от объёма продаж.

Прямые затраты на сырьё и материалы на оказание услуги отсутствуют, так как канцелярские расходы отнесены на косвенные затраты.

Рассчитаем затраты электроэнергии. Затраты на электроэнергию, затраченную на работу ноутбука и МФУ, рассчитываются по формуле (2.1):

$$Z_{\text{привод}} = M \cdot T \cdot Q, \quad (2.1)$$

где M – суммарная мощность оборудования;

T – тариф (руб. за кВт/час);

Q – время работы оборудования за год.

Общая мощность оборудования (ноутбука и МФУ) составляет 1,84 кВт (2,5 кВт и 0,34 кВт соответственно). Стоимость одного киловатта электроэнергии 3,03 руб. / кВт в час.

Режим работы оборудования: 2 504 часов (по 8 часов 313 дней в году, за исключением воскресений), тогда расход составит 13 960,30 руб. в год. Годовой объём производства составит 1 254 услуги в год, тогда на оказание одной услуги «расчёт размеров деталей мебели» потребуется 11,13 руб.

Прямые издержки на продукцию предприятия ООО «СП Квадрат» представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Прямые издержки на продукцию предприятия

В руб.

Наименование затрат	Сумма в расчёте на одну услугу	
	без НДС	с НДС
Заработная плата специалистов:		
- простые заказы	305,08	360
- средняя сложность заказов	533,90	630
- сложные заказы	762,71	900
Электроэнергия	9,43	11,13
Итого	639,49	754,60

Таким образом, рассмотрены все издержки по проекту.

Далее проводился анализ и оценка эффективности проекта, который включает в себя несколько этапов:

- обоснование ставки дисконтирования;
- интегральные показатели эффективности проекта;
- анализ рисков.

2.7 Анализ и оценка эффективности проекта

2.7.1 Обоснование ставки дисконтирования

Так как источником финансирования являются собственные средства предприятия, то ставку дисконтирования рассчитаем по методу расчета стоимости капитальных активов CAPM (формула 2.2):

$$r = R + \beta \cdot (R_m - R), \quad (2.2)$$

где β – коэффициент, измеряющий относительный уровень дохода проекта по сравнению со средним доходом проектов того же типа;

R_m – средняя доходность отрасли;

R – безрисковая ставка доходности.

В качестве безрисковых активов возьмём ставку рефинансирования, которая составляет 7,25 % годовых.

β -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (сфера услуг, подотрасль «торговля») и равен 1,01 (данные для расчёта приведены в приложении Ж).

Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы за 2016 год: «ВТБ – Фонд Сбалансированный» (27,42%), «Солид Перспективный» (31,55%) и «Газпромбанк – Облигации плюс» (18,62%). Среднее значение составило 25,86% [34].

Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике рассчитывается по формуле (2.3):

$$1 + R_m = \left(1 + \frac{E_m}{100}\right) / \left(1 + \frac{i}{100}\right), \quad (2.3)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 25,86%);

i – темп инфляции, 3,6% годовых [20].

Подставив необходимые данные в формулу (2.3), реальная средняя ставка доходности отрасли составит:

$$R_m = \frac{1 + 0,2586}{1 + 0,036} - 1 = 0,2149 \text{ или } 21,49\%.$$

Подставляя значения реальной средней ставки доходности в формулу (2.3), получается, что ставка дисконтирования составляет:

$$r = 7,25 + 1,01 \cdot (21,49 - 7,25) = 21,62 \%$$

Подставив все значения в формулу получим ставку дисконтирования, равную 21,62 %. С помощью расчета интегральных показателей и рассчитанной ставки дисконта проведем оценку эффективности проекта.

2.7.2 Интегральные показатели эффективности проекта

Для того, чтобы определить эффективность инвестиций в проект, определим чистую приведенную стоимость на основе денежных потоков. Чистая приведенная стоимость денежных потоков рассчитывается по формуле (2.4):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.4)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость денежных потоков;

CF_t – чистый поток денежных средств;

r – ставка дисконтирования;

t – период, за который нужно произвести расчет.

I₀ – объем начальных инвестиций.

Согласно проведённым расчётам чистая приведённая стоимость составит 373 786 руб.

Рассчитаем простой период окупаемости проекта (PP) от начала осуществления проекта до достижения периода, за который инвестиционные затраты покрываются денежными поступлениями (формула 2.5):

$$PP = \frac{I_0}{NP} \cdot 365, \quad (2.5)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по мероприятию;

NP – чистая прибыль.

Период, необходимый на покрытие инвестиций за счет генерируемого проектом чистого денежного потока, составляет 7,5 месяцев.

Для определения периода, через которое дисконтированная сумма притоков должна полностью сравняться с дисконтированной суммой оттоков денежных средств по рассматриваемому проекту, рассчитывается дисконтированный срок окупаемости проекта по формуле (2.6) [8]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n CF_t \frac{1}{(1+IRR)^t}}, \quad (2.6)$$

где DPP – дисконтированный период окупаемости.

Дисконтированный период окупаемости предлагаемого к реализации проекта будет равен 8 месяцам.

Далее рассчитаем индекс доходности (формула 2.7), который характеризует сколько дисконтированного дохода будет получено на 1 рубль дисконтированных инвестиций:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \frac{1}{(1+IRR)^t}}{I_0}, \quad (2.7)$$

где PI – индекс доходности [8].

Индекс доходности имеет показатель больше единицы ($PI = 2,42$), что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

Рассчитаем последний показатель – внутреннюю норму рентабельности, который демонстрирует максимальную альтернативную стоимость инвестиций, под которую их возможно получить, но при этом проект имеет нулевую доходность (формула 2.8):

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t \cdot \frac{1}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (2.8)$$

где **IRR** – внутренняя норма рентабельности [4].

Данный интегральный показатель рассчитан при ставке дисконтирования равной 21,62% и составляет 273,21%, что говорит о наличии запаса устойчивости проекта.

Рассчитанные интегральные показатели эффективности проекта по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» при сроке проекта 21 месяц (1 год 9 месяцев) приведены на рисунке 2.2.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	21,62	22,00
Период окупаемости - PB, мес.	8	8
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	8	8
Средняя норма рентабельности - ARR, %	149,14	149,14
Чистый приведенный доход - NPV	373 786	6 545
Индекс прибыльности - PI	2,42	2,41
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	273,21	275,28
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	82,26	82,42

Рисунок 2.2 – Интегральные показатели эффективности проекта

В соответствии с данными рисунка 2.2 видно, что проект по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» окупится за 8 месяцев (если рассчитывать через простой срок окупаемости) и за 7,5 месяцев (если рассчитывать через дисконтированный срок окупаемости). Чистый приведенный доход значительно выше нуля (373 786 рубля за 1 год 9 месяцев реализации проекта), значит проект приносит прибыль. На вложенный рубль проект дает 1 рубль 42 копейки прибыли согласно значению индекса доходности. Критерий IRR больше цены капитала (273,21% против 21,62%), следовательно, значит проект имеет существенный запас прочности.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» является эффективным и его целесообразно принять к реализации. Далее проводился анализ рисков проекта, в том числе анализ чувствительности, безубыточности проекта и Монте-Карло.

2.8 Анализ рисков

2.8.1 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности применяется, если нужно выявить стабильность и силу влияния одной из составляющих проекта. Базовый критерий, на котором основывается анализ чувствительности, – это чистый дисконтированный доход [4].

Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с проектом, реализуемым предприятием ООО «СП Квадрат».

Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объём сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки (рисунок 2.3).

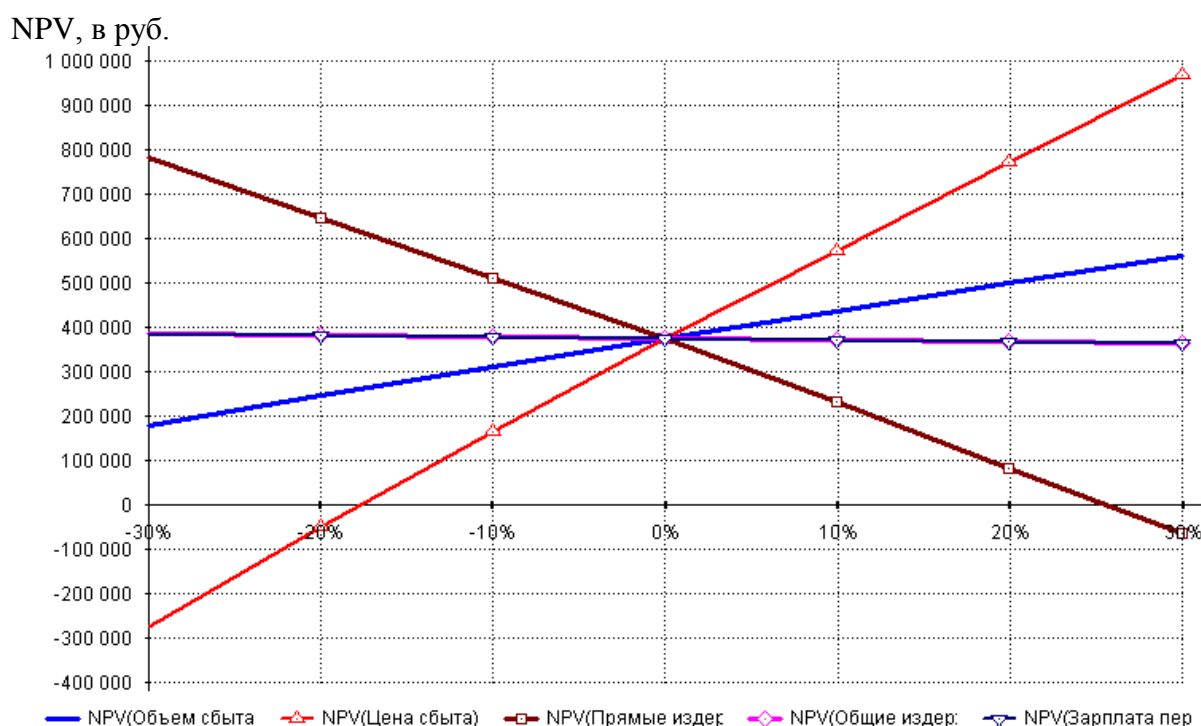


Рисунок 2.3 – Анализ чувствительности проекта

Расчет производился в диапазоне изменений от -30% до 30% с шагом расчета 10%. Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта на 18 % NPV проекта станет отрицательным. Снижение цены невозможно, так как цены на рынке будут минимальными при высочайшем качестве оказания услуг.

Что касается остальных параметров проекта, то при их изменении более, чем на 25% в разные стороны проект остаётся прибыльным, следовательно, эти показатели не влияют существенным образом на изменение NPV.

Таким образом, проект можно признать низко рискованным, поэтому его необходимо принять к реализации.

2.8.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности показывает, сколько предприятие способно заработать прибыли, если обеспечит себе определенный объем продаж выпускаемой продукции в количественном выражении [41].

Точка безубыточности – это такой показатель, при котором предприятие будет иметь нулевой финансовый результат, то есть когда мы не имеем прибыли, но и не несем убытков [41].

Точка безубыточности (Тб/у) рассчитывается по формуле (2.9):

$$Тб/у = \frac{ПЗ}{В - ПерЗ} \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

где ПЗ – сумма постоянных расходов на весь объем реализации продукции;

В – выручка от реализации продукции;

ПерЗ – переменные расходы на продукцию.

Маржинальная прибыль по проекту (МП) рассчитывается как разница между выручкой и переменными затратами по формуле (2.10):

$$МП = В - ПерЗ. \quad (2.10)$$

Определение запаса финансовой прочности (ЗФП) характеризует на сколько процентов можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния (формула 2.11) [41]:

$$\text{ЗФП} = \frac{(B - T_6/y)}{B} \cdot 100\%. \quad (2.11)$$

Расчет точки безубыточности (без НДС), запаса финансовой прочности и операционного рычага по проекту производства услуги «расчёт размеров деталей мебели» за 2018 – 2019 гг. приведён в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет точки безубыточности (без НДС) за месяц на 31.12.2019 г.

В руб.

Показатель	Простые заказы	Заказы средней сложности	Сложные заказы	Итого
Объём сбыта, в числе оказанных услуг	6	49	50	105
Цена	677,97	1186,44	1694,92	-
Выручка (объём сбыта в денежном выражении)	4067,80	58135,59	84745,76	146949,15
Удельные переменные затраты	477,43	828,43	1179,43	-
Суммарные переменные затраты	2864,59	40593,18	58971,61	1022429,8
Постоянные затраты	126,25	1804,38	2630,30	4560,93
Маржинальная прибыль	1203,20	17542,42	25774,15	44519,77
Доля маржинального дохода в выручке (коэффициент покрытия), в процентах	29,58	30,18	30,41	30,30
Балансовая прибыль	861,56	12590,43	18515,09	31967,07
Точка безубыточности, в услугах	0,63	5,04	5,10	0,1
Точка безубыточности, в руб.	426,84	5979,73	8648,45	15054,55
Запас финансовой прочности, в руб.	3640,96	52155,87	76097,32	131894,60
Запас финансовой прочности, в процентах	89,51	89,71	89,79	89,76
Операционный рычаг	1,40	1,39	1,39	1,39

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж ООО «СП Квадрат» по услуге «расчёт размеров деталей мебели» превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Следует

отметить, что объём продаж может только возрастать по мере того как новые клиенты будут узнавать о новой услуге. В течение всего срока проекта цена будет фиксированной, поэтому при формировании цены инфляция не учитывается.

Снижение объёма продаж на 89,76 % по сравнению с прогнозным значением даст проект с нулевой доходностью на конец 2019 года.

Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по проекту оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели» по простым заказам в 2019 году наглядно представлены на рисунке 2.4.

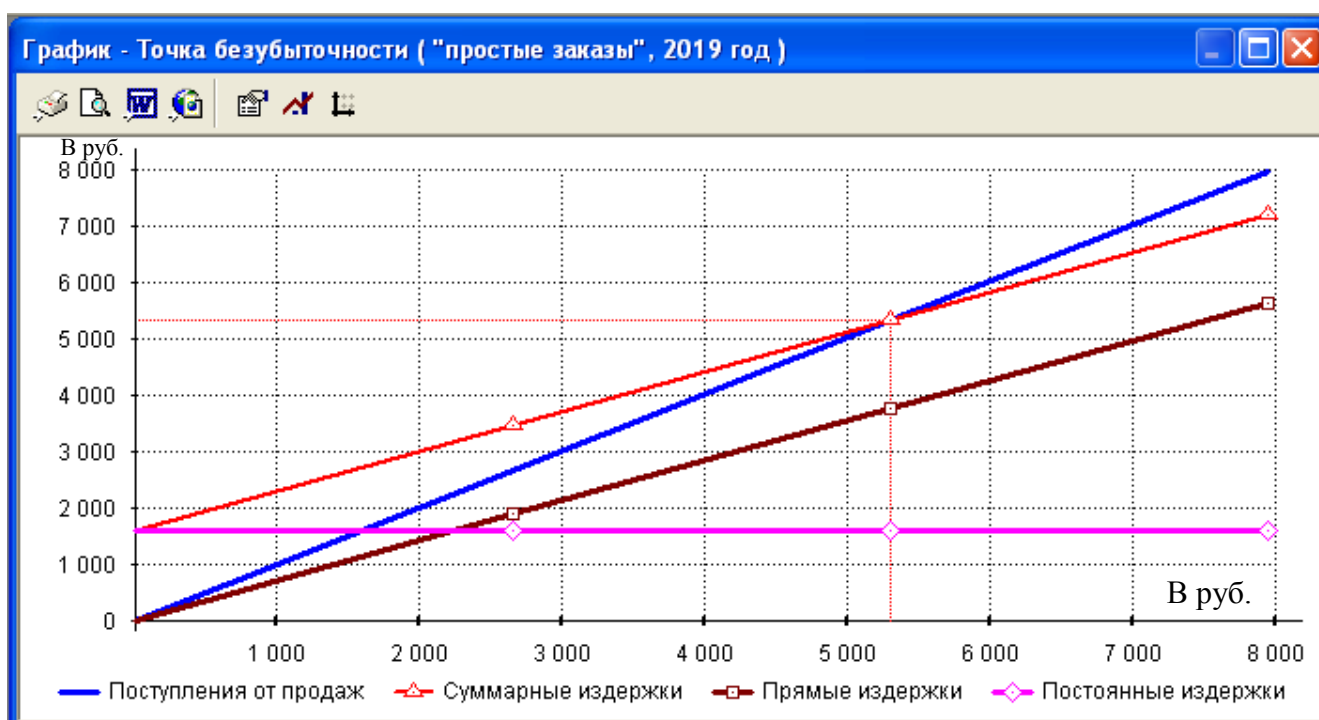


Рисунок 2.4 – Анализ безубыточности в денежном выражении в 2019 году по простым заказам

Запланированный объём продаж по простым заказам превышает безубыточный объём продаж в 2019 году, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль.

Проект имеет хороший запас финансовой прочности – 89,51%.

Результаты расчета анализа безубыточности предприятия в денежном выражении по проекту оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели» по заказам средней сложности в 2019 году наглядно представлены на рисунке 2.5.

