

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

_____ А.Б. Левина
_____ июня 2018 г.

Тема: Разработка услуги по устранению дефектов лакокрасочного покрытия в
сервисном центре ООО «Армата»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–43.03.01.2018. 120/099.ПЗ ВКР

Руководитель работы
д.э.н., профессор

_____ М.В. Лысенко
_____ июня 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ–535

_____ А.Ю. Ковалёв
_____ июня 2018 г.

Нормоконтроль
к.п.н. доцент

_____ Ж.А. Зеленская
_____ июня 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Услуги: определение и классификация. Процесс планирования и проектирования новой услуги.....	8
1.2 Методы оценки эффективности внедрения новой услуги.....	16
1.3Отечественный и зарубежный опыт планирования и проектирования новой услуги.....	21
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕРВИСНОГО ЦЕНТРА ООО «АРМАТА»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Производственная деятельность предприятия.....	34
2.3 Анализ финансовых показателей деятельности компании.....	40
3. РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО УСТРАНЕНИЮ ДЕФЕКТОВ ЛАКОКРАСОЧНОГО ПОКРЫТИЯ В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «АРМАТА» ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ВЛАДЕЛЬЦЕВ	
3.1. Технологический процесс разработки и внедрения новой услуги.....	52
3.2 Экономический эффект внедрения новой услуги.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность предпринимательской деятельности в сфере автосервисных услуг в значительной степени зависит от уровня организационно-экономических знаний и компетентности управленческого персонала (менеджеров, маркетологов, экономистов и др.). В рыночных условиях они должны уметь определять потребности рынка услуг, в соответствии с которыми организовать процессы технического обслуживания и ремонта, создавать условия для высокопроизводительной работы всех работающих в указанной сфере.

Особое значение в условиях рынка следует придавать своевременному обновлению автосервиса, развивать новые виды автосервисных услуг, изучать потребности клиента. Общий подход к определению экономической эффективности новых видов автосервисных услуг на современном этапе можно свести к следующему: определяются варианты новых видов автосервисных услуг; по каждому варианту определяются затраты, результаты и экономический эффект; лучшим признается вариант, у которого величина экономического эффекта максимальна.

Для развития необходимо постоянно улучшать качество обслуживания, уделять внимание его расширению и внедрению новейших технологий. Предназначение любого бизнеса заключается в удовлетворении запросов клиента. Ключевым фактором рыночного успеха предприятия является завоевание и удержание клиента благодаря эффективному удовлетворению его потребностей. Предприятия, которые непременно ориентируются на клиента, добиваются заметных конкурентных преимуществ перед компаниями, игнорирующими такой подход. Все вышесказанное подчеркивает актуальность темы выпускной квалификационной работы. Целью выпускной

квалификационной работы является разработка услуги по устранению дефектов лакокрасочного покрытия в сервисном центре ООО «Армата» по обслуживанию владельцев и оценка его экономической эффективности.

Постановка цели определила решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты разработки и внедрения дополнительных услуг в деятельность предприятия;
- проанализировать производственную деятельность предприятия;
- провести анализ финансовых показателей деятельности компании;
- описать технологический процесс разработки и внедрения новой услуги;
- провести расчет экономического эффекта внедрения новой услуги.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является сервисный центр ООО «Армата». Предметом исследования является разработка и технико-экономическое обоснование услуги по устранению дефектов лакокрасочного покрытия в сервисном центре ООО «Армата» по обслуживанию владельцев.

Основными методами в ходе написания выпускной квалификационной работы стали общенаучные методы, такие как метод диалектического познания, формализации информации, абстрагирования, логические методы формирования умозаключений. При проведении исследования используется также ряд частных научных методов: финансовый анализ, факторный анализ, горизонтальный и вертикальный анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ теоретических аспектов разработки и внедрения дополнительных услуг в деятельность предприятия. Вторая глава работы посвящена изучению исследованию организационной и финансовой составляющей деятельности сервисного центра ООО «Армата».

В связи со значительным ростом количества автомобилей в нашей стране, в настоящее время вопросу подготовки специалистов по ремонту и обслуживанию автомобилей уделяется повышенное внимание. В последние годы интенсивно осуществляется организационно–техническая перестройка авторемонтных предприятий, что обусловлено изменениями социально–экономических условий хозяйствования в нашей стране. Получают дальнейшее развитие фирменные структурные системы по обслуживанию и ремонту автомобилей отечественного и зарубежного производства. За последние десять лет произошли серьёзные изменения в развитии индустрии технического обслуживания и ремонта автомобилей. Разработаны и используются на практике технологические процессы, основанные на результатах исследований в области фундаментальных наук и высоких технологий обработки металлов и сборки автомобильных узлов и агрегатов. Появились новые материалы и способы воздействия на материал объектов ремонта, что способствовало появлению новых технологических процессов, обеспечивающих заданные свойства объекта ремонта. Для реализации новых технологических процессов требуется принципиально новое оборудование, инструмент и средства контроля, что влечёт за собой существенное переоснащение предприятий по техническому обслуживанию, ремонту и диагностике автомобиле. Для реализации вышеуказанной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности: ремонт автомобилей (основной вид деятельности); пассажирские перевозки; продажа автомобильных запасных частей; другие виды деятельности.

В результате анализа было выявлено, что спрос на услуги постепенно снижается в течении последних трех лет. Это связано с тем, что всё большее количество клиентов при обращении в автосервис рассчитывают получить больший спектр оказываемых услуг в одном месте и получить новые, современные услуги. В связи с тем, что автосервисе ООО «АРМАТА»

недостаточно новых услуг для полного удовлетворения нужд клиентов, необходимо произвести модернизацию существующих участков.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Услуги: определение и классификация. Процесс планирования и проектирования новой услуги

Услуга – результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществлённого при взаимодействии поставщика и потребителя, и, как правило, нематериальна.

Действующий гражданский кодекс Российской Федерации (далее – ГК РФ) выделяет большое количество объектов, в том числе неовещественных, таких как товарные знаки, некоторые результаты интеллектуальной деятельности, оказание услуг и т.д.

По сути, в ст. 128 ГК РФ нет такого объекта как услуги, т.к. в содержание статьи заложен процесс – оказание услуг. Полноценного определения понятия «услуга» мы не найдем, так же как и его признаков, но в свою очередь мы попытаемся предложить дефиницию «услуги» и соответствующие особенности как неовещественного объекта гражданского права [1].

Единое универсальное понятие «услуги» в экономической и правовой доктрине не сложилось. Так, К. Маркс писал: «Услуга есть не что иное, как полезное действие той или иной потребительной стоимости – товара ли, труда ли» [33, с. 203].

М.В. Беспалов в своей монографии пишет: «Услуга – это экономическое отношение, возникающее по поводу результатов труда, создающего потребительные стоимости, проявляющиеся в форме полезного действия товара (вещи) или самой деятельности для удовлетворения конкретных, разумных потребностей человека» [5, с. 21].

Л.Н. Сазонова понимает под «услугами» действия услугодателя по сохранению или изменению состояния невещественных благ (неимущественных прав, информации, нематериальных благ), совершаемых в пользу услугополучателя [48, с. 25].

Л.И. Журова под услугой же понимает «способ удовлетворения индивидуальной потребности лица, который не связан с созданием (улучшением) вещи или объекта интеллектуальной собственности и достигается в результате деятельности, допускаемой действующим правопорядком на возмездных началах» [20, с. 36].

В свою очередь непосредственно сама конструкция оказания заимствована из римского права. Уже тогда закладывалась сущность конструкции услуги – это был особый договорной тип, включавший в себя три разновидности договоров, в котором основным критерием выступало наличие или отсутствие овеществленного результата (*opus*) [16, с. 26].

Если обратиться к современному российскому законодательству, то определение «услуги» содержится в п. 5 ст. 38 Налогового кодекса Российской Федерации (ч. 1) от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ: «услугой для целей налогообложения признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе этой деятельности». В то время как ГК РФ не содержит четкого понятия «услуги», но содержит понятие «договора оказания услуг». Законодатель изначально в тексте статьи ограничил применение данного определения только целями налогообложения [1].

Анализ точек зрения различных авторов, законодательства дает основание полагать, что суть «услуги» со временем не изменилась. Так же, как и в римском частном праве, во время оказания услуги не предполагается создание вещей.

Таким образом, мы считаем, что сущностью услуги является то, что сама услуга как и процесс ее оказания имеют неовеществленный результат, что

подтверждено судебной практикой [26], и имеют конкретную цель. Исходя из сформировавшейся правовой позиции, практика идет по пути «все, что не работа (т.е. не имеет овеществленного результата) - услуга».

Услуга включает в себя совместное с клиентом:

- проектирование продукта и процесса его создания (согласование заказа).
- создание (производство) продукта (исполнение заказа) и оценку (приёмку) продукта.

Также в мире наблюдается тенденция диверсификации сферы услуг, когда многие ранее обособленные виды услуг объединяются в рамках одной компании. Предлагается их целый комплекс, чем повышается конкурентоспособность данной компании, ослабляются возможные риски. Так предпринимательские, биржевые и посреднические услуги сливаются в единый комплекс финансовых услуг. Либо, например, происходит объединение разнообразных услуг в рамках компании, занимающейся транспортными перевозками, таких как страхование жизни и грузов, доставка корреспонденции, туризм.

В Российской Федерации оказание услуг регламентируется Гражданским кодексом, федеральным законом «О защите прав потребителей» и др.

С каждым годом становится все больше предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг. Сами услуги очень разнообразны. Им свойственны, пять специфических характеристик, которые компании должны учитывать не только при разработке маркетинговой программы, но и в процессе всей маркетинговой деятельности.

Отличительные характеристики услуги:

1. Неосвязаемость услуг: Услуги невозможно потрогать, взять в руки, услышать, увидеть или попробовать на вкус до момента приобретения.

2. Неотделимость, неразрывность производства и потребления услуги: Услуги предоставляются и потребляются одновременно т.е. могут быть оказаны только при поступлении заказа.

3. Непостоянство качества, изменчивость: Качество услуг может существенно изменяться, в зависимости от того, когда, кем и при каких условиях они были предоставлены.

4. Недолговечность, неспособность услуг к хранению: Услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи или использования.

5. Отсутствие владения: Потребитель услуги, как правило, пользуется ей на протяжении ограниченного количества времени.

6. Взаимозаменяемость услуг товарами, имеющими материальную форму: Способность товаров заменять те услуги, которые удовлетворяют одинаковые или аналогичные потребности.

В результате, между материальными товарами и услугами возникают конкурентные отношения. Таким образом, можно говорить о так называемой межродовой конкуренции, поскольку относятся к разным родам: к роду товаров, имеющих материальную форму и к роду услуг, т.е. товаров, не обладающих вещественными характеристиками [16, с. 26].

Можно выделить пять общих типов услуг:

- производственные;
- распределительные;
- профессиональные;
- потребительские.

Однако, среди множества принципов классификации услуг, особый интерес представляет классификация В.А. Линкевича (таблица 1.1). Согласно данной теории, главное в классификации – на кого (на что) направлены услуги и являются они осязаемыми или нет.

Приведенная классификация является основной классификацией услуг в сфере нематериального производства, самый общий подход к классификации услуг. Ее вполне можно дополнять новыми видами услуг и развивать в дальнейшем.

Прибыльность новых услуг является результатом оптимальной структуры.

Таблица 1.1 – Классификация услуг В.А. Линкевича [31, с. 28]

№	Основные классы услуг	Сферы услуг
1	Осязаемые действия, направленные на тело человека	Здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, спортивные заведения, рестораны и кафе
2	Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты	Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, охрана, сервисные центры
3	Неосязаемые действия направленные на сознание человека	Образование, информационные услуги
4	Неосязаемые действия с неосязаемыми активами	Банки, ценные бумаги.

Услуги, к примеру, можно классифицировать по степени контакта с потребителем, по степени регулирования законодательными и нормативными актами, по трудоемкости, по сегментам потребителей, подразделять на деловые услуги и услуги личного характера, по другим характеристикам.

Таким образом, услуга – результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществлённого при взаимодействии поставщика и потребителя, и, как правило, нематериальна. Можно выделить пять общих типов услуг: производственные; распределительные; профессиональные; потребительские; общественные.

Сам процесс планирования и проектирования новой услуги состоит из нескольких шагов, в которых отражена необходимая комбинация соблюдения всех формальностей, а так же необходимых для выхода на рынок этапов, чтобы повысить рейтинг новой услуги [29, с. 30].

Описание проблемы. Обычно компании нетрудно создавать новые идеи. Трудности появляются при выборе эффективных идей для дальнейшего развития услуги. Успешное приближение к идее создания новой услуги начинается с определения состава клиентов или потребностей, которые существуют на рынке. Для воплощения в жизнь идеи новой услуги важно полностью понять и описать проблему. Этот этап базируется на исследованиях рынка.

Формирование идеи. Имея четкое описание проблем заказчика, группа людей, сидя в кабинете, может придумать сотни идей. Но компании следует оторваться от закрытых заседаний и искать идеи у таких источников, как продавцы, имеющиеся и потенциальные заказчики, партнеры, конкуренты. Команда, создающая новые услуги, при формировании идеи должна ориентироваться прежде всего на рынок. Это позволит определить концепцию, обращенную к заказчику.

Определение концепции. Одобренная идея должна принять четкие очертания, направления ее реализации и достижения конечной цели. Это и представляет собой этап определения концепции новой услуги. Эта стадия может быть очень сложной из-за того, что неизвестно, какие проблемы могут возникнуть в связи с новой услугой. Однако при определении концепции по крайней мере необходимо выявить возможную выгоду и дать описание «что это есть». Но сделать это можно, только прибегнув к помощи клиента.

Анализ и отбор. Прежде чем вложить в концепцию разработки новой услуги средства, затратить время, надо проанализировать и отобрать концепции с наибольшим потенциалом, соответствующие стратегическим целям компании. Проведенный анализ позволяет оценить потенциальные доходы и прибыль, объем рынка, внешнюю среду, затраты на разработку услуги и предоставление ее клиенту и, наконец, оценить реальные возможности компании [35, с. 57].

Разработка концепции. Оценка возможных внутренних и внешних результатов, полученная на стадии анализа и отбора, может внести изменения в определение концепции, только после этого можно приступить к ее разработке. Процесс разработки концепции включает детальное описание составляющих услуг и выгоды от ее предоставления, оценку покупательских возможностей заказчика и объема рынка, предполагаемых расходов, анализ состояния конкурентов. Кроме того, на этой стадии должны быть разработаны все важные системы и процессы поддержки. При подготовке рабочего проекта

нового предложения команда разработчиков новой услуги может представить подготовленную ими концепцию для обсуждения другими сотрудниками, а также в целях установления обратной связи с потенциальным заказчиком [28, с. 63].

«Макет» и рабочая проверка. Кроме детального письменного описания, команда разработчиков должна подготовить макет процесса оказания услуг. Например, известная система гостиниц установила «комнату будущего» для испытаний на ней новых видов услуг. Большинство производителей одежды и компаний по ремонту используют макеты для выбора схемы наилучшей работы новых систем по программе оказания услуг клиентам. Этот этап обеспечивает обратную связь для оценки значимости, потенциальных преимуществ, главных препятствий и объема затрат при разработке новой услуги. Он также подготавливает компанию к рыночному тестированию.

Рыночное тестирование. Как только предполагаемые выгоды от новой концепции оценены, разработчики услуги часто стремятся немедленно вывести услугу на рынок. Но спешка с представлением новой услуги на рынке может создать угрозу ее успеху. Поэтому мнения заказчиков о данной услуге являются очень важными перед представлением ее на рынке. В этих целях следует провести тестирование подготовленной системы. Сочетается ли новый вид услуги с внутренними возможностями компании? Сможет ли компания занять свою позицию на рынке? Сможет ли она максимально повысить свою продуктивность? Укрепит ли это позицию компании? Отвечает ли услуга финансовым целям? Примет ли ее заказчик? Перед представлением услуги на рынке ее разработчики должны ответить на эти вопросы [38, с. 16].

Формирование инфраструктуры. Если рыночное тестирование прошло успешно, компания может приступать к созданию необходимой инфраструктуры. Для подготовки к производству промышленного товара по стандартам качества часто требуются большие инвестиции. При создании инфраструктуры какой-либо услуги большое внимание уделяется структуре,

системам, процессу, людям, – что также требует значительных денежных вложений. Инвестиции в обучение и образование в этом случае принесут большие дивиденды в будущем.

Представление на рынок. От качества новой услуги во время выхода ее на рынок зависит, будет ли новое предложение успешным или потерпит крах. Для достижения высокого уровня качества компании следует использовать специальную небольшую команду по оказанию данной услуги, иметь ограниченный контингент заказчиков, достаточно времени, прямую связь с главными потребителями и немедленную обратную связь.

Проверка после представления. Компания, которая представила свой новый вид услуги на рынок, должна определить, какие дополнительные изменения необходимы для поддержания конкурентоспособности и успешной работы. Обзор действия услуги в течение 6-12 месяцев позволяет определить, отвечает ли она финансовым и стратегическим целям [42, с. 54].