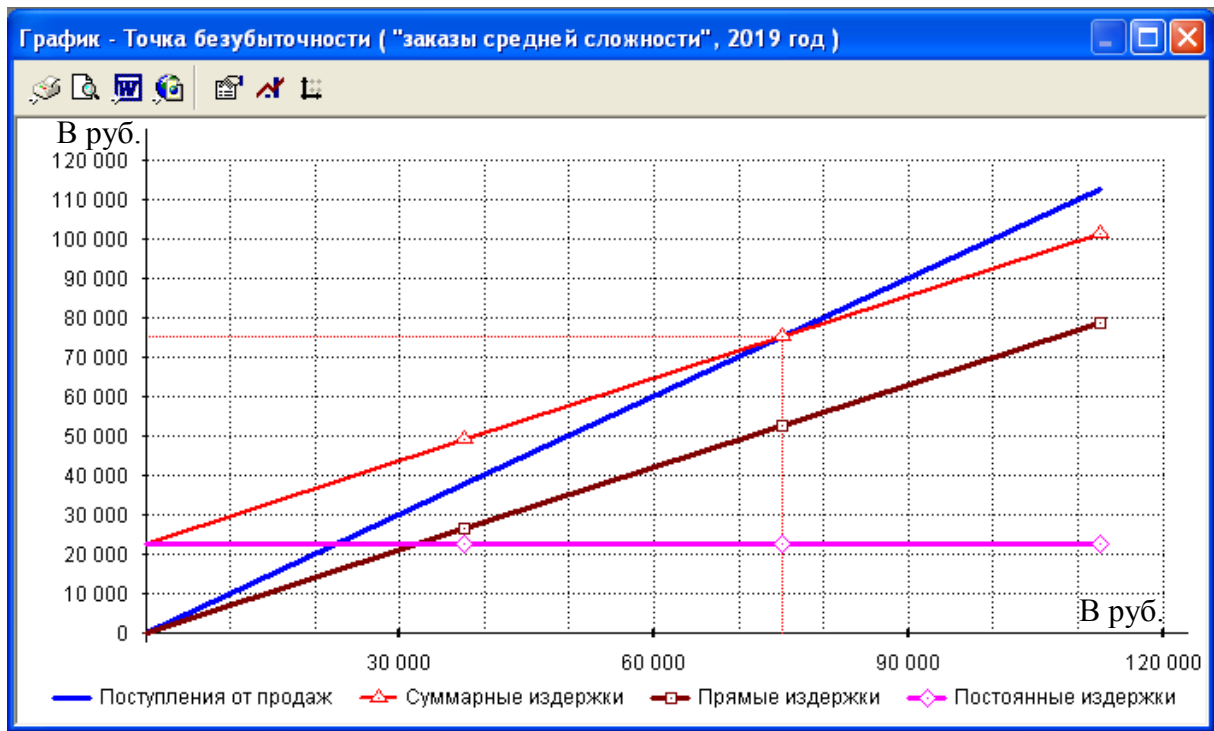


Рисунок 2.5 – Анализ безубыточности в денежном выражении в 2019 году по заказам средней сложности

Результаты расчета анализа безубыточности предприятия в денежном выражении по сложным заказам в 2019 году наглядно представлены на рисунке 2.6.

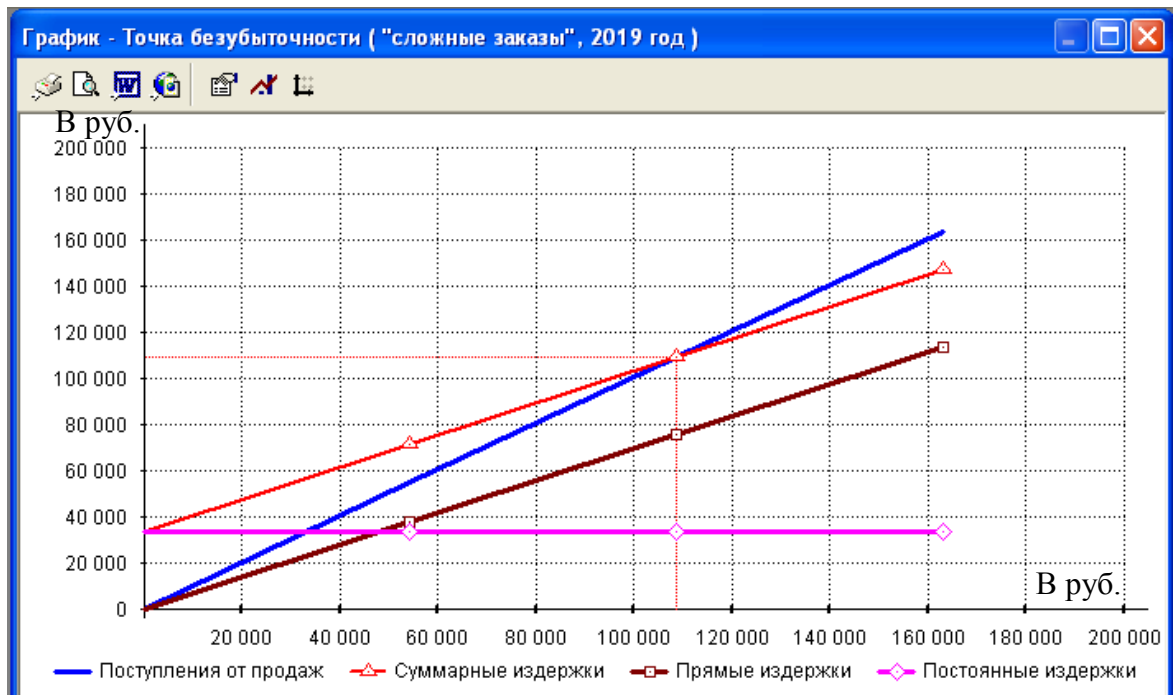


Рисунок 2.6 – Анализ безубыточности в денежном выражении в 2019 году по сложным заказам

Запланированный объем продаж по заказам средней сложности и по сложным заказам превышает безубыточный объем продаж в 2019 году, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Проект имеет хороший запас финансовой прочности – почти 90%.

Далее следует провести анализ рисков, используя метод Монте-Карло.

2.8.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров [4]. В качестве входных параметров для вероятностного анализа были использованы те факторы, которые оказали наибольшее влияние на чистую приведенную стоимость проекта по результатам анализа чувствительности (цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки). Диапазон изменений параметров – от +10% до -10%. Число расчетов – 1000. Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 2.7.

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	8	0,12
Индекс прибыльности	2,39	0,11
Чистый приведенный доход	366 027	0,19
Внутренняя норма рентабельности	272,29	0,10
Период окупаемости, мес.	8	0,12
Средняя норма рентабельности	147,33	0,11
Модиф. внутренняя норма рентабельности	80,74	0,14

Рисунок 2.7 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта – 100%. Следует отметить, что все значения, которые получились в результате расчета анализа Монте-Карло, похожи с расчетами в общем анализе эффективности инвестиций.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по оказанию новой услуги по параметру «Дисконтированный срок окупаемости» представлены на рисунке 2.8.

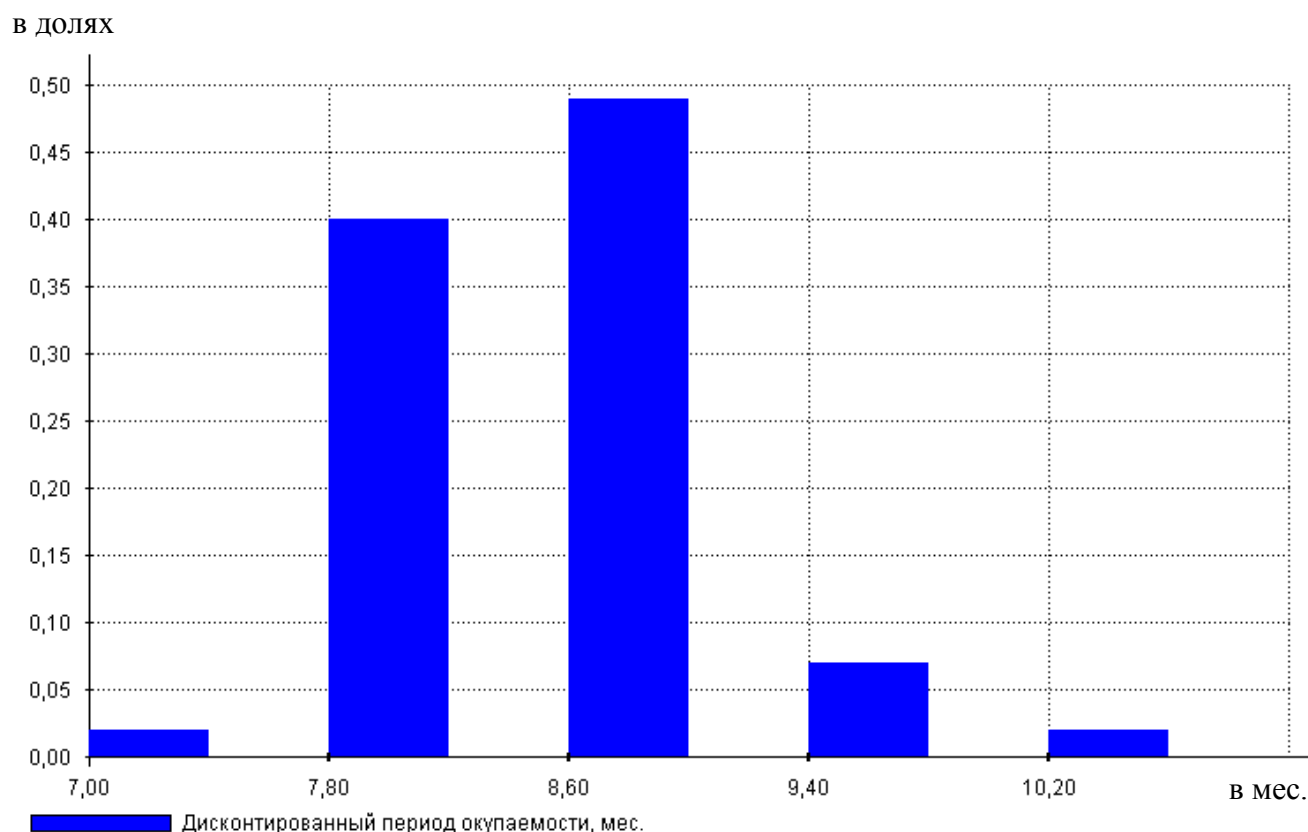


Рисунок 2.8 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «Дисконтированный срок окупаемости»

Анализ показал, что около 89 % значений попали в диапазон от 7,8 до 8,6 месяцев при исходном значении 8 месяцев. Полученные данные, при условии, что срок проекта 21 месяц говорят о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. С вероятностью 88 % проект окупиться на полмесяца позже срока (через 8,6 месяца), так как неопределённость составляет 12 %.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Период окупаемости» представлены на рисунке 2.9.

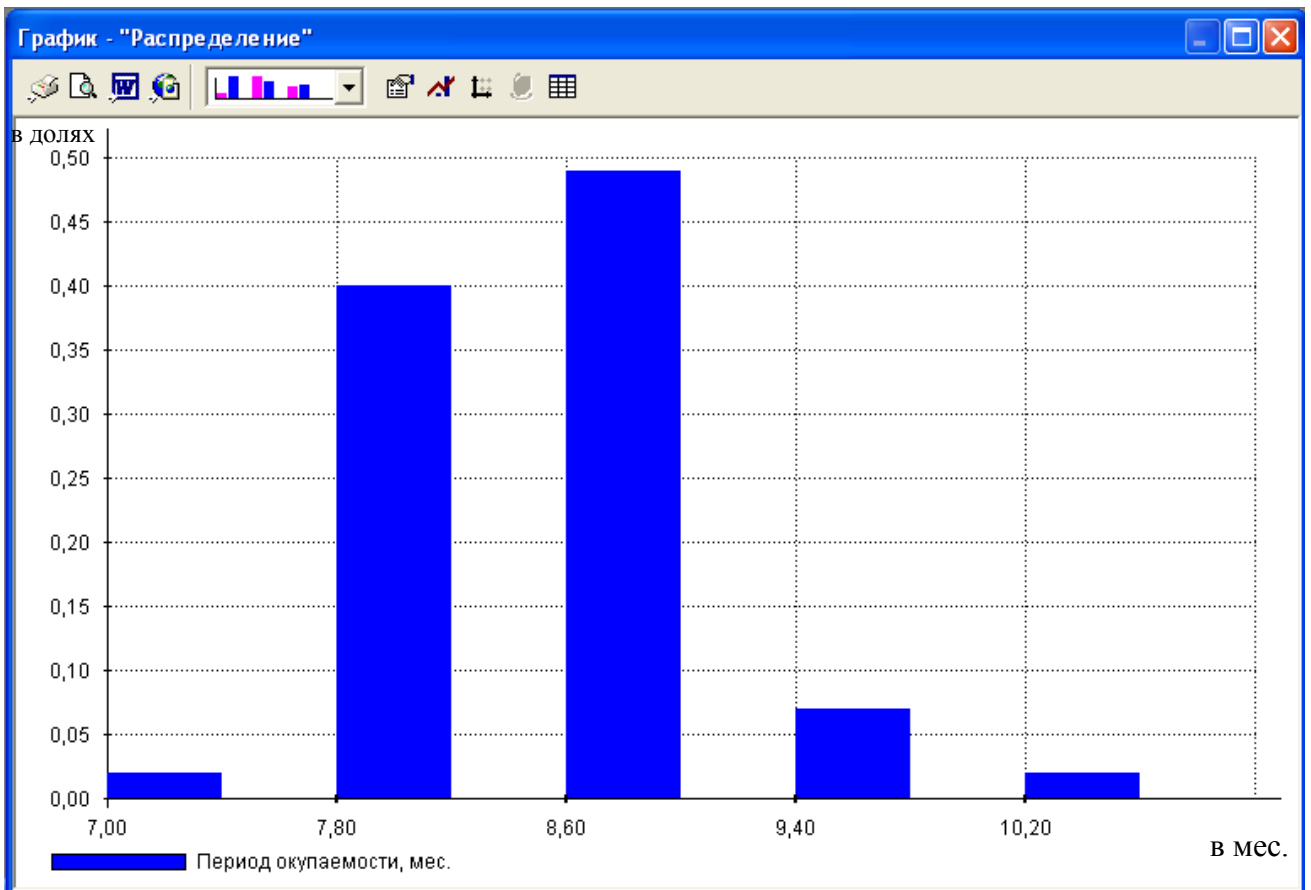


Рисунок 2.9 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «Период окупаемости»

Анализ показал, что около 89 % значений попали в диапазон от 7,8 до 8,6 месяцев при исходном значении 8 месяцев. Полученные данные, при условии, что срок проекта 21 месяц говорят о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

С вероятностью 88 % проект окупиться в срок, так как неопределённость составляет 12 %, а среднее значение в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 8 месяцев.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Средняя норма рентабельности» представлены на рисунке 2.10.

Анализ показал, что около 70 % значений попали в диапазон от 127,62 % до 153,17 % при исходном значении 149,14 %. Полученные данные, при условии, что ставка дисконтирования составила 21,62 %, говорят о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

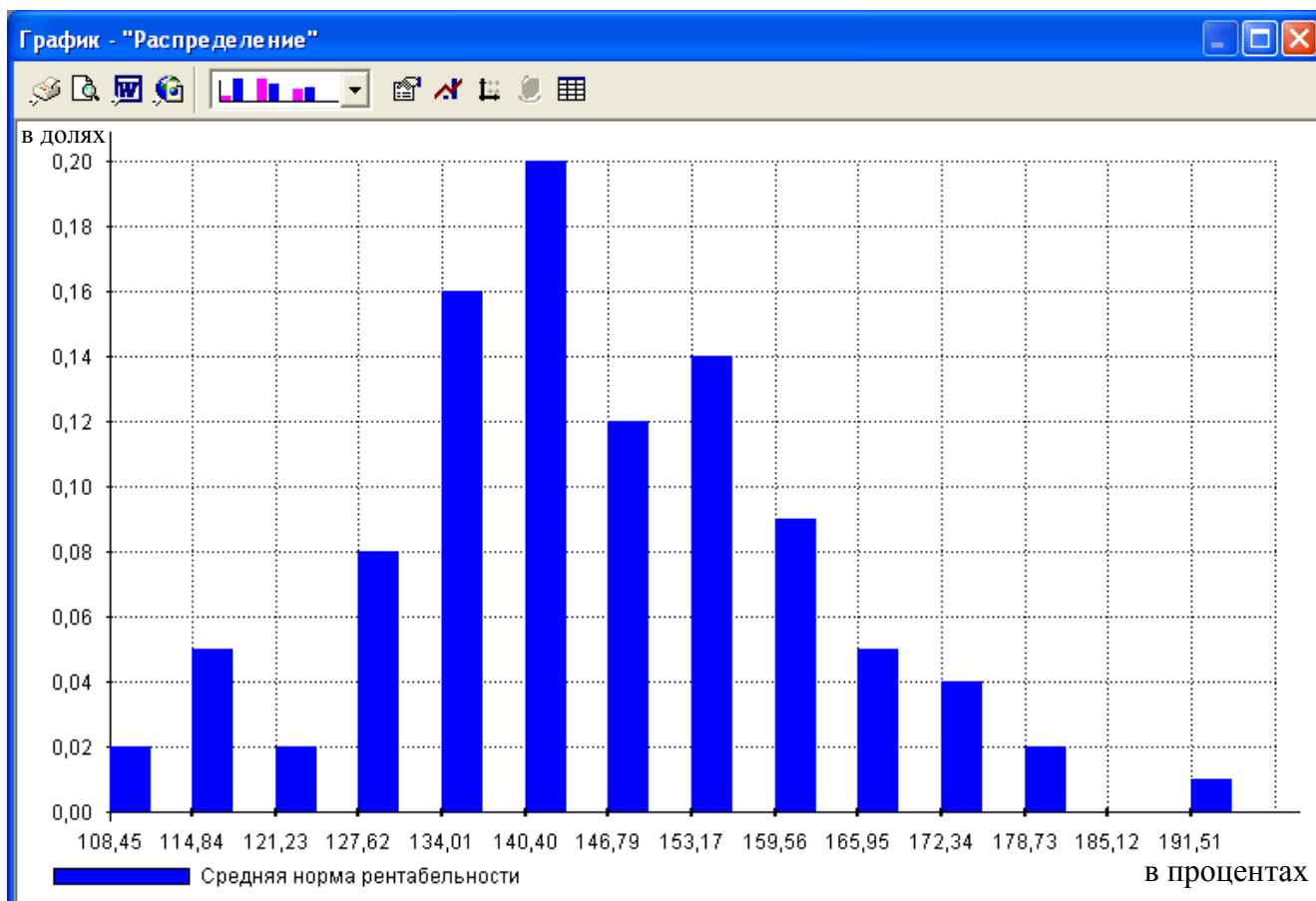


Рисунок 2.10 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «Средняя норма рентабельности»

Результаты анализа показали, что с вероятностью 89 % проект даст среднюю норму рентабельности 147,33 %, так как неопределённость составляет 11 %, а среднее значение в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 149,14 %.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведённый доход» представлены на рисунке 2.11.

Анализ показал, что около 81 % значений попали в диапазон от 275 884,27 руб. до 428 157,83 руб. при исходном значении 373 786 рублей.

Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

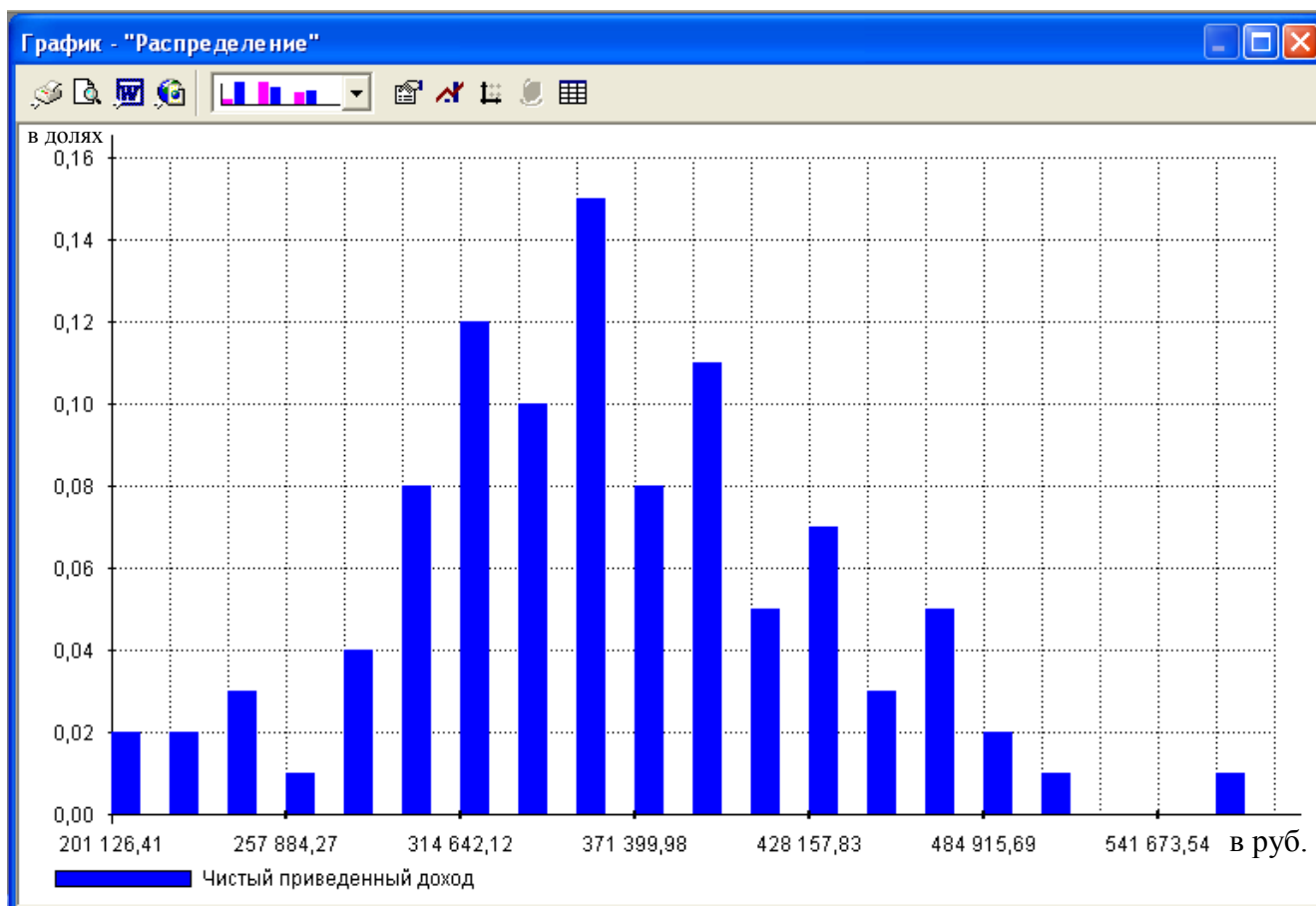


Рисунок 2.11 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

Результаты анализа показали, что с вероятностью 81 % проект даст чистый приведённый доход 366 027 рублей, так как неопределённость составляет 19 %, а исходное значение в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 373 786 рублей.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Индекс прибыльности» представлены на рисунке 2.12.

Анализ показал, что около 75 % значений попали в диапазон от 2,14 до 2,62 при исходном значении 2,42. Полученные данные говорят о низком риске получения убытков от реализации данного проекта, так как в любом случае ожидаемое значение превысит единицу.

Результаты анализа показали, что с вероятностью 89 % проект даст на каждый вложенный рубль 1 рубль 39 копеек прибыли, так как неопределённость составляет 11 %, а исходное значение индекса доходности в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 2,42.

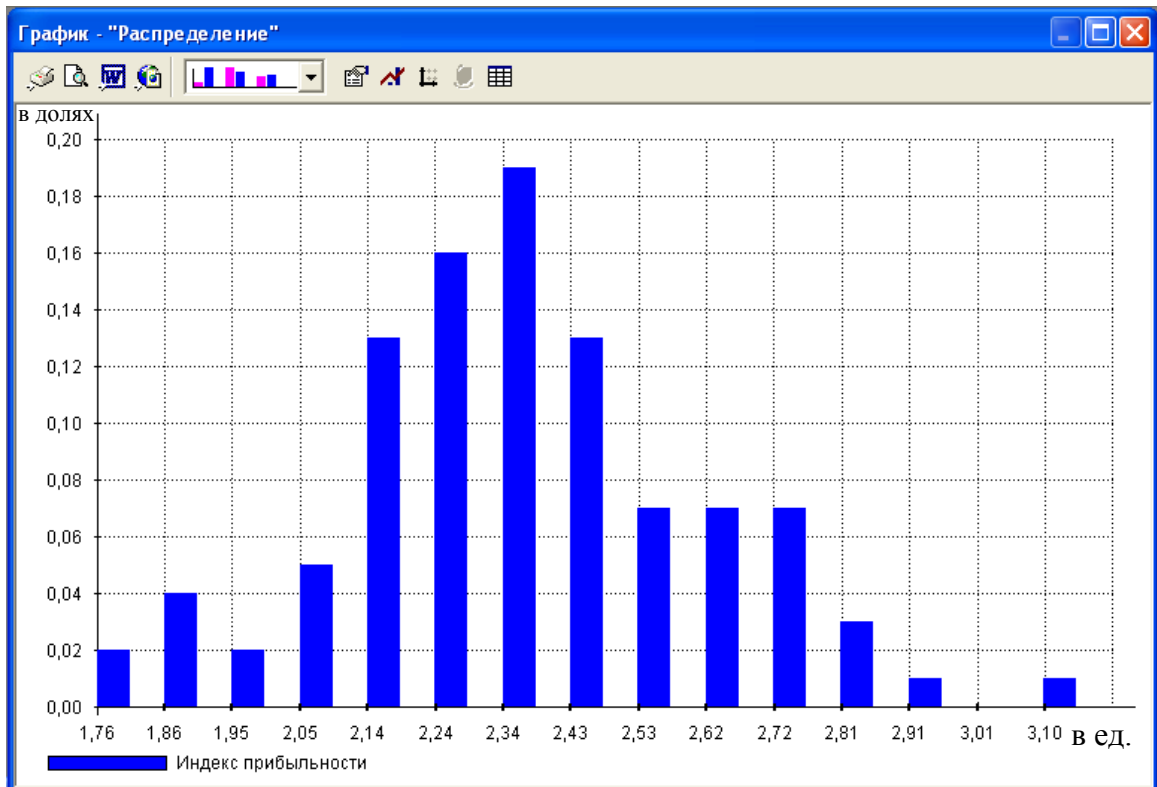


Рисунок 2.12 – Анализ Монте-Карло по параметру «Индекс прибыльности»

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Внутренняя норма рентабельности» представлены на рисунке 2.13.

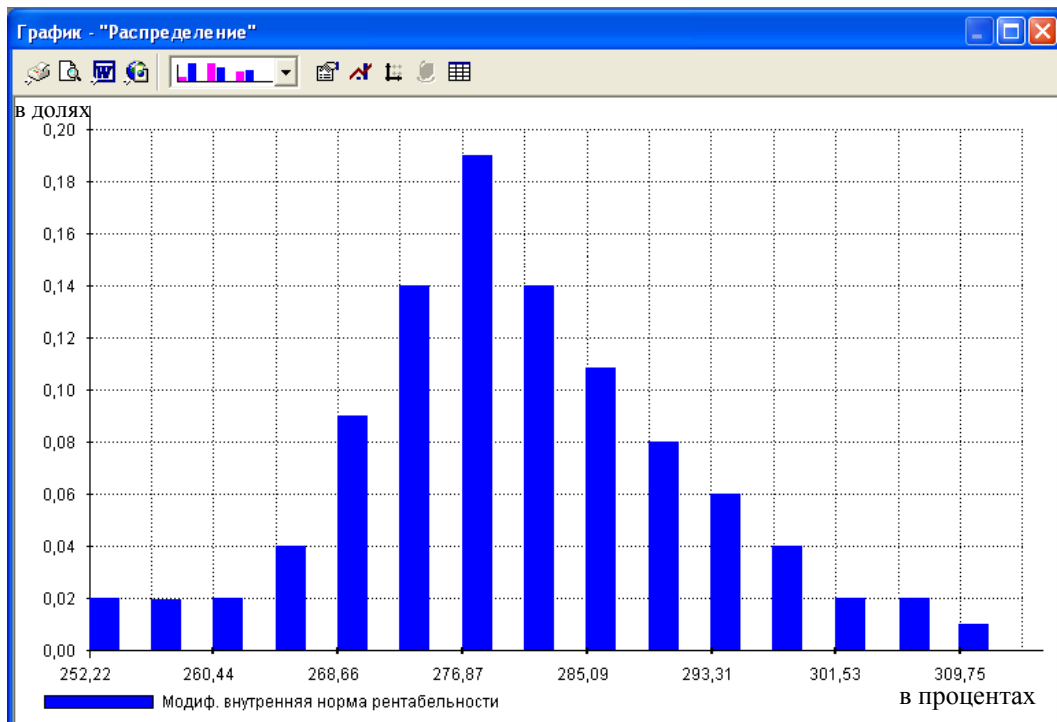


Рисунок 2.13 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «IRR»

Анализ показал, что около 87 % значений попали в диапазон от 268,66 % до 293,31% при исходном значении 273,21 %. Полученные данные, при условии, что ставка дисконтирования составляет 21,62 %, говорят о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. Результаты анализа показали, что с вероятностью 90 % проект даст внутреннюю норму рентабельности 272,29 %, так как неопределённость составляет 10 %, тогда как исходное значение данного показателя в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» составило 273,21 %.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Модифицированная внутренняя норма рентабельности» представлены на рисунке 2.14.

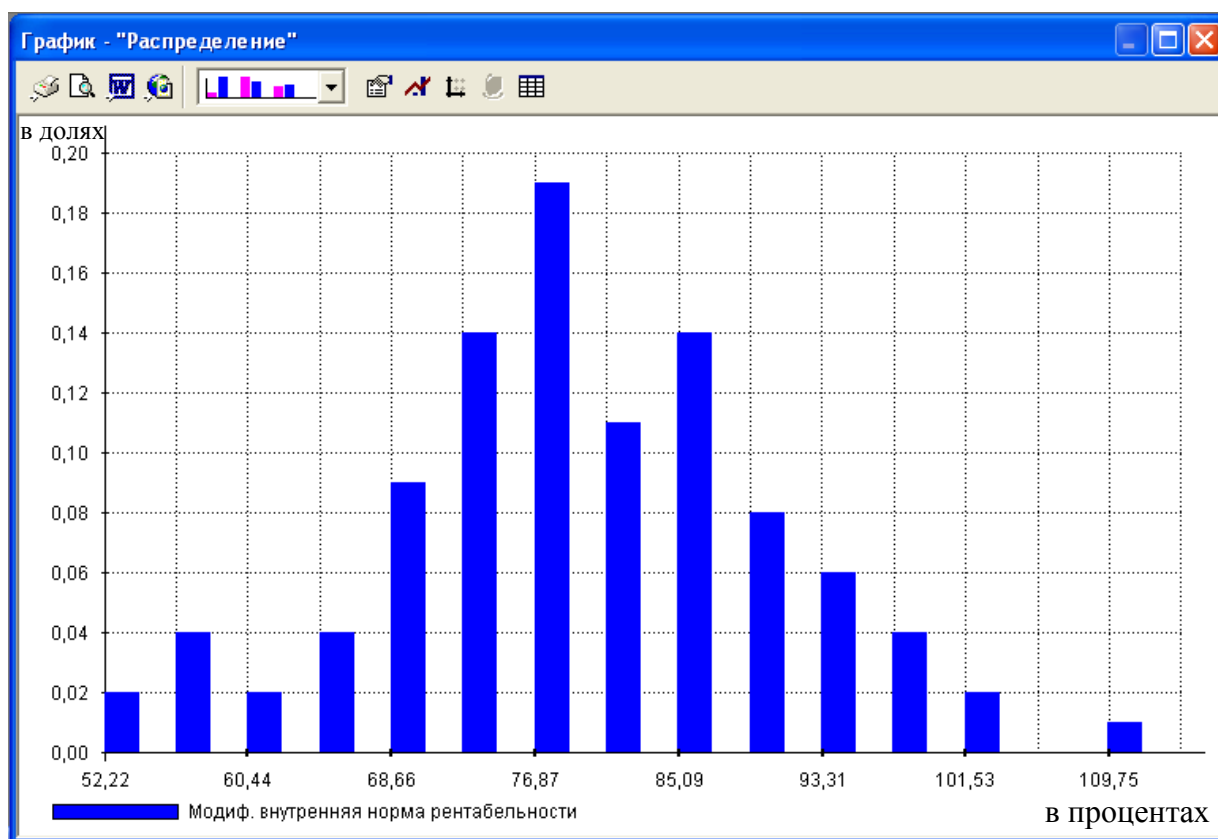


Рисунок 2.14 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «Модифицированная внутренняя норма рентабельности»

Анализ показал, что около 82 % значений попали в диапазон от 68,66 % до 93,31% при исходном значении 82,26 %. Полученные данные, при условии, что ставка дисконтирования составляет 21,62 %, говорят о невысоком риске получе-

ния убытков от реализации данного проекта. Результаты анализа показали, что с вероятностью 86% проект даст модифицированную внутреннюю норму рентабельности 80,74 %, так как неопределённость составляет 10 %, а исходное значение данного показателя в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 82,26 %.

Таким образом, необходимо заметить, что проект по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» обладает привлекательными характеристиками эффективности для его реализации, выявленными в ходе использования метода Монте-Карло.

Все показатели находятся в пределах нормативов, что свидетельствует о возможности принятия проекта к реализации.

Выводы по разделу два

В рамках проекта планируется оказание новой услуги «расчёт размеров деталей мебели». Подготовка проекта займет 4 месяца, с июля 2018 года начнется оказание новых услуг. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств – нераспределенной прибыли.

Расчитанные показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 373 786 руб. за 1 год и 9 месяцев реализации проекта. Индекс доходности больше единицы (2,42), внутренняя норма рентабельности составляет 273,21%, простой период окупаемости составит 7,5 месяцев, а дисконтированный – 8 месяцев. Следовательно, проект по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» принесет прибыль, а значит, он экономически эффективен. Данный проект может быть рекомендован для реализации.

3 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ С УЧЁТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЕКУЩЕГО И ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной отчётности

При разработке прогнозной отчётности, прежде всего, составляется прогнозный вариант отчёта о финансовых результатах, поскольку в этом случае рассчитывается прибыль.

При прогнозировании бухгалтерского баланса рассчитывают, прежде всего, ожидаемые значения его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними завершается с помощью метода балансовой увязки показателей.

Метод прогнозирования финансовой отчётности предприятия – простой динамический анализ.