Таким образом, процесс планирования и проектирования новой услуги состоит из следующих этапов: описание проблемы; формирование идеи; определение концепции; анализ и отбор; разработка концепции; «Макет» и рабочая проверка; рыночное тестирование; формирование инфраструктуры; проверка после представления; представление на рынок. От качества новой услуги во время выхода ее на рынок.

1.2 Методы оценки эффективности внедрения новой услуги

Предоставление услуги являются неотъемлемой частью современного рынка, покупателями на котором являются отдельные личности, домохозяйства и юридические лица. Их цель – повышение доходов предприятий и улучшения удовлетворения потребностей клиентов, расширения их покупательных возможностей, что в свою очередь, содействует развитию национальной экономики.

Внедрение в практику деятельности предприятия новых услуг открывает возможность проникновения на новые рынки, их освоение, удовлетворения новых клиентских пожеланий, получение на этой основе новых прибылей и расширение базы клиентов [15, с. 68].

Первоначальным действием при внедрении предпринимательской услуги является ее разработка, описание всех качественных и количественных характеристик предлагаемой банком услуги, условия и параметры ее предоставления. Далее осуществляется внедрение данной услуги в практическую предпринимательскую деятельность, для которого необходимо техническое оборудование и практическая подготовка кадрового состава предприятия. Далее следует продвижение данной услуги на рынке услуг, а также управление данной услугой в течение всего периода ее действия [2].

Эффективность новых внедренных услуг отображается в таких показателях, как прибыльность, рентабельность услуг, которая отображает результативность и целесообразность осуществления различных направлений деятельности предприятия по оказанию данного вида услуг [31, с. 28].

Показатели прибыльности функционирования банка позволяют судить об эффективности его работы. Между тем вопросы определения прибыльности отдельных предпринимательских операций не нашли до настоящего времени соответствующего освещения в теории и практических разработках [35, с. 57]. Отсутствие единой методики определения себестоимости услуг и предела их безубыточности вызывает очень много споров среди предпринимательских менеджеров и государственных инспекторов.

Для рассмотрения вопроса о прибыльности услуг принципиальное значение имеет выяснение вопроса о способе отнесения доходов и расходов к конкретным группам предпринимательских операций. Для этого необходимо привлечение специальным образом обработанных результатов аналитического учета, относящихся к отдельным операциям и контрагентам. Одним из вариантов решения данного вопроса является установление четкого

соответствия счетов доходов и расходов конкретной предпринимательской услуге [38, с. 16].

Для оценки эффективности внедрения новой услуги по критерию прибыльности на первом этапе необходимо все предпринимательские доходы и расходы сгруппировать по основным ключевым группам, по которым будет рассчитываться сумма прибыли и определяться их рентабельность. На втором этапе определяется объем рабочих активов и рабочих пассивов, по которым рассчитанный ранее объем прибыли заработан и далее, на третьем этапе, рассчитывается рентабельность ключевых групп предпринимательских операций.

Поскольку создание системы анализа прибыльности новой услуги требует дополнительных затрат – на заработную плату, приобретение методического обеспечения, проведение организационных мероприятий по ее внедрению, в практике управления отечественными банками данная система пока не нашла широкого применения.

Аналитико-оценочная процедура составляет неотъемлемую часть процесса управления проектной задачей и служит основой для решений относительно ее выполнения. Она реализуется на общекорпоративном уровне в ходе стратегического и тактического процессов реализации политики внедрения новой услуги, а также на уровне локальных проектов. В этой связи интерес представляет логическая схема анализа и оценки внедрения новой услуги, которые развернуты как по глубине, так и по временной шкале инвестиционного процесса (рисунок 1.1) [15, с. 62].

Центральное место в обосновании занимают экономическая и финансовая оценки проекта внедрения новой услуги (основные направления выполнения ТЭО показаны далее). Данные виды мероприятий в свой состав включают:

- анализ инвестиционных и операционных издержек;
- оценку источников финансирования проекта;

- оценку экономической эффективности и финансовой устойчивости проекта;
- анализ денежных потоков;
- анализ рисков и инфляции [16, с. 27].

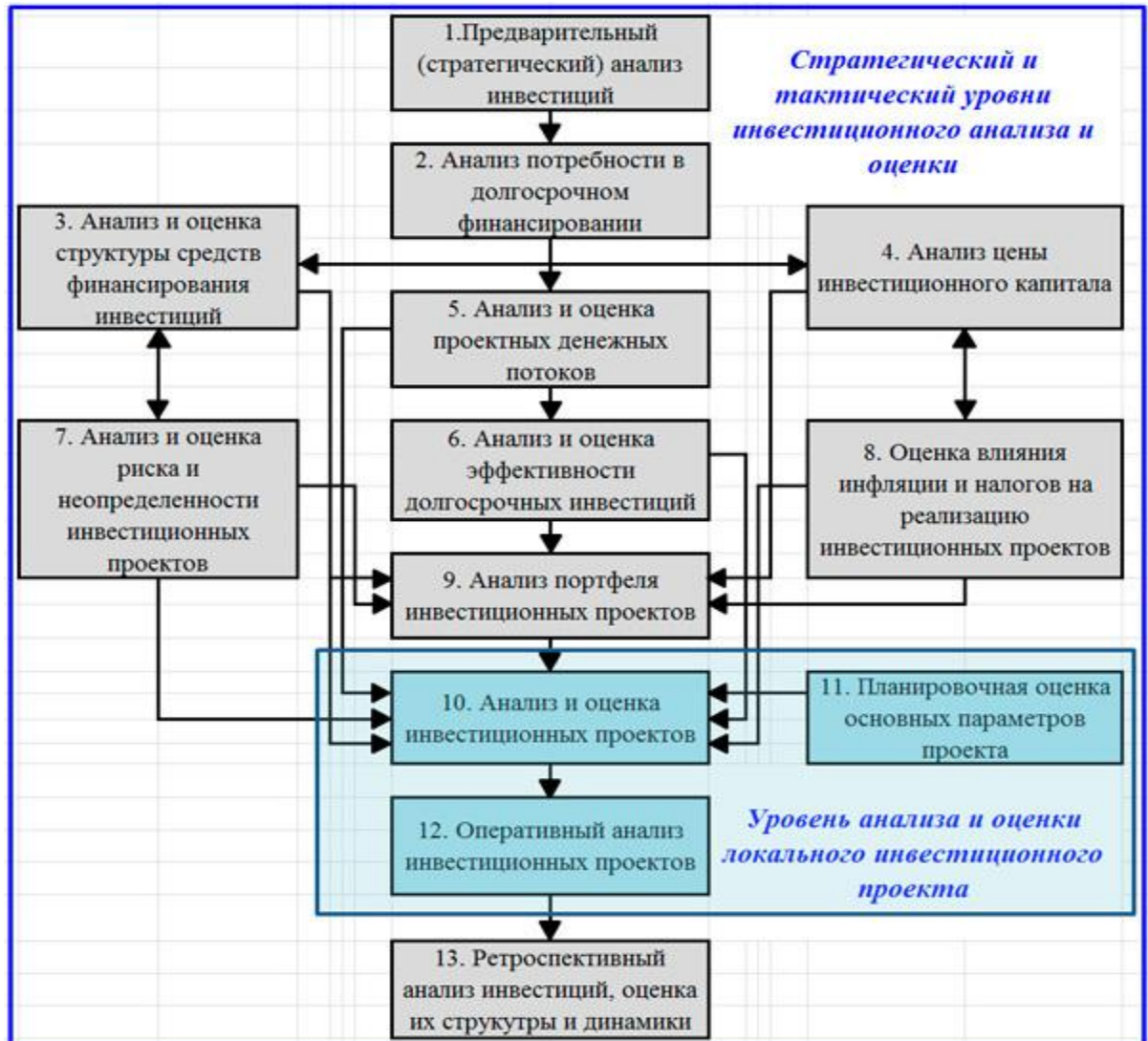


Рисунок 1.1 – Соотношение аналитико-оценочных процедур общекорпоративного и проектного уровней

Поскольку результаты проекта внедрения новой услуги носят не только экономический характер, имеют место и внеэкономические эффекты (социально-демографические, экологические, бюджетные и т.п.), то и виды оценок значительно шире.

Нельзя забывать и о технических и технологических видах анализа в рамках того же технико-экономического обоснования проекта внедрения новой услуги. Оценка проектных рисков также не ограничивается исключительно рисками финансового характера [21, с. 49]. Оценочные мероприятия на этапе бизнес-планирования и ТЭО отличаются от действий по оценке отдельных аспектов на этапе планирования собственно проекта внедрения новой услуги. Имеются в виду такие виды, как оценка:

- длительности работ;
- стоимости операций;
- потребности в ресурсах;
- рисков на этапе планирования.