3.1.1 Формирование прогнозной финансовой отчётности с учётом динамики изменения состояния предприятия без проекта

Спрогнозируем данные отчёта о финансовых результатах с учётом динамики изменения состояния предприятия без мероприятия.

Для этого необходимо рассчитать коэффициент динамики. Он находится путём выполнения следующих действий:

- данные за 2016 год делим на данные за 2015 год, получаем $k_{2015-2016}$;
- данные за 2017 год делим на данные за 2016 год, получаем $k_{2016-2017}$;
- к $k_{2016-2017}$ прибавляем $k_{2015-2016}$, а затем полученное значение делим на 2, то есть рассчитываем как среднеарифметическое значение.

Расчёт коэффициентов динамики по отчёту о финансовых результатах представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Расчёт коэффициентов динамики по отчёту о финансовых результатах

В тыс. руб.

Наименование	За 2015 год	За 2016 год	За 2017 год	Средний коэффициент динамики, в раз.
Выручка	68239	73210	77212	1,06
Себестоимость продаж	58937	63042	66218	1,06
Валовая прибыль	9302	10168	10994	-
Коммерческие расходы	442	671	546	1,17
Управленческие расходы	7392	7780	8446	1,07
Прибыль от продаж	1468	1717	2002	-
Проценты к получению	66	67	82	1,12
Проценты к уплате	688	643	788	1,08
Прочие доходы	3763	4341	4887	1,14
Прочие расходы	3244	3854	4388	1,16
Прибыль до налогообложения	1365	1628	1795	-
Текущий налог на прибыль	273	320	349	-
Чистая прибыль	1092	1308	1446	-

В соответствии с данными, представленными в таблице 3.1, можно сказать, что средний коэффициент динамики для выручки и себестоимости больше единицы, что свидетельствует о повышении данных статей в динамике. Ежегодная динамика роста выручки и себестоимости составляет 6%.

Средний коэффициент коммерческих и управленческих расходов свыше единицы (17% и 7% соответственно), поэтому данные статьи будут расти в динамике в предстоящих периодах в том же темпе. Средний коэффициент по процентам к уплате и к получению также больше единицы (8% и 12% соответственно), поэтому данные статьи будут расти в динамике.

Также отмечается динамика роста прочих доходов и расходов (в среднем на 14% и 16% соответственно), предполагается, что данная динамика сохранится в прогнозных периодах.

По строкам «валовая прибыль», «прибыль от продаж», «прибыль до налогообложения» и «чистая прибыль» коэффициент не определяется, так как это расчётные статьи. Значения налога на прибыль определяется как 20% от прибыли до налогообложения.

Исходя из представленной таблицы 3.1, можно спрогнозировать бухгалтерскую отчётность на ближайшие два года без учёта реализации мероприятия. Данные представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах без мероприятия
В тыс. руб.

Показатели	За январь – декабрь 2018 г.	За январь – декабрь 2019 г.
Выручка	82135	87371
Себестоимость продаж	70192	74405
Валовая прибыль	11943	12967
Коммерческие расходы	637	742
Управленческие расходы	9029	9653
Прибыль (убыток) от продаж	2277	2572
Проценты к получению	92	103
Проценты к уплате	851	919
Прочие доходы	5570	6348
Прочие расходы	5105	5938
Прибыль (убыток) до налогообложения	1983	2165
Текущий налог на прибыль	397	433
Чистая прибыль	1586	1732

Таким образом, будет отмечаться динамика роста выручки и себестоимости, так как в предыдущих периодах данные статьи отчёта о финансовых результатах также росли. В прогнозном периоде без проекта на конец 2019 года выручка по предприятию возрастет до 87 271 тыс. руб., себестоимость до 74 405 тыс. руб., а прибыль увеличится до 1 732 тыс. руб., что благоприятно для предприятия, так как повышается эффективность его функционирования.

Будет отмечаться динамика роста управленческих и коммерческих расходов и динамика роста процентов к получению и к уплате, так как в предыдущих периодах они также росли.

Рассчитаем коэффициент динамики для бухгалтерского баланса предприятия для прогнозирования значений в 2018 – 2019 гг., который рассчитывается как среднеарифметическое (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчёт коэффициентов динамики по бухгалтерскому балансу

В тыс. руб.

Наименование статьи	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.	Средний коэффициент динамики, в раз.
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	8653	9702	10811	1,12
Итого по разделу I	8653	9702	10811	-
II. Оборотные активы				
Запасы	7322	8536	9336	1,13
НДС	558	767	997	1,34
Дебиторская задолженность	1237	1331	1512	1,11
Финансовые вложения	441	450	550	1,12
Денежные средства	631	592	719	1,08
Прочие оборотные активы	38	75	44	-
Итого по разделу II	10227	11751	13158	-
Баланс	18880	21453	23969	-
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	40	40	40	1,00
Нераспределенная прибыль	9912	11220	12666	-
Итого по разделу III	9952	11260	12706	-
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	1277	1484	1698	1,15
Итого по разделу IV	1277	1484	1698	-
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	2163	1732	2244	1,05
Кредиторская задолженность	5488	6977	7321	1,16
Итого по разделу V	7651	8709	9565	1,12
Баланс	18880	21453	23969	-

В соответствии с данными, представленными в таблице 3.3 можно отметить, что средний коэффициент динамики основных средств свидетельствует о росте данных статей в динамике. Так как в прогнозном периоде без проекта планируется и дальше расширять свою деятельность, приобретать основные средства для повышения эффективности работы предприятия, то данная динамика будет сохраняться. В части оборотных активов коэффициент динамики всех статей больше единицы, следовательно, они будут расти.

Нераспределённая прибыль увеличится на величину чистой прибыли по предприятию. Кредитные обязательства будут расти, так как предприятие с момента основания использует кредит «овердрафт» для того, чтобы не возникало кассовых разрывов, а также долгосрочные кредиты под низкие проценты для развития предприятия. Кредиторская задолженность растёт с учётом коэффициента динамики.

Спрогнозируем данные бухгалтерского баланса на ближайший год без учёта реализации проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Прогнозный бухгалтерский баланс без проекта

В тыс. руб.

Наименование статьи	На 31.12. 2018 г.	На 31.12. 2019 г.
Актив		
I. Внеоборотные активы		
Основные средства	12084	13507
Итого по разделу I	12084	13507
II. Оборотные активы		
Запасы	10547	11916
НДС	1333	1783
Дебиторская задолженность	1672	1849
Финансовые вложения	617	692
Денежные средства	774	833
Прочие оборотные активы	44	44
Итого по разделу II	14988	17117
Баланс	27072	30624
Пассив		
III. Капитал и резервы		
Уставный капитал	40	40
Нераспределенная прибыль	14252	15984
Итого по разделу III	14292	16024
IV. Долгосрочные обязательства		
Заёмные средства	1933	2278
Итого по разделу IV	1933	2278
V. Краткосрочные обязательства		
Заёмные средства	2352	2465
Кредиторская задолженность	8495	9856
Итого по разделу V	10847	12322
Баланс	27072	30624

Таким образом, с учётом динамики предыдущих лет сформированы прогнозный бухгалтерский баланс по предприятию в прогнозном периоде без учёта реализации проекта.

3.1.2 Формирование прогнозной отчётности с учётом реализации проекта

Прогнозный отчёт о финансовых результатах на 2018 и 2019 годы без учёта и с учётом реализации проекта представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В тыс. руб.

Показатели	За	За	За	За	За	За
	январь – декабрь 2018 г.	январь – декабрь 2019 г.	январь – декабрь 2018 г.	январь – декабрь 2019 г.	январь – декабрь 2018 г.	январь – декабрь 2019 г.
	Без проекта		По проекту		С проектом	
Выручка	82135	87371	880	1756	83015	89127
Себестоимость продаж	70192	74405	865	1281	71057	75686
Валовая прибыль	11943	12967	15	475	11958	13442
Коммерческие расходы	637	742	0	0	637	742
Управленческие расходы	9029	9653	0	0	9029	9653
Прибыль (убыток) от продаж	2277	2572	15	475	2292	3047
Проценты к получению	92	103	0	0	92	103
Проценты к уплате	851	919	0	0	851	919
Прочие доходы	5570	6348	0	0	5570	6348
Прочие расходы	5105	5938	0	0	5105	5938
Прибыль до налогообложения	1983	2165	15	475	1998	2640
Текущий налог на прибыль	397	433	3	95	400	528
Чистая прибыль	1586	1732	12	380	1598	2112

При условии реализации проекта увеличивается выручка и себестоимость по сравнению с ситуацией «без проекта». В результате происходит изменение валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Прогнозный отчет о финансовых результатах за 2018 и 2019 годы с учётом реализации проекта показывает большее значение чистой прибыли, нежели без реализации проекта.

Рассмотрим формирование прогнозного бухгалтерского баланса с учетом реализации проекта. Прогнозный бухгалтерский баланс предприятия на конец 2018 и 2019 годов с проектом и без учёта реализации проекта представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование статьи	На	На	На	На	На	На
	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.
	Без проекта		По проекту		С проектом	
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	0	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	12084	13507	0	0	12084	13507
Итого по разделу I	12084	13507	0	0	12084	13507
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	10547	11916	256	0	10803	12172
НДС по приобретенным ценностям	1333	1783	0	0	1333	1783
Дебиторская задолженность	1672	1849	0	0	1672	1849
Финансовые вложения	617	692	0	0	617	692
Денежные средства	774	833	503	1144	1277	2480
Прочие оборотные активы	44	44	0	0	44	44
Итого по разделу II	14988	17117	759	1144	15747	19020
БАЛАНС	27072	30624	759	1144	27831	32527
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	40	40	0	0	40	40
Нераспределенная прибыль	14252	15984	759	1144	15011	17887
Итого по разделу III	14292	16024	759	1144	15051	17927
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заёмные средства	1933	2278	0	0	1933	2278
Итого по разделу IV	1933	2278	0	0	1933	2278
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заёмные средства	2352	2465	0	0	2352	2465
Кредиторская задолженность	8495	9856	0	0	8495	9856
Итого по разделу V	10847	12322	0	0	10847	12322
БАЛАНС	27072	30624	759	1144	27831	32527

Изменение запасов: увеличение в 2018 году на 256 тыс. руб. (на величину единовременных операционных затрат, куда включены следующие затраты: мебель, техника, программное обеспечение, оборотные активы для начала работы, косметический ремонт помещения, оснащение рабочего стола, добавление информации на сайт предприятия о новой услуге, рассылка информации клиентам предприятия о новой услуге, доставка мебели и оборудования для оснащения рабочих мест, печать визиток, обучение персонала). Изменение денежных средств: снижение в первой половине 2018 года за счёт инвестиционных вложений на 256 тыс. руб., далее во второй половине 2018 года и в 2019 году – увеличение на величину чистой прибыли (на 759 тыс. руб. и 1144 тыс. руб. соответственно).

Изменение нераспределенной прибыли: увеличение на величину чистой прибыли по предприятию ежегодно за период (на 759 тыс. руб. и 1144 тыс. руб. соответственно в 2018 и 2019 годах). Изменение долгосрочных и краткосрочных заёмных средств предприятия не предусмотрено.

Таким образом, представлена прогнозная отчётность с учётом реализации проекта. Из данных прогнозной отчётности видно, что реализация проекта приведёт к увеличению объёма продаж и прибыли, улучшатся основные показатели баланса.

Далее следует провести сравнительный финансовый анализ текущего и прогнозного состояния с учётом реализации проекта и без учёта его реализации.

3.2 Финансово-экономический анализ прогнозного состояния предприятия

3.2.1 Вертикальный и горизонтальный анализ баланса

Сравнительный финансовый анализ текущего и прогнозного состояния предприятия с учётом реализации проекта и без учёта его реализации включает те же виды анализа, что и в текущем состоянии.

Сравнительный горизонтальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» текущего и прогнозного состояния представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Статья баланса	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проек- та	На конец 2019 года с проек- том	Отклонение			
				Абсолютное		Относительное, в процентах	
				2019 г. без проекта / 2017 г.	2019 г. с про- ектом / 2017 г.	2019 г. без проекта / 2017 г.	2019 г. с про- ектом / 2017 г.
Актив							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	10811	13507	13507	2696	2696	24,94	24,94
Итого по разделу I	10811	13507	13507	2696	2696	24,94	24,94
II. Оборотные активы							
Запасы	9336	11916	12172	2580	2836	27,63	30,38
НДС	997	1783	1783	786	786	78,84	78,84
Дебиторская задолженность	1512	1849	1849	337	337	22,29	22,29
Финансовые вложения	550	692	692	142	142	25,82	25,82
Денежные средства	719	833	2480	114	1761	15,86	244,92
Прочие оборотные активы	44	44	44	0	0	0,00	0,00
Итого по разделу II	13158	17117	19020	3959	5862	30,09	44,55
Баланс	23969	30624	32527	6655	8558	27,77	35,70
Пассив							
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	40	40	40	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	12666	15984	17887	3318	5221	26,20	41,22
Итого по разделу III	12706	16024	17927	3318	5221	26,11	41,09
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	1698	2278	2278	580	580	34,16	34,18
Итого по разделу IV	1698	2278	2278	580	580	34,16	34,18
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	2244	2465	2465	221	221	9,86	9,86
Кредиторская задолженность	7321	9856	9856	2535	2535	34,63	34,63
Итого по разделу V	9565	12322	12321	2757	2757	28,82	28,82
Баланс	23969	30624	32527	6655	8558	27,76	35,70

Анализируя данные таблицы 3.7 можно сделать вывод, что общая сумма активов ООО «СП Квадрат» возрастёт в 2019 году без проекта на 27,76 % (или на 6 655 тыс. руб.) и в 2019 году с проектом на 35,70 %, что составит 8 558 тыс. руб. В части внеоборотных активов отмечается рост основных средств, что свидетельствует о том, что данные виды балансовых статей планируется и далее обновлять.

Увеличение оборотных активов ООО «СП Квадрат» составит 3 959 тыс. руб. или 30,09 % в 2019 году без проекта по сравнению с 2017 годом и 5 862 тыс. руб. или 44,55 % в 2019 году с проектом по сравнению с 2017 годом. Данное изменение произойдёт под воздействием ряда факторов.

Так в рассматриваемом периоде произойдёт увеличение денежных средств ООО «СП Квадрат» на 114 тыс. руб. в 2019 году без проекта и на 1761 тыс. руб. в 2019 году с проектом, что, наряду с ростом выручки в данном периоде, свидетельствует о расширении сферы деятельности.

Также отмечается рост запасов. Запасы ООО «СП Квадрат» в 2019 году без проекта увеличатся на 2580 тыс. руб. (или на 27,63 %), а в 2019 году с проектом – на 2 836 тыс. руб. (или на 30,38 %) в связи с расширением деятельности предприятия и за счёт единовременных операционных вложений в прогнозном периоде с проектом.

Денежные средства предприятия возрастут ввиду увеличения чистой прибыли. Дебиторская задолженность возрастет из-за повышения объёмов продаж. Запасы ООО «СП Квадрат» увеличатся по той же причине.

Статьи «капитал и резервы» баланса предприятия ООО «СП Квадрат» в целом возрастут, здесь наблюдается положительная тенденция, в 2019 году без проекта и в 2019 году с проектом нераспределённая прибыль увеличится на 26,20 % и на 41,22 % соответственно в связи с увеличением величины чистой прибыли в рассматриваемых периодах. Это хороший показатель работы предприятия, свидетельствующий о том, что предприятие повышает свою прибыльность.

Сумма уставного капитала ООО «СП Квадрат» останется неизменной с момента основания предприятия и составит 40 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства предприятия ООО «СП Квадрат» также возрастут за счёт того, что предприятие регулярно берёт кредиты на развитие под низкие проценты (в ПАО «Челябинвестбанк» - давний партнёр ООО «СП Квадрат» с хорошей репутацией) и всегда уверено в наличии финансовых ресурсов для развития. В прогнозном периоде с проектом изменения данной статьи баланса не предусмотрено.

Краткосрочные обязательства предприятия возрастут в 2019 году без проекта и с проектом на 2 757 тыс. руб. или на 28,82 %. Это обусловлено воздействием разнонаправленных факторов.

С одной стороны, рост краткосрочных обязательств ООО «СП Квадрат» произойдёт за счёт роста величины кредиторской задолженности в 2019 году по сравнению с данными 2017 года, а с другой, и за счёт роста величины краткосрочных банковских займов (кредитов «овердрафт» и прочих кредитных обязательств под низкие проценты).

Кредиторская задолженность предприятия ООО «СП Квадрат» в 2019 году с проектом и без проекта возрастёт за счёт того, что объёмы продаж также возрастут и сырья и материалов потребуется больше.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» позволил выявить рост валюты баланса в прогнозном периоде за счёт роста денежных средств, запасов и дебиторской задолженности в части оборотных активов при одновременном росте величины внеоборотных активов. Нераспределённая прибыль предприятия увеличится в динамике, что благоприятно и будет происходить в результате роста чистой прибыли. Также следует отметить, что кредиторская задолженность ООО «СП Квадрат» возрастёт в 2019 году без проекта и с проектом за счёт увеличения объёмов продаж (также потребуется больше сырья и материалов). Краткосрочные и долгосрочные заёмные банковские средства увеличатся вследствие расширения деятельности.

Далее следует перейти к проведению сравнительного вертикального анализа баланса ООО «СП Квадрат» в текущем и прогнозном состоянии. Исходным материалом для проведения вертикального анализа баланса являются данные бухгалтерского баланса предприятия.

Результаты сравнительного вертикального анализа баланса ООО «СП Квадрат» за 2017 год и за 2019 год с учётом и без учёта реализации проекта представлены в таблице 3.8 на основе данных таблицы 1.17, приведённой в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.8 – Вертикальный анализ баланса

Статья баланса	Сумма			Доля			Изменение доли	
	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом	2019 год без проекта / 2017 г.	2019 год с проектом / 2017 г.
	в тыс. руб.			в процентах				
Актив								
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	10811	13507	13507	45,10	44,11	41,53	-1,00	-2,58
Итого по разделу I	10811	13507	13507	45,10	44,11	41,53	-1,00	-2,58
II. Оборотные активы								
Запасы	9336	11916	12172	38,95	38,91	37,42	-0,04	-1,53
НДС	997	1783	1783	4,16	5,82	5,48	1,66	1,32
Дебиторская задолженность	1512	1849	1849	6,31	6,04	5,68	-0,27	-0,62
Финансовые вложения	550	692	692	2,29	2,26	2,13	-0,03	-0,17
Денежные средства	719	833	2480	3,00	2,72	7,62	-0,28	4,62
Прочие оборотные активы	44	44	44	0,18	0,14	0,14	-0,04	-0,05
Итого по разделу II	13158	17117	19020	54,90	55,89	58,47	1,00	3,58
Баланс	23969	30624	32527	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Пассив								
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	40	40	40	0,17	0,13	0,12	-0,04	-0,04
Нераспределенная прибыль	12666	15984	17887	52,84	52,19	54,99	-0,65	2,15
Итого по разделу III	12706	16024	17927	53,01	52,32	55,11	-0,69	2,10
IV. Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	1698	2278	2278	7,08	7,44	7,00	0,35	-0,08
Итого по разделу IV	1698	2278	2278	7,08	7,44	7,00	0,35	-0,08
V. Краткосрочные обязательства								
Заёмные средства	2244	2465	2465	9,36	8,05	7,58	-1,31	-1,78
Кредиторская задолженность	7321	9856	9856	30,54	32,18	30,30	1,64	-0,24
Итого по разделу V	9565	12322	12321	39,91	40,24	37,88	0,33	-2,03
Баланс	23969	30624	32527	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Анализируя данные, представленные в таблице 3.8, можно сделать вывод, что доля внеоборотных активов в общей структуре баланса ООО «СП Квадрат» снизится с 45,10 % в 2017 году до 41,53 % в 2019 году с проектом, а доля оборотных активов возрастёт с 54,90 % до 58,47 %. Это позитивный фактор изменения структуры баланса, так как мобильность активов повышается в результате того, что динамика роста оборотных активов превышает динамику роста внеоборотных активов предприятия.

В части оборотных активов ООО «СП Квадрат» также произойдут изменения. Будет отмечаться снижение доли запасов в активах с 38,95 % в 2017 году до 37,42 % в 2019 году с проектом. Будет наблюдаться снижение доли дебиторской задолженности в активах с 6,31 % в 2017 году до 5,68 % в 2019 году с проектом, что обусловлено преимущественным увеличением доли денежных средств с проектом. Доля денежных средств и их эквивалентов снизится в 2019 году без проекта на 0,28 %, а с проектом возрастёт – на 4,62 %. Что касается расчетов с дебиторами, то доля этой статьи в общей структуре баланса снизится с 6,31 % до 5,68 % на конец 2019 года с проектом.

В части пассива баланса ООО «СП Квадрат» увеличится доля собственного капитала. Данное увеличение произойдёт за счет увеличения доли нераспределенной прибыли, которая в 2017 году составляла 52,84 %, а в 2019 году без проекта составит 52,19 %, а в 2019 году с проектом – 54,99 %. Эта положительная динамика обусловлена притоком чистой прибыли по предприятию за счёт реализации проекта.

Доля долгосрочных обязательств в структуре баланса ООО «СП Квадрат» практически не изменилась, потому как динамика роста данной статьи практически совпадает с динамикой роста валюты баланса.

Доля краткосрочных обязательств предприятия ООО «СП Квадрат» снизится с 39,91% в 2017 году и составит в 2019 году без проекта 40,24 %, а в 2019 году с проектом – 37,88 %. Такая динамика обусловлена преобладающими темпами роста краткосрочных обязательств предприятия по сравнению с динамикой роста валюты баланса.

Доля кредиторской задолженности в структуре баланса ООО «СП Квадрат» практически не изменилась (30 – 32 %), потому как динамика роста данной статьи практически совпадает с динамикой роста валюты баланса.

Таким образом, вертикальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» показал, что преобладающую долю в структуре активной части баланса будут занимать запасы и основные средств (около 85 % от всего имущества предприятия), что обусловлено производственной спецификой предприятия. Доля денежных средств ООО «СП Квадрат» будет расти за счёт увеличения чистой прибыли, это можно характеризовать как позитивный момент в деятельности предприятия. В пассиве баланса ООО «СП Квадрат» будет отмечаться рост доли собственных средств при условии реализации проекта и снижение доли краткосрочных обязательств.

3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Группировка статей баланса по степени ликвидности и срочности погашения на конец 2017 года и на конец 2019 года с учётом и без учёта реализации проекта представлены в таблице 3.9 на основе данных таблицы 1.18 и формул (1.1) – (1.9), приведённых в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.9 – Группировка статей баланса

В тыс. руб.

Актив	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом	Пассив	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом
A1	1269	1525	3172	П1	7321	9856	9856
A2	1512	1849	1849	П2	2244	2465	2465
A3	10377	13743	13999	П3	1698	2278	2278
A4	10811	13507	13507	П4	12706	16024	17927
ВБ	23969	30624	32527	ВБ	23969	30624	32527

Анализ ликвидности баланса согласно неравенству, представленному в формуле (1.9) и данным таблицы 1.19 первого раздела выпускной квалификационной работы, приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ ликвидности баланса

Норматив	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 \geq П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$
$A3 \geq П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 \leq П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

В соответствии с данными таблицы 3.10 видно, что на протяжении всего анализируемого периода баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое и второе условия абсолютной ликвидности баланса.

Наряду с абсолютными показателями рассчитываются показатели платежеспособности. Значения показателей ликвидности предприятия ООО «СП Квадрат» на конец 2017 года и на конец 2019 года с учётом и без учёта реализации проекта представлены в таблице 3.11 на основе данных таблицы 1.20 и формул (1.10) – (1.15), приведённых в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.11 – Показатели ликвидности предприятия

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом
Чистый оборотный капитал (ЧОК), в тыс. руб.	> 0	1895	2517	4420
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	0,15 – 0,20	0,08	0,07	0,20
Коэффициент срочной ликвидности (Ксл)	0,50 – 0,80	0,13	0,12	0,26
Коэффициент промежуточной ликвидности (Кпл)	0,50 – 0,80	0,29	0,27	0,41
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,00 – 2,00	1,38	1,39	1,54
Коэффициент собственной платежеспособности (Ксп)	> 0	0,20	0,20	0,36

Графически показатели ликвидности предприятия ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде в сравнении с показателями текущего периода отражены на рисунке 3.1.

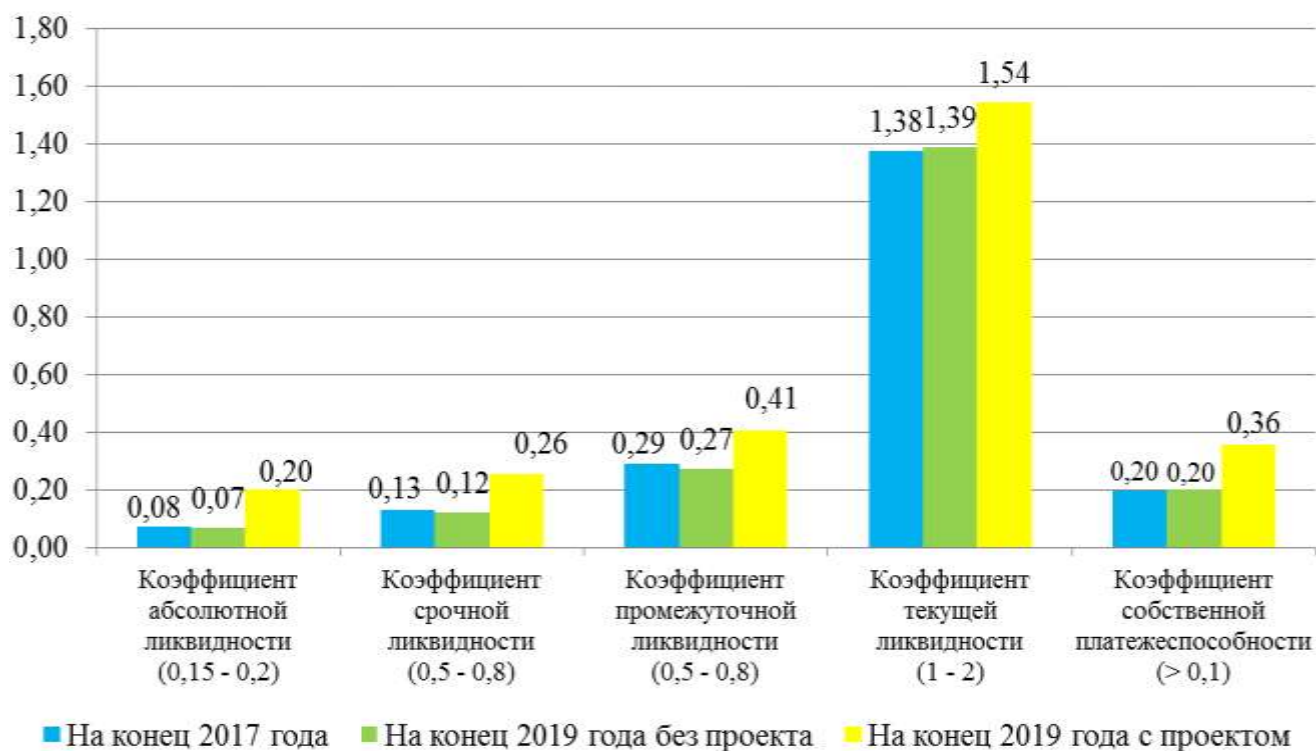


Рисунок 3.1 – Показатели ликвидности предприятия

По данным, представленным в таблице 3.11 и рисунка 3.1, можно выделить следующие моменты:

- в прогнозном периоде у предприятия увеличится чистый оборотный капитал (с 1 895 тыс. руб. в 2017 году до 2 517 тыс. руб. в 2019 году без проекта и до 4 420 тыс. руб. в 2019 году с проектом), что означает рост величины свободных средств, находящихся в обороте, при этом положительная величина чистого оборотного капитала – это позитивный фактор, так как оборотных активов достаточно для покрытия краткосрочных обязательств;

- значения абсолютной ликвидности находятся ниже нормативных значений в прогнозном периоде без проекта и в текущем периоде (0,08 в 2017 году, 0,07 в 2019 году без проекта), тогда как в прогнозном периоде с проектом достигает верхней границы норматива и составляет 0,20 в 2019 году с проектом, что свидетельствует о способности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере; значение коэффициента абсолютной ликвидности на конец 2019 г. с проектом говорит о том, что предприятие может погасить наиболее срочные обязательства в размере 20 % за счет имеющихся денежных средств;

– значения показателей срочной ликвидности предприятия ООО «СП Квадрат» меньше нормативной величины на конец всех периодов (0,13 в 2017 году, 0,12 в 2019 году без проекта и 0,26 в 2019 году с проектом при нормативном значении от 0,50 до 0,80), что свидетельствует о том, что предприятие не сможет погасить наиболее срочные обязательства за счет имеющихся ликвидных средств), однако позитивная динамика роста в прогнозном периоде с проектом является благоприятным фактором;

– значения показателей промежуточной ликвидности находятся ниже нормативных (0,29 в 2017 году, 0,27 в 2019 году без проекта и 0,41 в 2019 году с проектом при нормативном значении от 0,50 до 0,80), что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере, однако, на конец прогнозного периода с проектом значение показателя практически достигает минимальной границы нормы;

– коэффициент текущей ликвидности на конец всех периодов соответствует нормативному значению (1,38 в 2017 году, 1,39 в 2019 году без проекта и 1,54 в 2019 году с проектом при нормативном значении от 1,00 до 2,00), это означает, что предприятие располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников;

– коэффициент собственной платежеспособности предприятия ООО «СП Квадрат» соответствует нормативу и значительно возрастает в динамике (0,20 в 2017 году и в 2019 году без проекта и 0,36 в 2019 году с проектом при нормативном значении свыше 0,1), что свидетельствует о надёжности предприятия в части расчётов.

Таким образом, в целом анализ ликвидности предприятия ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом позволил выявить, что состояние предприятия оценивается как недостаточно ликвидное (только коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности соответствуют нормативам в прогнозном периоде при условии реализации проекта). У предприятия недостаточно средств для оплаты своих обязательств, в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия отмечаются самые высокие и лучшие показатели ликвидности.

Далее следует проанализировать тип финансовой устойчивости в прогнозном периоде с проектом и без его реализации, а полученные значения сравнить с текущими значениями.

3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «СП Квадрат» на конец текущего периода (на конец 2017 года) и на конец прогнозного периода (на конец 2019 года с учётом и без учёта реализации проекта) представлены в таблице 3.12 на основе данных таблицы 1.21 и формул (1.16) – (1.22), приведённых в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.12 – Анализ финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом
Источники собственных средств	12706	16024	17927
Основные средства и иные внеоборотные активы	10811	13507	13507
Наличие собственных оборотных средств	1895	2517	4420
Долгосрочные кредиты и заемные средства	1698	2278	2278
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3593	4795	6698
Краткосрочные заемные средства и кредиторская задолженность	9565	12322	12321
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	13158	17117	19020
Величина запасов и затрат	9336	11916	12172
Излишек или недостаток собственных источников формирования для погашения запасов и затрат	-7441	-9399	-7752
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-5743	-7121	-5474
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	3822	5201	6848
Трёхфакторная модель	(0;0;1)		
Тип финансовой ситуации	Неустойчивое финансовое состояние		

Проанализировав таблицу 3.12, можно сделать вывод о том, что на конец всех периодов (как в текущем положении, так и в прогнозном) предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние, значит, для формирования запасов требуются собственные и все заёмные источники финансирования. Это означает, что запасы предприятия не могут быть сформированы только за счет собственных оборотных средств, требуются также и все заёмные источники.

Оценка финансовой устойчивости включает в себя относительные показатели. Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «СП Квадрат» на конец 2017 года и на конец 2019 года с учётом и без учёта реализации проекта представлены в таблице 3.13 на основе данных таблицы 1.22 и формул (1.23) – (1.28), приведённых в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.13 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Рекомендуемое значение	На конец 2017 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости (Кавт)	$> 0,5$	0,53	0,52	0,55
Коэффициент задолженности (Кз)	$< 0,67$	0,89	0,91	0,81
Коэффициент самофинансирования (Кс)	$> 1,0$	1,13	1,10	1,23
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксос)	$> 0,1$	0,14	0,15	0,23
Коэффициент маневренности (Кманев)	$0,2 - 0,5$	0,15	0,16	0,25
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (Км/и)	-	1,22	1,27	1,41

Наглядно рассчитанные показатели финансовой устойчивости в текущем периоде, а также в прогнозном периоде с проектом и без него (представленные в таблице 3.13), отражены на рисунке 3.2.