Под экономической оценкой эффективности проектов внедрения новой услуги обычно понимают определение их эффективности. Впрочем, финансово-экономические методы несколько шире вопросов экономической эффективности, которые действительно занимают существенный объем в аналитической деятельности.

В вопросах определения экономической эффективности, безусловно, самым сложным является установление уровня проектной доходности. Для решения данной проблемы в практике применяются две основных группы методов: простые или статические модели оценки и динамические, учитывающие дисконтирование денежных потоков [17, с. 89].

Динамические методы (рисунок 1.2), с одной стороны, опираясь на оценку реальных потоков денежных средств и механизмы дисконтирования, позволяют выработать решения, связанные с эффективностью проектов (NPV, IRR, MIRR, DPP, PI и т.д.). Хотя эти методы и изучают движение финансов, но преследуют цель изучить экономику проекта, то есть соотношение доходной части (притоков) и расходной (оттоков) [14, с. 34].

Нельзя забывать и о технических и технологических видах анализа в рамках того же технико-экономического обоснования проекта внедрения новой услуги.

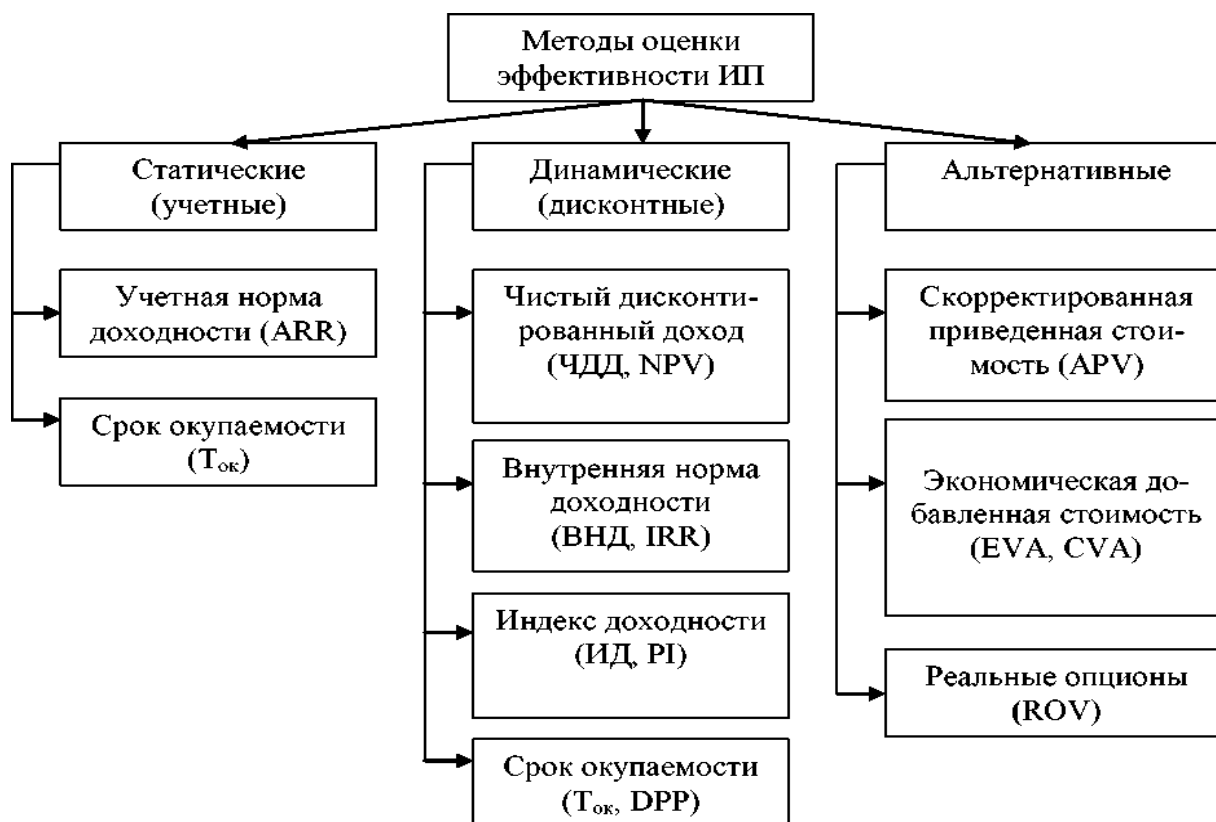


Рисунок 1.2 Классификация методов оценки экономической эффективности проектов внедрения новой услуги

С другой стороны, в составе динамических методов, используются инструменты, опирающиеся на финансово-учетную природу определения состояния коммерческого предприятия, на которое оказывает влияние инвестиционный проект. Основные финансовые планы и отчеты: о прибылях и убытках, о движении денежных средств и балансового листа позволяют оценить основные коэффициенты финансового состояния, включая устойчивость, независимость и ликвидность в разнообразных интерпретациях. Основные методы оценки эффективности проектов внедрения новой услуги определяются видами экономической эффективности проекта внедрения новой услуги. Варианты такой оценки связаны с уровнем восприятия проекта как

предмета управленческого решения и ожиданиями конкретных заинтересованных лиц. Каждый участник проекта имеет в нем собственные уникальные интересы. При этом следует отметить, что не существует единого алгоритма выбора проектов внедрения новой услуги среди множества альтернативных вариантов по предложенным методам. В основном, все используемые методы ориентируются на экономические интересы инвесторов.

Таким образом, анализ прибыльности необходимо осуществлять на основе изучения эффективности внедренных предприятием новых услуг и возникающих при этом рисков. Прибыльность новых услуг является результатом оптимальной структуры его баланса, как в части активов, так и пассивов, целевой направленности в деятельности персонала в этом направлении. Кроме того, важными условиями обеспечения прибыльности новых услуг является рационализация структуры расходов и доходов, расчеты процентной маржи и выявление тенденций в доходности новых услуг, планирование минимальной доходной маржи для прогнозирования ориентировочного уровня чистой прибыли от внедрения новой услуги.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт планирования и проектирования новой услуги

В условиях рыночной экономики устойчивость и успешное функционирование любого хозяйствующего субъекта невозможно без эффективного планирования его деятельности. Планирование как центральное звено управления нацелено на эффективное использование ограниченных ресурсов.

Бизнес-план новой услуги является основополагающей программой деятельности предприятия в рыночных условиях на ближайший и отдаленные периоды времени. Анализ конкретных экономических ситуаций и выбор рациональных и выгодных для предприятия вариантов решения возникающих

проблем характеризует процесс составления бизнес-плана. Конечной его целью является формирование комплексной системы конкурентоспособного развития бизнеса за счет эффективного использования внедрения новой услуги.

Содержание и объем бизнес-плана новой услуги зависят от многих факторов: вида, направлений и масштабов деятельности предприятия, конкретных целей составления бизнес-плана.

Следует отметить, что бизнес-план является постоянно действующим руководящим документом. Он должен систематически актуализироваться, в него должны вноситься необходимые изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и с изменениями, происходящими на целевом рынке, которые опосредованно также преобразуются под влиянием развития национального и мирового рынка.

Главной целью разработки бизнес-плана действующего предприятия является реализация принятых к внедрению конкретных бизнес-проектов (новых продуктов или услуг). Одновременно у каждого предприятия может быть несколько бизнес-проектов внедрения новых услуг.

Отечественные и зарубежные методики планирования и проектирования новой услуги представлены в таблице 1.2.

Российская практика планирования и проектирования новой услуги основана во многом на использовании зарубежного опыта. Это объясняется тем, что к началу 90-х годов XX века в России возникла необходимость в разработке бизнес-плана - новой для российских условий формы внутрипроизводственного планирования. В условиях рыночной экономики изменилась система финансирования, цели, задачи, планирование, возникли новые экономические структуры.

Прибыльность новых услуг является результатом оптимальной структуры его баланса, как в части активов, так и пассивов, целевой направленности в деятельности персонала в этом направлении.

Таблица 1.2 – Отечественные и зарубежные методики планирования и проектирования новой услуги

Методики	Название	Особенности
Зарубежная практика	Планирование и проектирование новой услуги по методике UNIDO	Ядром данных методик планирования и проектирования новой услуги по методике являются следующие разделы, органично связанные организационным планом – конкретной схемой реализации проекта, с соответствующим просчетом потенциальных рисков: план маркетинга; план производства; финансовый план.
	Планирование и проектирование новой услуги по методике Всемирного банка реконструкции и развития	
	Планирование и проектирование новой услуги по методике предприятия «Goldman, Sachs&Co»	
	Планирование и проектирование новой услуги по методике предприятия «Ernst&Young»	
Отечественная методика	Планирование и проектирование новой услуги	Выбор возможных проектов реализации идей; выявление наиболее реального проекта и оценка его осуществимости на основе предварительного технико-экономического обоснования; разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку фактической эффективности внедрения; корректировку конкурентоспособности функционирующего хозяйствующего субъекта.

В настоящее время в России наиболее известны следующие основные западные методики по разработке бизнес-планов: планирование и проектирование новой услуги по методике UNIDO; планирование и проектирование новой услуги по методике Всемирного банка реконструкции и развития; планирование и проектирование новой услуги по методике предприятия «Goldman, Sachs&Co»; планирование и проектирование новой услуги по методике предприятия «Ernst&Young» [26, с. 74].

Выделим основу всех вышеперечисленных методик планирование и проектирование новой услуги. Именно таким ядром данных методик планирования и проектирования новой услуги по методике являются следующие разделы, органично связанные организационным планом – конкретной схемой реализации проекта, с соответствующим просчетом

потенциальных рисков: план маркетинга; план производства; финансовый план.

Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования методики планирования и проектирования новой услуги.

Однако зарубежный опыт был творчески использован российскими специалистами, с учетом существующих особенностей российской экономики переходного периода.

Экономическая и социальная ситуации, в которых работают российские предприятия, зачастую не позволяют им осуществлять прямое использование зарубежных методических разработок при составлении бизнес-планов. Необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

Условия функционирующего рынка в РФ диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения методик планирования и проектирования новой услуги. Однако российская специфика рыночной экономики усложняет процедуры планирования и проектирования новой услуги и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов. К последним можно отнести уровень инфляции, плавающие предпринимательские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статистических данных и т. д. [19, с. 101].

Механизм планирования и проектирования новой услуги в России включает в себя теорию, методологию и практику, охватывающие особенности российского экономического климата.

Деловое планирование и проектирование новой услуги призвано объединить в себе все этапы реализации предпринимательских идей – от возникновения до их воплощения в жизнь. Такого рода планирования и проектирования новой услуги призвано включать в себя в России выбор

возможных проектов реализации идей; выявление наиболее реального проекта и оценка его осуществимости на основе предварительного технико-экономического обоснования; разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку фактической эффективности внедрения; корректировку конкурентоспособности функционирующего хозяйствующего субъекта.

Поскольку большинство российских предприятий и организаций находится в сложных финансовых обстоятельствах, планирование и проектирование новой услуги имеет, в основном, антикризисную направленность, нацелено на хозяйственное оздоровление. Плановая программа выживания и оздоровления российского предприятия обычно формируется как специальный бизнес-план.

Особенностью планирования и проектирования новой услуги как ключевого документа в антикризисном управлении является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия.

Степень инновационности и рискованности планирования и проектирования новой услуги определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования [43, с. 46].

Процесс планирования и проектирования новой услуги по стандарту, рекомендуемому UNIDO, должен включать следующие этапы: описание отрасли и компании; описание услуг (товаров); исследование продаж и составление плана маркетинга; формирование плана производства; составление организационного плана; формирование финансового плана; проведение оценки эффективности проекта; рассмотреть гарантии и риски компании.

Типовой американский план содержит иную структуру: анализ положения дел в отрасли; существо предлагаемого проекта; производственный план; организационный план; оценку риска; финансовый план.

При рассмотрении специфики процесса планирования и проектирования новой услуги в США можно выявить следующее: большое распространение получает теория, связанная с ориентацией на максимизацию ценности предприятия, исходящая из предпосылки, что ни прибыль, ни рентабельность, ни объем производства не вправе рассматриваться в качестве критерия эффективности деятельности предприятия, его финансового управления. В его основе лежат концепции, базирующиеся на обосновании взаимосвязи экономических и социальных факторов общественного развития, значимость которой становится очевидной в условиях развитых рыночных отношений.

Процесс планирования и проектирования новой услуги компаний США осуществляется, как правило, с привлечением специалистов, экспертов и консультантов. И это приветствуется инвесторами. Однако менеджеры самой компании (включая и руководство) принимают в процессе планирования и проектирования новой услуги самое активное участие. Многие американские инвестиционные и финансовые компании, банки вообще отказываются рассматривать заявки на инвестирование, если им становится известно, что бизнес-план подготовлен специалистами со стороны, а руководитель предприятия его только подписал. С точки зрения инвесторов и кредиторов, личное участие руководителей высшего уровня управления предприятием означает их готовность отвечать за успешную реализацию проекта, выполнять взятые обязательства.

Зарубежная практика управления предприятиями, достигшими значительных успехов в бизнесе, среди множества применяемых методов менеджмента использует планирование и проектирование новой услуги. Руководители этих предприятий освоили основные методологические подходы к бизнес-планированию и эффективно реализуют заложенную в них системную логику в повседневной управленческой деятельности [50, с. 28].

Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию.

Менеджменту российских компаний придется учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов.

Исторически основу разработки и реализации инновационных проектов и программ развития российской экономики составляет модель UNIDO, предназначенная для анализа любых инвестиционных проектов и построения их технико-экономических обоснований. Модель (методика) UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию), именуемая «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований», созданная в 1978 г. в качестве инструмента полноценной стандартизованной оценки проектов в развивающихся странах, достаточно быстро вошла в практику использования в РФ.

Поэтому, в рамках данного исследования будет использоваться методика UNIDO для разработки проектируемой услуги.

Таким образом, российский процесс планирования и проектирования новой услуги отличается от западного процесса, но важно то, что он не противоречит западным требованиям к процессу планирования и проектирования новой услуги, поскольку в нем есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более специфической российской деловой среды.

Вывод по главе.

Таким образом, услуга – результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществлённого при взаимодействии поставщика и потребителя, и, как правило, нематериальна. Можно выделить пять общих типов услуг: производственные; распределительные; профессиональные; потребительские; общественные. При этом, процесс планирования и проектирования новой услуги состоит из следующих этапов: описание проблемы; формирование идеи; определение концепции; анализ и отбор; разработка концепции; «Макет» и рабочая проверка; рыночное тестирование; формирование инфраструктуры;

проверка после представления; представление на рынок. От качества новой услуги во время выхода ее на рынок.

Российский процесс планирования и проектирования новой услуги отличается от западного процесса, но важно то, что он не противоречит западным требованиям к процессу планирования и проектирования новой услуги, поскольку в нем есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более специфической российской деловой среды.

Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию. Менеджменту российских компаний придется учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов. Исторически основу разработки и реализации инновационных проектов и программ развития российской экономики составляет модель UNIDO, предназначенная для анализа любых инвестиционных проектов и построения их технико-экономических обоснований. Модель (методика) UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию), именуемая «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований», созданная в 1978 г. в качестве инструмента полноценной стандартизованной оценки проектов в развивающихся странах, достаточно быстро вошла в практику использования в РФ.

Поэтому, в рамках данного исследования будет использоваться методика UNIDO для разработки проектируемой услуги.

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕРВИСНОГО ЦЕНТРА ООО «АРМАТА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Организационно правовая форма данного предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Армата».

Местонахождение: Челябинская область, г. Челябинск, ул. Валдайская, 25. Данное предприятие действует с 2006 г. Цель создания – наиболее полное удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах, получение прибыли и создание мест для работы населения.

Для реализации вышеуказанной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) ремонт автомобилей (основной вид деятельности);
- 2) пассажирские перевозки;
- 3) продажа автомобильных запасных частей;
- 4) другие виды деятельности.

Данное общество с ограниченной ответственностью состоит из одного учредителя – физического лица. Предприятие имеет два учредительных документа: учредительный договор и устав. Текущее руководство осуществляет исполнительный орган - директор.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральным законодательством. ООО «АРМАТА» обязано в соответствии с Уставом:

- 1) выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров;
- 2) заключать трудовые договоры;
- 3) полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям;
- 4) осуществлять все виды обязательного страхования;

5) своевременно предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность;

б) уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.

На любом предприятии необходима четко сформулированная управленческая структура, ведь для успешной деятельности необходимо четко распределить функции и обязанности каждого сотрудника.