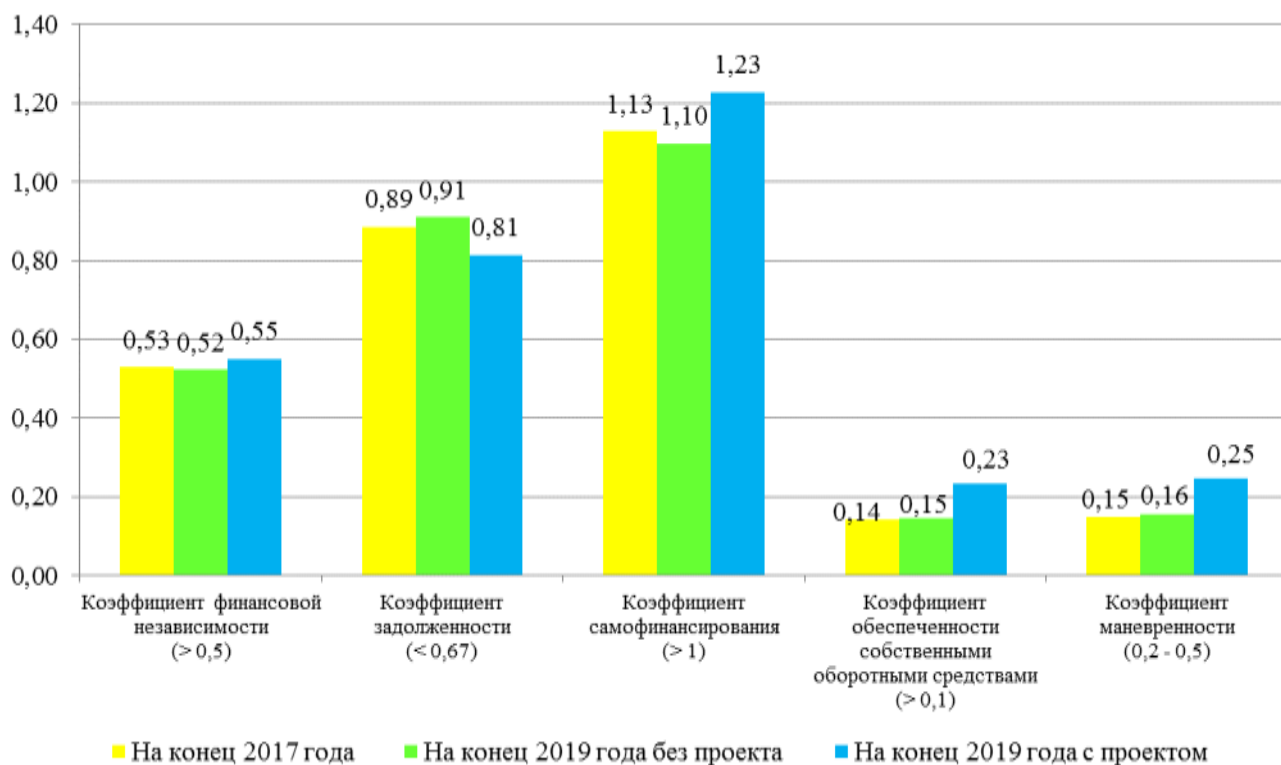


Рисунок 3.2 – Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «СП Квадрат»

Исходя из полученных результатов оценки финансовой устойчивости предприятия ООО «СП Квадрат», можно сделать следующие выводы:

- коэффициент финансовой независимости на протяжении всех периодов соответствует нормативному значению (53 % в 2017 году, 52 % в 2019 году без проекта и 55 % в 2019 году с проектом при нормативном значении свыше 50 %), что связано с превышением величины собственных средств предприятия по сравнению с величиной заёмных, следовательно, предприятие не зависит от внешних источников финансирования;

- коэффициент задолженности имеет нормативное значение (89 % в 2017 году, 91 % в 2019 году без проекта и 81 % в 2019 году с проектом при нормативном значении менее 67 %), это означает, что предприятие всё-таки имеет некоторую долю зависимости от внешних источников;

- коэффициент самофинансирования соответствует нормативу (1,13 в 2017 году, 1,10 в 2019 году без проекта и 1,23 в 2019 году с проектом при нормативном

значении свыше 1), это означает, что большая часть имущества сформирована за счет собственных средств, что положительно характеризует предприятие;

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами находится в пределах нормы (0,14 в 2017 году, 0,15 в 2019 году без проекта и 0,23 в 2019 году с проектом при нормативном значении свыше 0,1), так как величина собственного оборотного капитала положительная, что благоприятно для предприятия;

– коэффициент маневренности находится меньше нормы в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта и соответствует нормативу в прогнозном периоде с проектом (0,15 в 2017 году, 0,16 в 2019 году без проекта и 0,25 в 2019 году с проектом при нормативном значении 0,2 – 0,5), что говорит о достаточной величине собственных оборотных средств для финансирования текущей деятельности в прогнозном периоде с проектом;

– коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов предприятия ООО «СП Квадрат» растёт в динамике (1,22 в 2017 году, 1,27 в 2019 году без проекта и 1,41 в 2019 году с проектом), что свидетельствует о росте мобильности активов.

Таким образом, как в текущем, так и в прогнозном положении, состояние предприятия ООО «СП Квадрат» оценивается как относительно устойчивое, многие значения соответствуют нижней границе нормы (коэффициент финансовой независимости, коэффициент самофинансирования, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами), что положительно характеризуют финансовое состояние предприятия. Однако, коэффициент задолженности и коэффициент маневренности в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта ниже нормативных значений, тогда как последний показатель в прогнозном периоде с проектом соответствует норме, тогда как без проекта показатели в основном ухудшаются.

В результате можно сделать вывод, что на конец прогнозного периода с проектом финансовая устойчивость повышается, что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

3.2.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости)

Значения показателей деловой активности за 2017 год и за 2019 год с учётом и без учёта реализации проекта представлены в таблице 3.14 на основе данных таблицы 1.23 и формул (1.29) – (1.37), приведённых в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.14 – Анализ относительных показателей деловой активности

Показатель	За 2017 г.	За 2019 г. без проекта	За 2019 г. с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов (Об _А), обороты	3,4	3,03	3,05
Продолжительность одного оборота активов, дней	107	121	120
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (Об _{ВНА}), обороты	7,53	6,83	6,97
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дней	48	53	52
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Об _{ОА}), обороты	6,2	5,44	5,47
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дней	59	67	67
Коэффициент оборачиваемости запасов (ОбЗ), обороты	7,41	6,62	6,69
Продолжительность одного оборота запасов, дней	49	55	55
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (ОбДЗ), обороты	54,32	49,62	50,62
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней	7	7	7
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (ОбСК), обороты	6,44	5,76	5,85
Продолжительность оборота собственного капитала, дней	57	63	62
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (ОбКЗ), обороты	9,26	8,11	8,25
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дней	39	45	44
Фондоотдача (Ф)	7,53	6,83	6,97

Наглядно значения показателей деловой активности предприятия в прогнозном периоде в сравнении с показателями текущего периода отражены на рисунке 3.3.

В оборотах

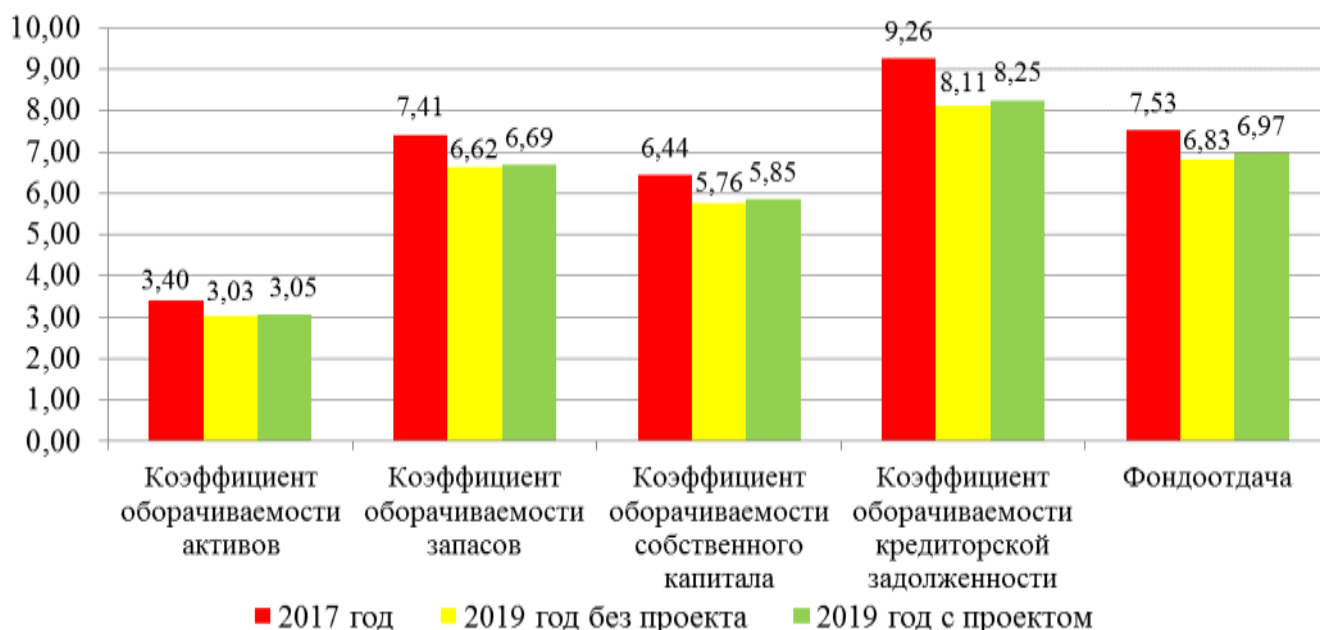


Рисунок 3.3 – Показатели оборачиваемости

В соответствии с данными таблицы 3.14 и рисунка 3.3 следует, что в период с 2017 года по 2019 год без учёта реализации проекта коэффициент оборачиваемости активов снизится на 0,37 оборота (с 3,40 в 2017 году до 3,03 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота активов, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом отмечаются лучшие показатели, чем без проекта, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в динамике обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины активов по сравнению с динамикой роста выручки.

В период с 2017 года по 2019 год без учёта реализации проекта коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов снизится на 0,70 оборота (с 7,53 в 2017

году до 6,83 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств и других внеоборотных активов ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота внеоборотных активов, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом отмечаются лучшие показатели, чем без проекта, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в динамике обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины внеоборотных активов по сравнению с динамикой роста выручки.

В период с 2017 года по 2019 год без проекта коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизится на 0,761 оборота (с 6,20 в 2017 году до 5,44 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о снижении эффективности использования текущих активов ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота оборотных активов, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом отмечаются лучшие показатели, чем без проекта, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в динамике обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины оборотных активов по сравнению с динамикой роста выручки.

В период с 2017 года по 2019 год без проекта коэффициент оборачиваемости запасов снизится на 0,79 оборотов (с 7,41 в 2017 году до 6,69 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о снижении эффективности использования запасов ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота запасов, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом отмечаются лучшие показатели, чем без проекта, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в динамике обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины запасов и затрат по сравнению с динамикой роста себестоимости.

В период с 2017 года по 2019 год без проекта коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизится на 4,70 оборота (с 54,32 в 2017 году до 49,62 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о сниже-

нии эффективности использования дебиторской задолженности ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом отмечаются лучшие показатели, чем без проекта, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в динамике обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины дебиторской задолженности по сравнению с динамикой роста выручки.

В период с 2017 года по 2019 год без проекта коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизится на 0,68 оборота (с 6,44 в 2017 году до 5,76 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о снижении эффективности использования собственных средств ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота собственного капитала, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом отмечаются лучшие показатели, чем без проекта, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в динамике обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины собственного капитала по сравнению с динамикой роста выручки.

В период с 2017 года по 2019 год без проекта коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снизится на 1,15 оборота (с 9,26 в 2017 году до 8,25 оборота в 2019 году без проекта), данный момент свидетельствует о снижении эффективности использования кредиторской задолженности ООО «СП Квадрат», следовательно, повысится продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, а это является негативной тенденцией. При этом в 2019 году с проектом данный показатель растёт и превышает значение 2017 года, что свидетельствует о необходимости реализации мероприятия. Снижение данного показателя в прогнозном периоде без проекта предприятия ООО «СП Квадрат» обусловлено большей динамикой роста среднегодовой величины кредиторской задолженности по сравнению с динамикой роста себестоимости, в 2019 году с проектом, напротив себестоимость росла большими темпами по сравнению с кредиторской задолженностью.

Период оборота отражает продолжительность периода (в днях), в течение которого предприятие имеет возможность распоряжаться данным источником финансирования, поэтому чем больше период оборота, тем дольше предприятие распоряжается данным видом активов или пассивов (в зависимости от того, какой показатель рассчитывается).

Большие периоды оборачиваемости обусловлены спецификой производственной направленности предприятия.

Чем больше период оборачиваемости, тем больше потребность предприятия в финансировании производственного процесса.

Исходя из проведенного сравнительного анализа деловой активности ООО «СП Квадрат» в текущем периоде и прогнозном периоде без проекта и с проектом, можно сделать выводы:

– в прогнозном периоде без проекта показатели деловой активности ООО «СП Квадрат» преимущественно имели тенденцию к снижению, при этом период оборачиваемости показателей в основном увеличивался, что говорит об отрицательной тенденции;

– при этом наблюдаются более высокие значения показателей оборачиваемости ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта, нежели без реализации мероприятия, что говорит о необходимости его осуществления.

Далее следует провести сравнительный анализ рентабельности ООО «СП Квадрат» за 2017 год и за 2019 год с учётом реализации проекта и без учёта его реализации.

3.2.5 Анализ рентабельности

Значения показателей рентабельности ООО «СП Квадрат» за 2017 год и за 2019 год с учётом и без учёта реализации проекта представлены в таблице 3.15 на основе данных таблицы 1.24 и формул (1.38) – (1.44), приведённых в первом разделе выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.15 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Показатель	За 2017 год	За 2019 г. без проекта	За 2019 г. с проектом
Рентабельность реализованной продукции ($P_{\text{реал.прод.}}$)	2,66	2,94	3,42
Рентабельность производства ($P_{\text{пр-ва}}$)	17,5	16,92	20,63
Рентабельность совокупного актива ($P_{\text{са}}$)	6,37	6,00	7,00
Рентабельность оборотных активов ($P_{\text{оба}}$)	14,1	13,54	16,51
Рентабельность чистого оборотного капитала ($P_{\text{чок}}$)	11,61	10,79	12,15
Рентабельность собственного капитала ($P_{\text{ск}}$)	83,75	136,40	174,88
Рентабельность инвестиций ($P_{\text{и}}$)	12,07	11,43	12,81

Наглядно показатели оценки рентабельности за 2017 год и за 2019 год с учётом и без учёта реализации проекта отражены на рисунке 3.4.

В процентах

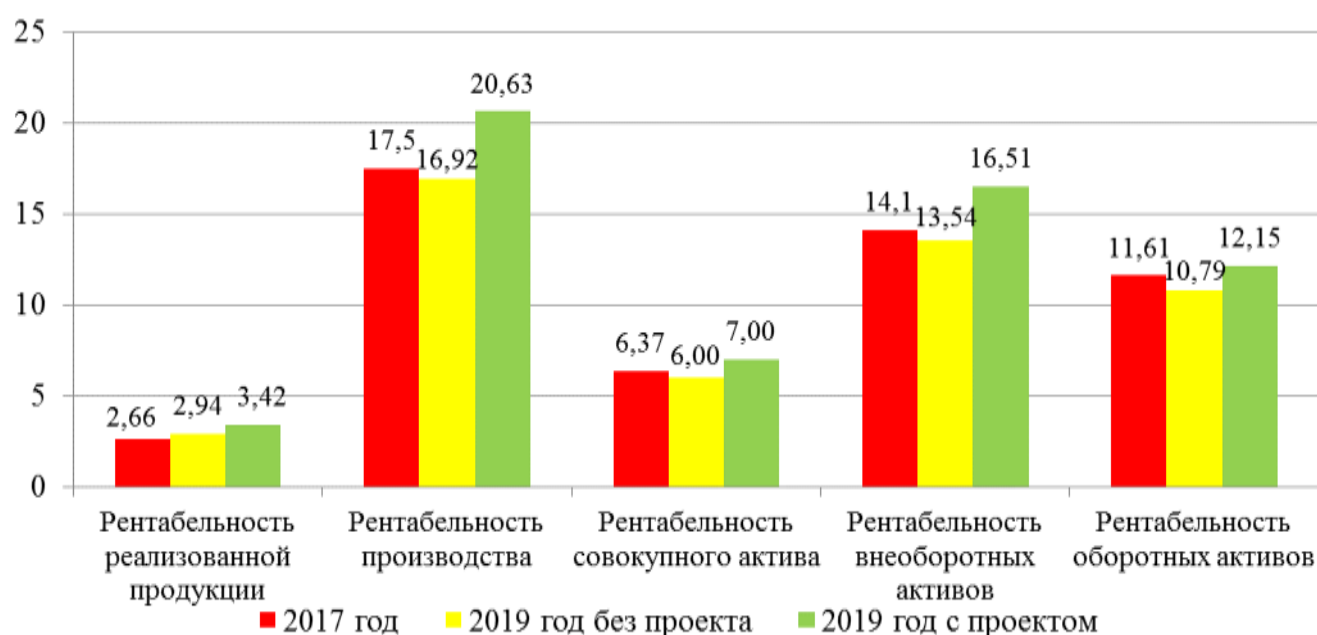


Рисунок 3.4 – Показатели рентабельности ООО «СП Квадрат»

Исходя из полученных результатов оценки рентабельности предприятия ООО «СП Квадрат» за 2017 год и за 2019 год с учётом и без учёта реализации проекта, можно сделать следующие выводы:

– рентабельность реализованной продукции в 2019 году без проекта возрастет на 0,28 % по сравнению с текущим периодом, а в 2019 году с проектом возрастет на 0,47 % по сравнению с 2017 годом, это связано с меньшей динамикой увеличения среднегодового значения выручки по сравнению с динамикой роста прибыли от продаж. Так на каждый рубль прибыли от продаж приходится 3 копейки прибыли в 2019 году с проектом;

– рентабельность производства за рассматриваемый период снизится на 0,58 % (с 17,50 % в 2017 году до 16,92 % в 2019 году без проекта). Это обусловлено тем, что среднегодовая величина основных средств и материально-производственных запасов вырастет быстрее, чем прибыль до налогообложения. При этом в 2019 году без проекта прирост составит 3,13 % по сравнению с 2017 годом. Так в 2019 году с проектом на каждый рубль затрат приходится почти 21 копейка чистой прибыли. При этом рост рентабельности производства в 2019 году с проектом произойдет за счет преобладающей динамики роста прибыли по сравнению с динамикой роста затрат, что свидетельствует в пользу реализации проекта;

– рентабельность совокупного капитала в 2019 году с проектом снизится на 0,37 %, это произойдет за счет меньшей динамики роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста активов. При этом в 2019 году без проекта прирост составит 0,63 % по сравнению с 2017 годом. Так в 2019 году с проектом на каждый рубль совокупного актива приходится 7 копеек чистой прибыли. При этом рост рентабельности совокупного капитала в 2019 году с проектом произойдет за счет преобладающей динамики роста прибыли по сравнению с динамикой роста активов, что свидетельствует в пользу реализации проекта;

– рентабельность внеоборотных активов снизится в 2019 году без проекта на 0,56 % и с проектом возрастет на 2,41 % и составит 13,54 % и 16,51 % соответственно; так на каждый рубль оборотных активов в 2019 году с проектом будет приходиться почти 17 копеек чистой прибыли. Рост рентабельности внеоборотных активов в 2019 году с проектом произойдет за счет преобладающей динамики роста прибыли по сравнению с динамикой роста внеоборотных активов, что свидетельствует в пользу реализации проекта;

– рентабельность оборотных активов снизится в 2019 году без проекта на 0,82 % и с проектом возрастёт на 0,54 % и составит 10,79 % и 12,15 % соответственно; так на каждый рубль оборотных активов в 2019 году с проектом будет приходиться свыше 12 копеек чистой прибыли. Рост рентабельности оборотных активов в 2019 году с проектом произойдёт за счёт преобладающей динамики роста прибыли по сравнению с динамикой роста оборотных активов, что свидетельствует в пользу реализации проекта;

– рентабельность чистого оборотного капитала существенно возрастёт за счёт большей динамики роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста собственных оборотных средств; так в 2019 году с проектом на каждый рубль чистого оборотного капитала будет приходиться почти 175 копеек чистой прибыли;

– на конец 2019 года с проектом на рубль собственного капитала будет приходиться почти 13 копеек чистой прибыли, что на 1 копейку больше, чем в 2017 году. При этом в прогнозном периоде без проекта произойдёт снижение рентабельности собственного капитала, что свидетельствует в пользу реализации проекта.