ООО «АРМАТА» имеет линейную организационную структуру аппарата управления - то есть управление, основанное на вертикальном разделении управленческого труда (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры аппарата управления ООО «АРМАТА»

Директор представляет ООО «АРМАТА» в отношениях с органами государственного и муниципального управления, прочими предприятиями и гражданами, распоряжается финансовыми и другими ресурсами, заключает трудовые контракты с работниками предприятия, осуществляет общее руководство деятельностью предприятия. Бухгалтер осуществляет

материальный учет имущества предприятия, выполняет и принимает через банк и кассу предприятия платежи по обязательствам, в том числе уплачивает установленные налоги, выплачивает работникам заработную плату, и выполняет иные операции с денежными средствами, также контролирует материально-ответственных лиц.

Персонал предприятия – это совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, занятых на предприятии входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью

По результатам анализа выявлены основные преимущества и недостатки линейной структуры аппарата управления на предприятии (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Преимущества и недостатки линейной структуры аппарата управления

Преимущества линейной структуры	Недостатки линейной структуры
1) получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий; 2) единство и четкость распорядительства; 3) быстрота реакции на прямые указания; 4) отчетливая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; 5) личная ответственность руководителя за результаты деятельности согласованность действий исполнителей.	1) загрузка менеджеров высшего звена, огромное количество бумаг, контакты с подчиненными и вышестоящими людьми; 2) значительные требования к начальнику, который обязан обладать обширными знаниями и иметь опыт в управлении.

Из таблицы 2.1 видно, что преимуществ у линейной структуры аппарата управления намного больше, чем недостатков. Если руководитель грамотный, то это не составит никаких проблем.

Для экономической характеристики предприятия используются общие экономические показатели за исследуемый период 2015-2017 г. Показатели приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «АРМАТА» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение	Темп роста за три года, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	50120	49150	49987	-133	99,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	39971	40631	41547	1576	103,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10149	8519	8440	-1709	83,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	3638	1310	1934	-1704	53,2
Рентабельность продаж, процент	20,2	17,3	16,9	-3,4	83,4
Рентабельность затрат (п. 2 / п. 1 × 100%), процент	79,8	82,7	83,1	3,4	104,2
Численность, чел.	25	32	32	7	128,0

Полученные данные свидетельствуют о снижении объемов услуг в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 133 тыс. руб. или на 0,3 процента. Хотя при анализе последних двух лет наблюдается увеличение объемов продаж с 49150 тыс. руб. до 49987 тыс. руб.

Рост себестоимости услуг в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 процента. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Это говорит о неэффективности управления затратами. То есть затраты растут быстрее, чем предприятие заключает договора на оказание услуг.

В результате в течение последних двух лет наблюдается снижение прибыли от продаж на 16,8 процента и рост рентабельности затрат на 3,4 процента. Рост затрат вызван, прежде всего, увеличением тарифов на топливо, а также повышением расходов по эксплуатации транспорта.

Численность работников предприятия в последние два года осталась прежней на уровне 32 человек.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что происходит снижение эффективности деятельности предприятия. В результате капитального ремонта двигателя он должен быть доведён до состояния, максимально близкого к тому, в котором он вышел с производства.

2.2 Производственная деятельность предприятия

Проведем исследование оказываемых услуг автосервисом:

1. Электрика автомобиля – целая система из различных механизмов и элементов, предназначенных для генерирования, передачи и потребления электроэнергии. Это взаимосвязанные между собой приборы и устройства, чья главная цель - обеспечение бесперебойной работы двигателя, ходовой части, трансмиссии, автоматизации различных рабочих процессов, а также комфортабельных условий езды.

Проблемами в работе электрических систем авто занимается отдельный специалист – автоэлектрик-диагност. Это мастер, который знаком со всеми нюансами работы электронных систем различных транспортных средств - именно его опыт и квалификация позволяют быстро выявить причину поломки и исправить её с полными гарантиями отличного качества ремонта.

Есть целый ряд ситуаций, при которых нужно воспользоваться услугами автоэлектрика:

1) необходимость диагностики и ремонта электрооборудования, запускающего работу двигателя автомобиля, генератора, стартера и т.д.;

2) ремонтные работы с электрикой, обеспечивающей бесперебойность процесса подачи топлива, а также отвечающей собственно за контроль работы двигателя;

3) устранение ошибок в работе электроники, контролирующей пассивную безопасность авто;

4) установка и ремонт противоугонных электронных механизмов;

5) ремонтные работы, установка стереосистемы;

6) установка системы подогрева сидений;

7) ремонт датчиков бензобака, температуры, стоп-сигнала, уровня масла и т.д.;

8) ремонт нестандартных поломок, установка нестандартного электронного оборудования и т.д.

2. Двигатель – важнейшая часть любого транспортного средства, потому его состояние требует от автомобилиста повышенного внимания. При этом выйти из строя может даже двигатель авто от самого надёжного производителя - виной тому вовсе не качество самого мотора, а условия его эксплуатации. Услуги по ремонту двигателя - дизеля или бензинового варианта - может рано или поздно потребоваться каждому автовладельцу. Причиной выхода из строя мотора, как и всего автомобиля, становятся самые различные факторы - от ДТП и неправильной эксплуатации до заводского брака.

Вида ремонта двигателя:

1) текущий ремонт - имеются ввиду небольшие ремонтные работы, срок которых зависит от необходимости замены деталей и сложности поломки. Как правило, текущий ремонт двигателя может быть осуществлён всего за несколько дней. В процессе текущего ремонта двигателя часто проводится замена изношенных запчастей и узлов, которые не требуют полной разборки мотора. Естественно, цена ремонта двигателя во многом зависит от того, какие именно запчасти потребуют замены. СТО осуществляет замену нужных элементов как на собственные детали заказчика, так и на запчасти с нашего склада;

2) капитальный ремонт - более масштабный процесс, предполагающий полную разборку двигателя с целью его очистки от загрязнений, проверку всех элементов системы на наличие дефектов, а также замену вышедших из строя элементов. В результате капитального ремонта двигателя он должен быть доведён до состояния, максимально близкого к тому, в котором он вышел с производства.

3. Подвеска автомобиля - это часть ходовой, призванная принимать на себя основные нагрузки во время движения транспортного средства. Проверка состояния, а затем и ремонт подвески - передней и задней - является одной из основных услуг станций техобслуживания автомобилей.

Ремонт подвески автомобиля предполагает следующий спектр работ:

- 1) диагностика состояния амортизаторов, рычагов и т.д.;
- 2) устранение зазоров в системе, появившихся в результате износа;
- 3) замена подшипников;
- 4) восстановление нормального состояния наконечников;
- 5) замена колодок дисков тормозной системы;
- 6) ремонт дисков с их прокаткой

4. Коробка переключения передач -является важнейшей частью автомобиля, благодаря которой, собственно, возможно передвижение на нём. Потому появление проблем в работе коробки передач - действительно важная проблема для каждого автомобилиста. Неисправность трансмиссии и коробки передач как её части приводит к непригодности транспортного средства для эксплуатации.

Причинами выхода из строя коробки переключения передач автомобиля могут стать:

- 1) износ деталей вследствие продолжительной или неправильной эксплуатации, плохого качества и т.д.;
- 2) постоянная неправильная эксплуатация коробки передач;
- 3) игнорирование необходимости обслуживания трансмиссии;
- 4) износ сцепления, который стал причиной поломки коробки переключения передач, и т.д.

Ремонт коробки передач может предполагать её снятие и последующую установку, дефектовку, замену масла и т.д.

5. Шиномонтаж - это работы по снятию шины с диска (демонтаж) или установке ее на диск.

Шиномонтажный сервис - это комплекс услуг, необходимых для поддержания в рабочем состоянии колес автомобиля. Сюда входят такие операции, как снятие (установка) колес с автомобиля, мойка колес, монтаж (демонтаж) шин с дисков, балансировка колеса в сборе, ремонт шин и дисков.

Шиномонтажные работы производятся:

а) в случае необходимости выявления повреждений шин и проведения их ремонта;

б) во время сезонной замены шин.

Мойка колес.

Правильно отбалансировать возможно только чистое колесо. Зимой, например, замерзшая грязь на внутренней части диска вызывает дисбаланс колеса, что становится причиной биения руля. В этом случае достаточно заказать мойку колес в шиномонтажном сервисе.

Мойка колес также не помешает при сезонной замене шин. Хранить колеса даже в гараже лучше чистыми.

Балансировка.

Балансировка нужна для выявления и устранения дисбаланса (неравномерного распределения тяжести) колес, который приводит к более быстрому и неравномерному износу шин, к повреждению подшипников подвески, раскачиванию элементов кузова, а также биению руля. Производить балансировку необходимо при сезонной смене колес, после ремонта шин (дисков) и через каждые 15 тыс. км пробега.

Ремонт шин.

Механические повреждения шин, такие как проколы, порезы и т. д. приводят к нарушению герметичности шин. А на спущенных колесах много не поездишь. Современные методы ремонта автомобильных покрышек полностью восстанавливают их функциональные качества.