Таким образом, сравнительный анализ рентабельности показал, что предприятие работает достаточно эффективно в текущем и в прогнозном периоде, однако некоторые показатели рентабельности снижаются. При этом, снижение показателей рентабельности в 2019 году с проектом произойдёт более медленными темпами, чем в 2019 году с проектом, что свидетельствует в пользу реализации проекта.

Выводы по разделу три

Была составлена прогнозная финансовая отчётность предприятия без проекта и с учётом его реализации. Далее рассчитывались финансовые показатели и сравнивались со значениями текущего периода.

По результатам сравнительного анализа прогнозного и текущего состояния ООО «СП Квадрат» выявлены следующие основные моменты.

Горизонтальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» позволил выявить рост валюты баланса в прогнозном периоде за счёт роста денежных средств, запасов и

дебиторской задолженности в части оборотных активов при одновременном росте величины внеоборотных активов. Нераспределённая прибыль предприятия увеличится в динамике, что благоприятно и будет происходить в результате роста чистой прибыли. Также следует отметить, что кредиторская задолженность ООО «СП Квадрат» возрастёт в 2019 году без проекта и с проектом за счёт увеличения объёмов продаж (также потребуется больше сырья и материалов). Краткосрочные и долгосрочные заёмные банковские средства увеличатся вследствие расширения деятельности.

Вертикальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» показал, что преобладающую долю в структуре активной части баланса будут занимать запасы и основные средств (около 85 % от всего имущества предприятия), что обусловлено производственной спецификой предприятия. Доля денежных средств ООО «СП Квадрат» будет расти за счёт увеличения чистой прибыли, это можно характеризовать как позитивный момент в деятельности предприятия. В пассиве баланса ООО «СП Квадрат» будет отмечаться рост доли собственных средств при условии реализации проекта и снижение доли краткосрочных обязательств.

На протяжении всего анализируемого периода баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое и второе условия абсолютной ликвидности баланса. Анализ ликвидности предприятия ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом позволил выявить, что состояние предприятия оценивается как недостаточно ликвидное (только коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности соответствуют нормативам в прогнозном периоде при условии реализации проекта). У предприятия недостаточно средств для оплаты своих обязательств, в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия отмечаются самые высокие и лучшие показатели ликвидности.

На конец всех периодов (как в текущем положении, так и в прогнозном) предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние, значит, для формирования запасов требуются собственные и все заёмные источники финансирования. Это означает, что запасы предприятия не могут быть сформированы только за счет собственных оборотных средств, требуются также и все заёмные источники.

Как в текущем, так и в прогнозном положении, состояние предприятия ООО «СП Квадрат» оценивается как относительно устойчивое, многие значения соответствуют нижней границе нормы (коэффициент финансовой независимости, коэффициент самофинансирования, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами), что положительно характеризуют финансовое состояние предприятия. Однако, коэффициент задолженности и коэффициент маневренности в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта ниже нормативных значений, тогда как последний показатель в прогнозном периоде с проектом соответствует норме, тогда как без проекта показатели в основном ухудшаются. В результате можно сделать вывод, что на конец прогнозного периода с проектом финансовая устойчивость повышается, что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

Сравнительный анализ деловой активности ООО «СП Квадрат» в текущем периоде и прогнозном периоде без проекта и с проектом позволил сделать выводы:

- в прогнозном периоде без проекта показатели деловой активности ООО «СП Квадрат» преимущественно имели тенденцию к снижению, при этом период оборачиваемости показателей в основном увеличивался, что говорит об отрицательной тенденции;

- при этом наблюдаются более высокие значения показателей оборачиваемости ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта, нежели без реализации мероприятия, что говорит о необходимости его осуществления.

Сравнительный анализ рентабельности предприятия показал, что предприятие работает достаточно эффективно как в текущем, так и в прогнозном периоде, однако некоторые показатели рентабельности снижаются. При этом, снижение показателей рентабельности в 2019 году с проектом произойдёт более медленными темпами, чем в 2019 году с проектом, что свидетельствует в пользу реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил, модель 7S МакКинси, SWOT-анализ, горизонтальный и вертикальный анализы, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ чувствительности, безубыточности, метод Монте-Карло.

Объектом исследования в данной работе выступало ООО «СП Квадрат», предприятие, работающее на рынке реализации продуктов передовых технологий деревообработки.

SWOT-анализ показал, что в сильных сторонах приоритетный фактор – высокое качество продукции. Среди слабых сторон наибольшее число баллов набрал узкий ассортимент дополнительных услуг. Лидирующую позицию в возможностях занимает тот момент, что по итогам опроса потребителей отмечается спрос на услугу «расчёт размеров деталей мебели». Максимальную угрозу для предприятия представляет тот факт, что ассортимент услуг конкурентов шире, чем у рассматриваемого предприятия. В результате стратегического анализа были сформулированы решения, реализация которых позволит повысить эффективность деятельности. Основное из них: введение услуги «расчёт размеров деталей мебели».

По результатам анализа текущего состояния ООО «СП Квадрат» выявлены следующие основные моменты.

Горизонтальный анализ баланса позволил выявить рост валюты баланса за счёт роста всех активных и пассивных статей баланса в абсолютном выражении, за исключением денежных средств и краткосрочных заёмных средств в 2016 году, а также прочих оборотных активов в 2017 году. Нераспределённая прибыль предприятия увеличивается в динамике, что благоприятно для предприятия. Однако при этом растёт кредиторская задолженность и долгосрочные заёмные средства, что можно оценить как негативный момент.

Вертикальный анализ баланса показал, что преобладающую долю в структуре активной части баланса занимают запасы, доля основных средств также велика,

что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Доля денежных средств сначала снижается, а затем растёт за счёт получения чистой прибыли. В пассиве баланса отмечается рост доли собственных средств на конец рассматриваемого периода и снижение доли кредиторской задолженности, при этом долгосрочные банковские займы увеличиваются.

На протяжении всего анализируемого периода предприятию не хватает наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств, а также быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов. Баланс предприятия не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое и второе условия.

Состояние предприятия оценивается как низко ликвидное, у предприятия недостаточно ликвидных средств для оплаты своих обязательств, однако, при соответствующей работе с дебиторами предприятия его состояние может улучшиться.

На конец всех рассматриваемых периодов предприятие обладало неустойчивым финансовым состоянием, значит для формирования запасов требовались не только собственные источники, но и долгосрочные, и краткосрочные источники формирования имущества.

Состояние предприятия оценивается как финансово устойчивое, нормативные значения показателей положительно характеризуют финансовое состояние, при этом мобильность и маневренность растут, что благоприятно для предприятия. Однако, коэффициент маневренности находится ниже нормы, собственных оборотных средств предприятия недостаточно для финансирования текущей деятельности.

Анализ деловой активности показал, что за рассматриваемые периоды предприятие имело удовлетворительные показатели деловой активности, при этом скорость оборачиваемости показателей снижалась, что говорит о негативной тенденции, также, как и рост периода оборота.

Проведя анализ рентабельности предприятия, можно сказать, что предприятие работает недостаточно эффективно, многие показатели рентабельности снижаются, что говорит о недостаточном росте доходности и прибыльности предприятия.

В рамках проекта планируется оказание новой услуги «расчёт размеров деталей мебели». Подготовка проекта займет 4 месяца, с июля 2018 года начнется оказание новых услуг. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств – нераспределенной прибыли.

Расчитанные показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 373 786 руб. за 1 год и 9 месяцев реализации проекта. Индекс доходности больше единицы (2,42), внутренняя норма рентабельности составляет 273,21%, простой период окупаемости составит 7,5 месяцев, а дисконтированный – 8 месяцев. Следовательно, проект по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели» принесет прибыль, а значит, он экономически эффективен. Данный проект может быть рекомендован для реализации.

Была составлена прогнозная финансовая отчетность предприятия без проекта и с учётом его реализации. Далее рассчитывались финансовые показатели и сравнивались со значениями текущего периода.

По результатам сравнительного анализа прогнозного и текущего состояния ООО «СП Квадрат» выявлены следующие основные моменты.

Горизонтальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» позволил выявить рост валюты баланса в прогнозном периоде за счёт роста денежных средств, запасов и дебиторской задолженности в части оборотных активов при одновременном росте величины внеоборотных активов. Нераспределённая прибыль предприятия увеличится в динамике, что благоприятно и будет происходить в результате роста чистой прибыли. Также следует отметить, что кредиторская задолженность ООО «СП Квадрат» возрастет в 2019 году без проекта и с проектом за счёт увеличения объёмов продаж (также потребуется больше сырья и материалов). Краткосрочные и долгосрочные заёмные банковские средства увеличатся вследствие расширения деятельности.

Вертикальный анализ баланса ООО «СП Квадрат» показал, что преобладающую долю в структуре активной части баланса будут занимать запасы и основные средств (около 85 % от всего имущества предприятия), что обусловлено произ-

водственной спецификой предприятия. Доля денежных средств ООО «СП Квадрат» будет расти за счёт увеличения чистой прибыли, это можно характеризовать как позитивный момент в деятельности предприятия. В пассиве баланса ООО «СП Квадрат» будет отмечаться рост доли собственных средств при условии реализации проекта и снижение доли краткосрочных обязательств.

На протяжении всего анализируемого периода баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое и второе условия абсолютной ликвидности баланса. Анализ ликвидности предприятия ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом позволил выявить, что состояние предприятия оценивается как недостаточно ликвидное (только коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности соответствуют нормативам в прогнозном периоде при условии реализации проекта). У предприятия недостаточно средств для оплаты своих обязательств, в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия отмечаются самые высокие и лучшие показатели ликвидности.

На конец всех периодов (как в текущем положении, так и в прогнозном) предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние, значит, для формирования запасов требуются собственные и все заёмные источники финансирования. Это означает, что запасы предприятия не могут быть сформированы только за счет собственных оборотных средств, требуются также и все заёмные источники.

Как в текущем, так и в прогнозном положении, состояние оценивается как относительно устойчивое, многие значения соответствуют нижней границе нормы (коэффициент финансовой независимости, коэффициент самофинансирования, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами), что положительно характеризует финансовое состояние предприятия. Однако, коэффициент задолженности и коэффициент маневренности в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта ниже нормативных значений, тогда как последний показатель в прогнозном периоде с проектом соответствует норме, тогда как без проекта показатели в основном ухудшаются. В результате можно сделать вывод, что на конец прогнозного периода с проектом финансовая устойчивость повышается, что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

Сравнительный анализ деловой активности ООО «СП Квадрат» в текущем периоде и прогнозном периоде без проекта и с проектом позволил сделать выводы:

– в прогнозном периоде без проекта показатели деловой активности ООО «СП Квадрат» преимущественно имели тенденцию к снижению, при этом период оборачиваемости показателей в основном увеличивался, что говорит об отрицательной тенденции;

– при этом наблюдаются более высокие значения показателей оборачиваемости ООО «СП Квадрат» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта, нежели без реализации мероприятия, что говорит о необходимости его осуществления.

Сравнительный анализ рентабельности предприятия показал, что предприятие работает достаточно эффективно как в текущем, так и в прогнозном периоде, однако некоторые показатели рентабельности снижаются. При этом, снижение показателей рентабельности в 2019 году с проектом произойдёт более медленными темпами, чем в 2019 году с проектом, что свидетельствует в пользу реализации проекта.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута путём решения поставленных задач.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрусенко, Д.Б. Внешнеэкономические связи России и санкционные препятствия их развития / Д.Б. Андрусенко // Молодой ученый. - 2016. - №30. - С. 147 - 151.
- 2 Арентино, П. Система контроля над финансовыми потоками // Консультант. – 2015. – №21. – С.12.
- 3 Афанасьев, М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2015. – 645 с.
- 4 Баев, Л. А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Екатеринбург: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 5 Баев, Л. А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Екатеринбург: ЮУрГУ, 2009. – 148 с.
- 6 Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: «Финансы и статистика», 2016. – 392 с.
- 7 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 215 с.
- 8 Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: Полный курс: в 2-х т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски, СПб. – Экономическая школа, 2016. – 669 с.
- 9 В Челябинске зафиксировали снижение уровня безработицы. – 29.08.2017. – <http://runews24.ru/chelyabinsk/29/08/2017/cc307241f24e5e8966930bb21c19a7cb>
- 10 Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2017. – 544 с.
- 11 Васильченко, Н.Г. Современная система управления предприятием: учебно-практическое пособие / Н.Г. Васильченко. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез» совместно с ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 263 с.
- 12 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

- 13 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М., Финпресс, 2015. – 464 с.
- 14 Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков. – М.: Дело, 2015. – 688 с.
- 15 Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 250 с.
- 16 Динамика розничных цен на АИ-92 (Челябинская область). - http://prices.gasoil.media/fuel/dynamics/?fuel=Ai_92&from=01.01.2017&to=02.10.2017&subject=11225
- 17 Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. 2-е изд./ Донцова Л.В., Никифорова Н.А. – М.: Дело и сервис, 2014. - 336 с.
- 18 Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2017. – 528 с.
- 19 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2016. – 408 с.
- 20 Инфляция: причины и последствия. – <http://vadim-galkin.ru/politics/ege-samopodgotovka/inflyaciya-prichiny-i-posledstviya/>
- 21 Кеворков, В.В. Политика и практика маркетинга на предприятии / В.В. Кеворков, С.В. Леонтьев, 2015. – 314 с.
- 22 Кожухар, В.М. Практикум по экономической оценке инвестиций: учебное пособие / В.М. Кожухар. – М.: Инфра-М, 2017. – 281 с.
- 23 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2015. – 896 с.
- 24 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2015. – 211 с.
- 25 Кредитные рейтинги. – <http://raexpert.ru/ratings/>
- 26 Кретов, И. И. Маркетинг на предприятии: практическое пособие / И.И. Кретов. – М.: Финстатинформ, 2015. – 287с.
- 27 Курс евро в 2017 году. – <https://ratestats.com/euro/2017/>
- 28 Леденев, Е.Е. Методика проведения SWOT-анализа / Е.Е. Леденев. - Пермь: РМЦПК, 2016. – 311с.

- 29 Ольга Голодец: Школы в РФ стали более конкурентными. - 12.10.2017. - <https://russian.rt.com/article/122916>
- 30 Орлов, А.И. Менеджмент: Учебник / А.И. Орлов - М.: Издательство «Изумруд», 2016. - 298 с.
- 31 Отношения России и Австрии. - http://ruxpert.ru/Отношения_России_и_Австрии
- 32 Официальный сайт ООО «СП Квадрат». - <http://spkvadrat.ru/suppliers/partners/producers/>
- 33 Проблема дефицита квалифицированных рабочих кадров. - <http://econf.rae.ru/pdf/2017/01/1937.pdf>
- 34 Рейтинг ПИФов по доходности. - http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free_ranking=0&funds_types=1&year=2017&month=10&date_from=30.09.2017&date_to=31.10.2017&year1=2016&month1=1&year2=2017&month2=10&min_nav=0&funds_values=0&specs%5B1%5D=0&specs%5B2%5D=0&specs%5B4%5D=0&specs%5B5%5D=0&period=full_year&sort=1&page_num=2&get_xls=0&ajax=1
- 35 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: 7-е изд., перераб. и доп. / Г. В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2016. – 703 с.
- 36 Ставки по кредитам для юридических лиц. - 25.04.2017. - <http://osnova.capital/blog/stavki-po-kreditam-dlya-yuridicheskikh-lic>
- 37 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2016. – 656 с.
- 38 Три новых материала в производстве мебели. - 23.05.2017. - <https://mebeljurnal.ru/3-novykh-materiala-v-proizvodstve-mebeli>
- 39 Уровень инфляции в России (по годам). – <https://bankirsha.com/uroven-inflyacii-v-rossiyskoj-federacii-po-godam.html>
- 40 Хелферт, Э. Техника финансового анализа / пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2015. – 663 с.
- 41 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 415 с.