Вулканизация - это процесс взаимодействия каучука с вулканизирующим агентом или под действием температуры в результате которого каучук превращается в резину. Для скрепления латки и пробоя используется термическая обработка, при которой происходит диффузия материалов.

Материал латки и резина камеры под действием высоких температур спекаются настолько прочно, что становятся единым целым. Такая латка имеет

пожизненную гарантию - она не будет травить даже через несколько лет активной эксплуатации.

6. Кузовные работы-ремонт кузова автомобиля включает работы по восстановлению общей целостности авто, геометрии кузова и лакокрасочного покрытия.

Обычно кузовной ремонт легковых автомобилей включает такие работы:

1) устранение дефектов и повреждений специальными инструментами.
2) подбор точного оттенка краски с помощью электронного оборудования.
3) нанесение на обрабатываемые детали колера, антикоррозийного состава и других защитных средств.

4) полировку, для придания поверхности автомобиля зеркального блеска и однородности покрытия.

Целями анализа спроса на услуги являются изучение объема и структуры спроса и получение информации для разработки мероприятий по его полному удовлетворению.

На основании отчетных данных составлен отчет (за 2015-2017 года) по спросу на различные виды услуг и представлен в таблице 2.3 и рисунке 2.2.

Таблица 2.3 – Динамика предоставляемых услуг на 2015 – 2017 гг.

Вид услуги	2015 год		2016 год		2017 год	
	Тыс. руб.	Структура, %	Тыс. руб.	Структура, %	Тыс. руб.	Структура, %
Услуги электрика	6505	12,98	6499	13,22	6374	12,75
Ремонт двигателя	9240	18,44	8368	17,02	8559	17,12
Ремонт подвески	5766	11,50	5199	10,58	5281	10,56
Ремонт КИП	6653	13,27	6743	13,72	6556	13,11
Ремонт кузова	4140	8,26	4062	8,26	4097	8,20
Шиномонтаж	17816	35,55	18279	37,19	19121	38,25
Итого	50120	100,00	49150	100,00	49987	100,00

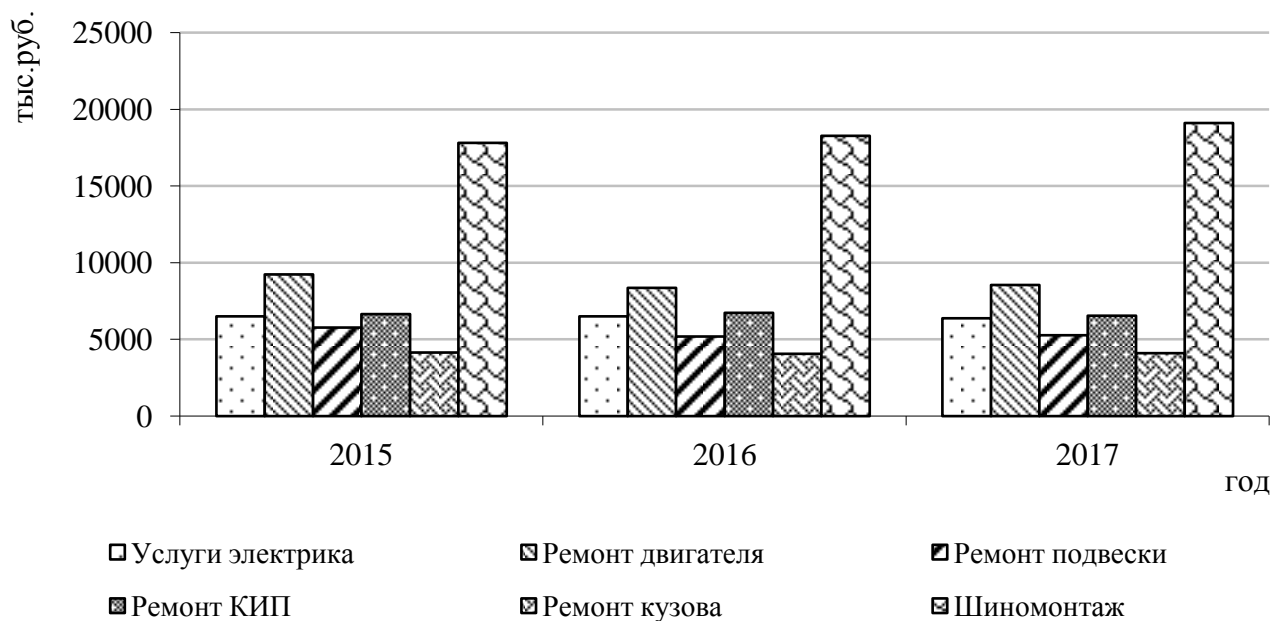


Рисунок 2.2 – Динамика услуг электрика в ООО «АРМАТА» в 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Из таблицы 2.3 видно, что спрос на услуги постепенно снижается в течении последних трех лет. Это связано с тем, что всё большее количество клиентов при обращении в автосервис рассчитывают получить больший спектр оказываемых услуг в одном месте и получить новые, современные услуги. В связи с тем, что автосервисе ООО «АРМАТА» недостаточно новых услуг для полного удовлетворения нужд клиентов, необходимо произвести модернизацию существующих участков, а также создать, новые для данного автосервиса услуги, с целью увеличения доли обслуживаемого сегмента услуг при ремонте легковых автомобилей.

2.3 Анализ финансовых показателей деятельности компании

Для изучения финансового состояния предприятия был проведен вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса предприятия. Анализ проводится на основе «Бухгалтерского баланса» и «Отчета о финансовых результатах» за 2015 г., 2016 г., 2017 г. (Приложение Д).

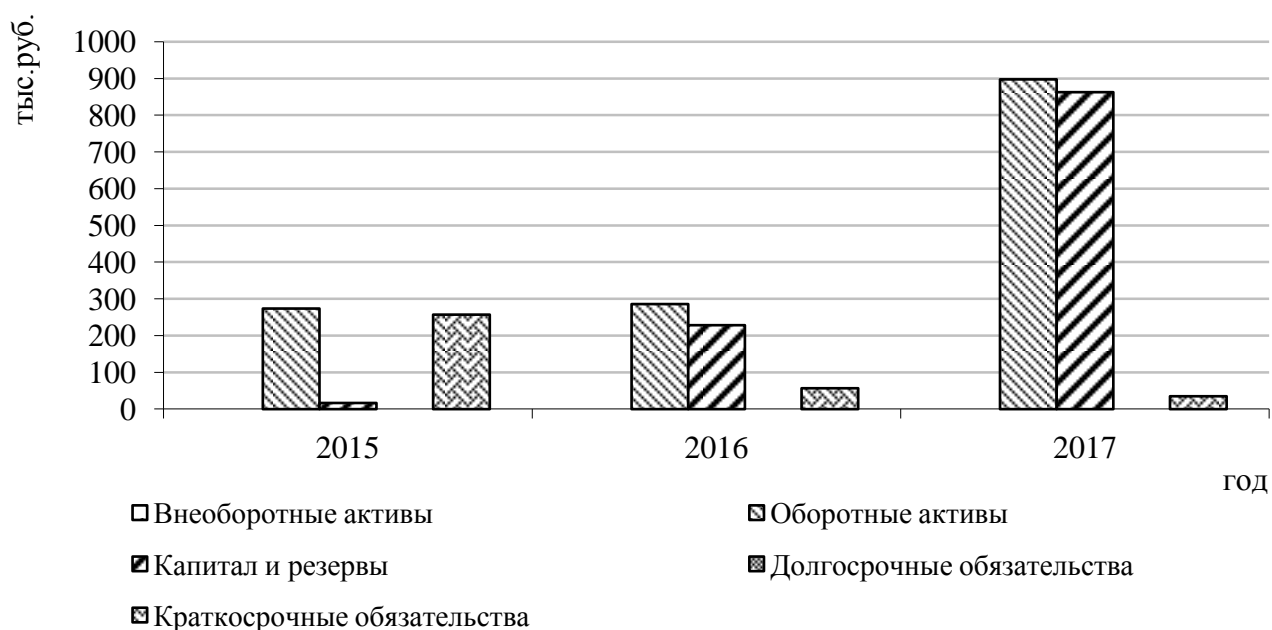


Рисунок 2.3 – Динамика активов и обязательств в ООО «АРМАТА» в 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Активы предприятия представлены только оборотными активами (рисунок 2.3). Оборотные средства за анализируемый период увеличились на 327,7% со стоимости 274 тыс. руб. до 898 тыс. руб. данное увеличение обеспечено, прежде всего повышением запасов с 242 тыс. руб. до 418 тыс. руб. или на 72,73% и увеличением финансовых вложений с 7 тыс. руб. до 477 тыс. руб., почти в 12 раз. Таким образом, на ООО «АРМАТА» решающей частью имущества являются оборотные активы – что соответствует торговому предприятию.