- 42 Экономическая политика России и перспективы развития на 2019 год. - <http://ruspravda.info/Ekonomicheskaya-politika-Rossii-i-perspektivi-razvitiya-na-2019-god-15806.html>
- 43 Экономические связи Австрии и РФ переживают лучшую эпоху, считают в Вене. - 16.06.2017. - <https://ria.ru/economy/20170616/1496661836.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчёт о финансовых результатах

Таблица А.1 – Отчёт о финансовых результатах

В тыс. руб.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год
Выручка	68239	73210	77212
Себестоимость реализации	58937	63042	66218
Валовая прибыль	9302	10168	10994
Коммерческие расходы	442	671	546
Управленческие расходы	7392	7780	8446
Прибыль (убыток) от продаж	1468	1717	2002
Проценты к получению	66	67	82
Проценты к уплате	688	643	788
Прочие доходы	3763	4341	4887
Прочие расходы	3244	3854	4388
Прибыль (убыток) до налогообложения	1365	1628	1795
Текущий налог на прибыль	273	320	349
Чистая прибыль (убыток) отчётного периода	1092	1308	1446

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

АКТИВ	На 31.12. 2015 г.	На 31.12. 2016 г.	На 31.12. 2017 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	8653	9702	10811
Итого по разделу I	8653	9702	10811
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	7322	8536	9336
НДС по приобретенным ценностям	558	767	997
Дебиторская задолженность	1237	1331	1512
Финансовые вложения	441	450	550
Денежные средства	631	592	719
Прочие оборотные активы	38	75	44
Итого по разделу II	10227	11751	13158
БАЛАНС	18880	21453	23969
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	40	40	40
Нераспределенная прибыль	9912	11220	12666
Итого по разделу III	9952	11260	12706
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заёмные средства	1277	1484	1698
Итого по разделу IV	1277	1484	1698
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заёмные средства	2163	1732	2244
Кредиторская задолженность	5488	6977	7321
Итого по разделу V	7651	8709	9565
БАЛАНС	18880	21453	23969

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросный лист

Доброго времени суток, Уважаемые Клиенты!

Наше предприятие становится к Вам ещё ближе. Теперь мы оказываем услугу «расчёт размеров деталей мебели» и хотим спросить: «Нужна ли она Вам?». Наши цены Вас приятно удивят, они ниже среднерыночных при неизменно высоком качестве:

- простые заказы – 800 руб.
- средняя сложность заказов – 1 400 руб.
- сложные заказы – 2 000 руб.

Помимо этого, мы готовы предложить Вам удобную форму сотрудничества: Вы можете сделать заказ посредством электронной почты. Наш менеджер оценит его, уточнив все детали по телефону, скажет стоимость, и после оплаты через 1 – 2 дня отдаст Вам чертёж с расчётами, а при наличии свободного времени – сразу же в день заказа.

Далее хотелось бы задать Вам несколько вопросов.

Будем очень признательны за искренние ответы!

1. Нужна ли Вам услуга «расчёт размеров деталей мебели» по ранее оговоренной цене?

- мне нужна такая услуга;
- спасибо, не нужна;
- пока не определился.

2. Если Вы утвердительно ответили на предыдущий вопрос, то сообщите, пожалуйста, сколько раз в месяц ориентировочно она Вам потребуется:

- _____ (простой заказ);
- _____ (заказ средней сложности);
- _____ (сложный заказ).

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Календарный план проекта

Таблица Г.1 – Календарный план проекта

Название работы	Длительность, в днях	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, в руб.
Рассылка информации клиентам предприятия о новой услуге (вместе с прайсами)	10	01.04.2018	10.04.2018	500
Анализ рынка потребителей, опрос, сбор предварительных заявок по оказанию новой услуги	21	11.04.2018	30.04.2018	0
Разработка основных элементов бизнес-плана проекта по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели»	21	11.04.2018	30.04.2018	0
Поиск и выбор поставщиков мебели, техники и ПО для оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели»	15	01.05.2018	15.05.2018	0
Поиск и выбор контрагента по окраске стен (проведению косметического ремонта помещения)	15	01.05.2018	15.05.2018	0
Поиск и выбор типографии для печати рекламной продукции	15	01.05.2018	15.05.2018	0
Переговоры с поставщиками мебели, техники и ПО для оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели»	15	16.05.2018	30.05.2018	0
Переговоры с контрагентами по окраске стен (проведению косметического ремонта помещения)	15	16.05.2018	30.05.2018	0
Переговоры с типографией для печати рекламной продукции	15	16.05.2018	30.05.2018	0
Разработка технико-экономического обоснования проекта по оказанию услуги «расчёт размеров деталей мебели»	15	16.05.2018	30.05.2018	0
Принятие решения о реализации проекта	5	01.06.2018	05.06.2018	0
Внесение информации на сайт предприятия об оказании новой услуги	9	05.06.2018	13.06.2018	500

Окончание таблицы Г.1

Название работы	Длительность, в днях	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, в руб.
Заключение договора на оплату мебели, техники и ПО для оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели»	9	05.06.2018	13.06.2018	0
Заключение договора на окраску стен (проведение косметического ремонта помещения)	9	05.06.2018	13.06.2018	0
Заключение договора на оплату с типографией на оказание услуги по печати рекламной продукции	9	05.06.2018	13.06.2018	0
Оплата за выполненные работы в типографии по разработке визиток и печати рекламной продукции	2	14.06.2018	15.06.2018	400
Оплата по договору поставки мебели, техники и ПО для оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели»	2	14.06.2018	15.06.2018	223 521
Оплата работ контрагентов, осуществляющих ремонтные работы по окраске стен	2	14.06.2018	15.06.2018	20 000
Печать рекламной продукции (визиток)	11	16.06.2018	26.06.2018	0
Проведение ремонтных работ	11	16.06.2018	26.06.2018	0
Доставка мебели и оргтехники для оказания услуги «расчёт размеров деталей мебели»	11	16.06.2018	26.06.2018	1190
Поиск сотрудников	11	16.06.2018	26.06.2018	0
Найм сотрудников	2	27.06.2018	28.06.2018	0
Обучение персонала	2	29.06.2018	30.06.2018	10 000
Производство (оказание услуг)	-	01.07.2018	-	-

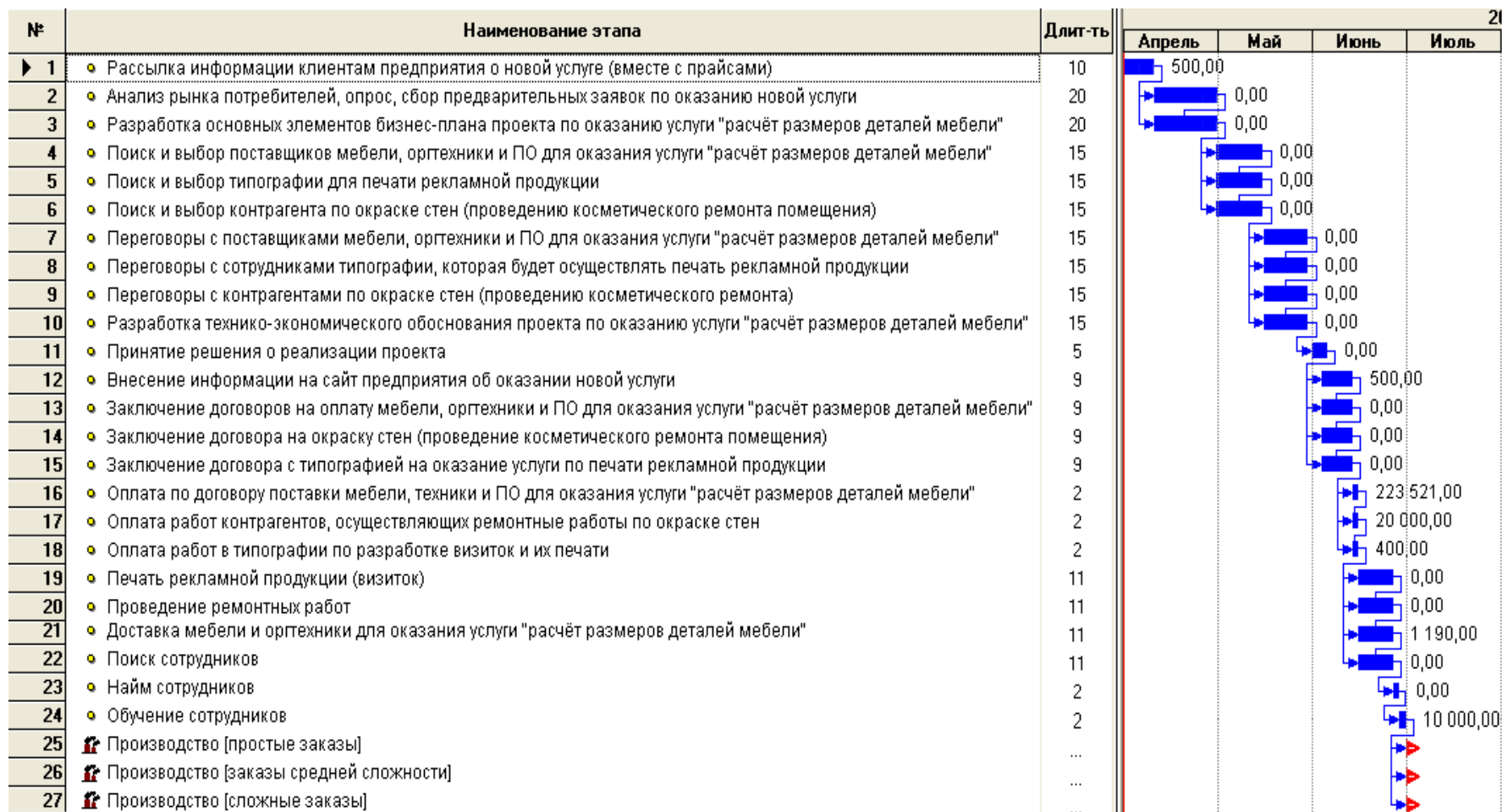


Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Рисунок Д.1 – Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Значения β -коэффициентов для отраслей

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

	2кв. 2018г.	3кв. 2018г.	4кв. 2018г.	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.
Валовый объем продаж		439152,54	440847,46	437288,14	437966,10	439661,02	440847,46
Потери							
Налоги с продаж							
Чистый объем продаж		439152,54	440847,46	437288,14	437966,10	439661,02	440847,46
Материалы и комплектующие		2961,71	2971,14	2942,85	2952,28	2961,71	2971,14
Сдельная зарплата		303147,00	304317,00	301860,00	302328,00	303498,00	304317,00
Суммарные прямые издержки		306108,71	307288,14	304802,85	305280,28	306459,71	307288,14
Валовая прибыль		133043,83	133559,31	132485,29	132685,82	133201,31	133559,31
Налог на имущество							
Административные издержки	1271,19	1271,19	1271,19	1271,19	1271,19	1271,19	1271,19
Производственные издержки		5853,81	5853,81	5853,81	5853,81	5853,81	5853,81
Маркетинговые издержки		317,80	317,80	317,80	317,80	317,80	317,80
▶ Зарплата административного персонала	5460,00	5460,00	5460,00	5460,00	5460,00	5460,00	5460,00
Зарплата производственного персонала	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Зарплата маркетингового персонала				2600,00			
Суммарные постоянные издержки	7511,19	13682,80	13682,80	16282,80	13682,80	13682,80	13682,80
Амортизация							
Проценты по кредитам							
Суммарные непроизводственные издержки							
Другие доходы							
Другие издержки	217043,22						
Убытки предыдущих периодов							
Прибыль до выплаты налога	-224554,41	119361,03	119876,52	116202,49	119003,03	119518,51	119876,52
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль							
Прибыль от курсовой разницы							
Налогооблагаемая прибыль			14683,14	116202,49	119003,03	119518,51	119876,52
Налог на прибыль			2936,63	23240,50	23800,61	23903,70	23975,30
Чистая прибыль	-224554,41	119361,03	116939,89	92961,99	95202,42	95614,81	95901,21

Рисунок Ж.1 – План прибылей и убытков по проекту

План прибылей и убытков по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

	2кв. 2018г.	3кв. 2018г.	4кв. 2018г.	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.
▶ Поступления от продаж		518200,00	520200,00	516000,00	516800,00	518800,00	520200,00
Затраты на материалы и комплектующие		3508,18	3505,95	3471,82	3484,43	3494,82	3505,95
Затраты на сдельную заработную плату		233622,00	234090,00	232176,00	232584,00	233460,00	234090,00
Суммарные прямые издержки		237130,18	237595,95	235647,82	236068,43	236954,82	237595,95
Общие издержки	1500,00	8782,50	8782,50	8782,50	8782,50	8782,50	8782,50
Затраты на персонал	4800,00	4800,00	4800,00	6800,00	4800,00	4800,00	4800,00
Суммарные постоянные издержки	6300,00	13582,50	13582,50	15582,50	13582,50	13582,50	13582,50
Вложения в краткосрочные ценные бумаги							
Доходы по краткосрочным ценным бумагам							
Другие поступления							
Другие выплаты							
Налоги	1440,00	83447,00	149145,03	167011,38	171917,80	172512,38	173025,85
Кэш-фло от операционной деятельности	-7740,00	184040,32	119876,52	97758,30	95231,27	95750,30	95995,70
Затраты на приобретение активов							
Другие издержки подготовительного периода	256111,00						
Поступления от реализации активов							
Приобретение прав собственности (акций)							
Продажа прав собственности							
Доходы от инвестиционной деятельности							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-256111,00						
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	719000,00	455149,00	639189,32	759065,84	856824,13	952055,41	1047805,71
Баланс наличности на конец периода	455149,00	639189,32	759065,84	856824,13	952055,41	1047805,71	1143801,41

Рисунок И.1 – Кэш-фло

	2кв. 2018г.	3кв. 2018г.	4кв. 2018г.	1кв. 2019г.	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.
► Денежные средства	455149,00	639189,32	759065,84	856824,13	952055,41	1047805,71	1143801,41
Счета к получению							
Сырье, материалы и комплектующие							
Незавершенное производство							
Запасы готовой продукции		443,32	443,32	418,69	443,32	443,32	443,32
Банковские вклады и ценные бумаги							
Краткосрочные prepaid расходы	39296,59						
Суммарные текущие активы	494445,59	639632,64	759509,16	857242,82	952498,73	1048249,03	1144244,73
Основные средства							
Накопленная амортизация							
Остаточная стоимость основных средств:							
Земля							
Здания и сооружения							
Оборудование							
Предоплаченные расходы							
Другие активы							
Инвестиции в основные фонды							
Инвестиции в ценные бумаги							
Имущество в лизинге							
СУММАРНЫЙ АКТИВ	494445,59	639632,64	759509,16	857242,82	952498,73	1048249,03	1144244,73
Отсроченные налоговые платежи		25826,01	28762,64	33534,32	33587,80	33723,29	33817,78
Краткосрочные займы							
Счета к оплате							
Полученные авансы							
Суммарные краткосрочные обязательства		25826,01	28762,64	33534,32	33587,80	33723,29	33817,78
Долгосрочные займы							
Обыкновенные акции							
Привилегированные акции							
Капитал внесенный сверх номинала							
Резервные фонды							
Добавочный капитал							
Нераспределенная прибыль	494445,59	613806,63	730746,52	823708,51	918910,93	1014525,74	1110426,95
Суммарный собственный капитал	494445,59	613806,63	730746,52	823708,51	918910,93	1014525,74	1110426,95
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	494445,59	639632,64	759509,16	857242,82	952498,73	1048249,03	1144244,73

Рисунок К.1 – Бухгалтерский баланс по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Сетевой график проекта

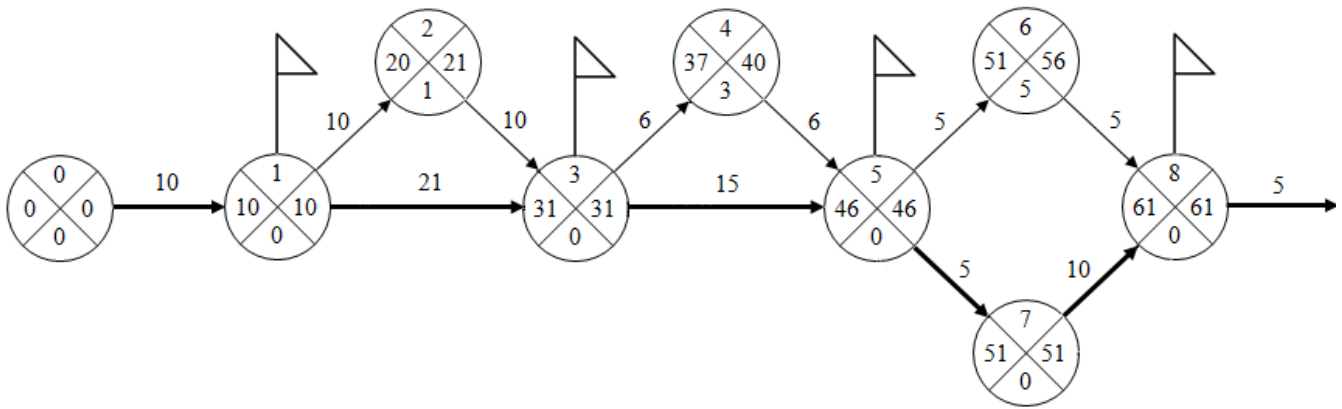


Рисунок Л.1 – Сетевой график проекта