Группировка статей баланса ООО «АРМАТА» по степени ликвидности представлена в (таблице 2.4).

Подвеска автомобиля - это часть ходовой, призванная принимать на себя основные нагрузки во время движения транспортного средства. Проверка состояния, а затем и ремонт подвески - передней и задней - является одной из основных услуг станций техобслуживания автомобилей.

Таблица 2.4 – Группировка статей баланса ООО «АРМАТА» по степени ликвидности

Актив / Пассив	Показания, тыс. руб.		
	2015	2016	2017
A1	32	95	480
A2	0	0	0
A3	242	191	418
A4	0	0	0
П1	16	57	35
П2	241	0	0
П3	0	0	0
П4	17	229	863

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

Произведённая по указанной методике оценка ликвидности баланса ООО «АРМАТА» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Абсолютная ликвидность

	2015	2016	2017
A1	>	>	>
A2	<	=	=
A3	>	>	>
A4	<	<	<
	Не соблюдается	Соблюдается	Соблюдается

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

Для характеристики финансового состояния предприятия ООО «АРМАТА» так же необходимо оценить условия, предопределяющие картину движения денежных средств – их наличие на предприятии, направления и объемы расходования, обеспеченность денежных затрат собственными ресурсами, имеющими резервы (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Расчет основных показателей платежеспособности баланса

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Расчетные данные			Изменение 2017-2015 (+.-)
			2015 год	2016 год	2017 год	
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(A1240 + A1250) / (П1510 + П1520)$	0,25	0,12	1,67	13,71	13,59
Коэффициент критической ликвидности	$(A1230 + \dots + A1250) / (П1510 + П1520)$	1	0,12	1,67	13,71	13,59
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$A1200 / (П1510 + П1520)$	2	1,07	5,02	25,66	24,59

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

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время, что является одним из условий платежеспособности. Нормативное значение этого коэффициента 0,25.

Коэффициент абсолютной ликвидности обязательств ООО «АРМАТА» показывает, что в компании имеется денежная наличность в 2015 году 12 коп., в 2017 году 13,71 коп. (рисунок 2.3). Очевидно, что полученные значения за 2017 год выше норматива, следовательно, на ближайший промежуток времени у компании есть возможность погашения текущей задолженности.

Механические повреждения шин, такие как проколы, порезы и т. д. приводят к нарушению герметичности шин. А на спущенных колесах много не поездишь. Рост себестоимости реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 %. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Это говорит о неэффективности управления затратами, и, возможно.

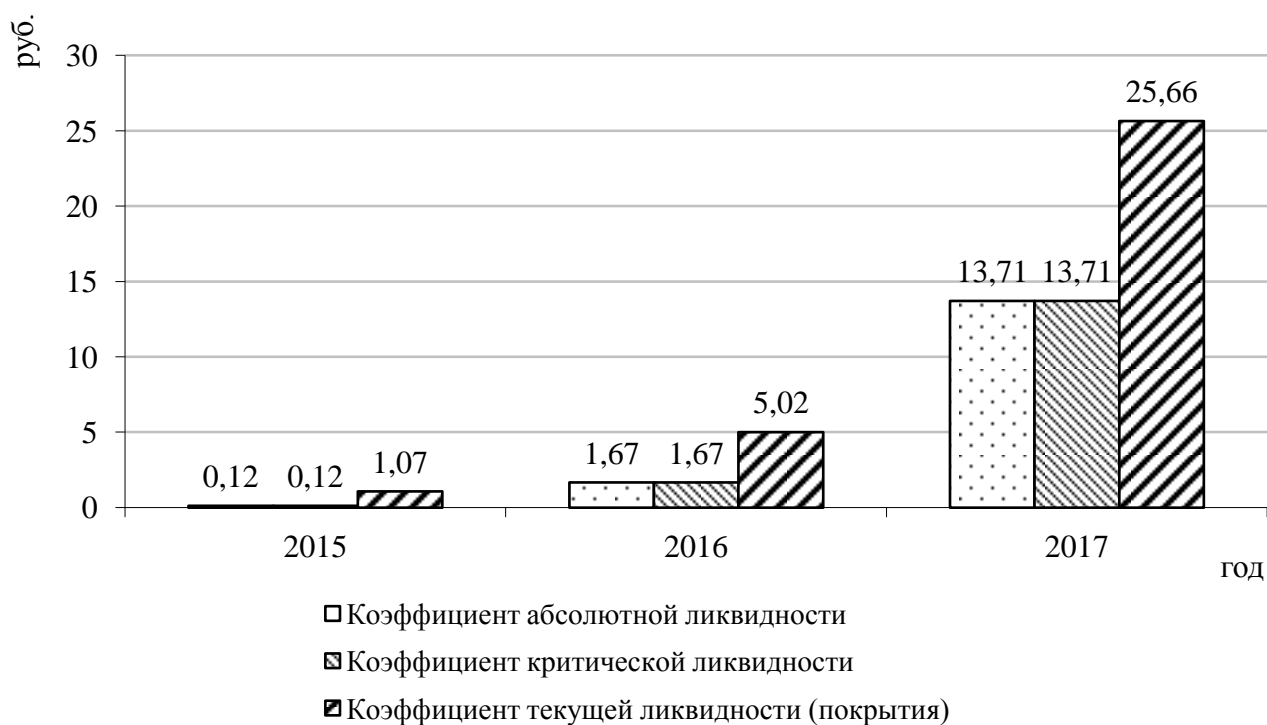


Рисунок 2.3 – Динамика показателей платежеспособности баланса ООО «АРМАТА»

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

Коэффициент быстрой ликвидности на анализируемом предприятии составил в 2015 году 0,12, в 2017 году 13,71, то есть, каждый рубль краткосрочного долгового капитала покрывается в 2017 году 13 руб. 71 коп. оборотных средств в денежной форме. В динамике значение этого показателя имеет тенденцию увеличения, что является положительным моментом.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами, и применяется для оценки способности предприятия выполнить свои краткосрочные обязательства. Коэффициент текущий ликвидности на ООО «АРМАТА» составил в 2015

году 1,07, в 2017 году – 25,66, то есть 1 рубль краткосрочных пассивов покрывается в 2017 году 25 руб. 66 копеей. В динамике показатель изменяется, и показатель так же выше нормы (2, 0). Это свидетельствует о том, что находящиеся у предприятия оборотные средства позволяют погасить долги по краткосрочным обязательствам.

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

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость (таблица 2.7).

Рост себестоимости реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 %. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж.

Таблица 2.7 – Анализ финансовой устойчивости ООО «АРМАТА»

Показатели	Значения		
	2015 год	2016 год	2017 год
1. Источники собственных средств	17	229	863
2. Основные средства и внеоборотные активы	0	0	0
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2)	17	229	863
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3+п.4)	17	229	863
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	257	57	35
7. Наличие собственных, долгосрочных, краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	274	286	898
8. Величина запасов и затрат	242	191	418
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3-п.8)	-225	38	445
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5-п.8)	-225	38	445
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7-п.8)	32	95	480

Продолжение таблицы 2.7

Показатели	Значения
------------	----------

	2015 год	2016 год	2017 год
12. Тип финансовой ситуации	Неустойчивое состояние	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «АРМАТА» в 2016 и в 2017 годах абсолютно финансово устойчивая компания.

При дальнейшем проведении оценки финансовой устойчивости были определены основные показатели финансовой устойчивости (таблица 2.8), динамика рассчитанных показателей представлена на рисунке 2.4.

Таблица 2.8 – Оценка финансовой устойчивости ООО «АРМАТА»

Наименование показателей	Формула расчета	Норматив	Значение		
			2015 год	2016 год	2017 год
1 Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал/валюта баланса	0,6	0,06	0,80	0,96
2 Коэффициент финансирования	Собственный капитал/заемный капитал	>1,0	0,07	4,02	24,66
3 Коэффициент задолженности	Заемный капитал/соб. капитал	<0,7	15,12	0,25	0,04
4 Коэффициент маневренности оборотного капитала	Активы/собственный капитал	-	16,12	1,25	1,04

Финансовая независимость компании за анализируемый период увеличивается, в 2015 году доля собственных источников составляет 6%, а в 2017 году – 96%. Кроме того, все показатели финансовой устойчивости соответствуют нормативным значениям, что положительно характеризует деятельность компании.

Точка безубыточности – объем реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать.

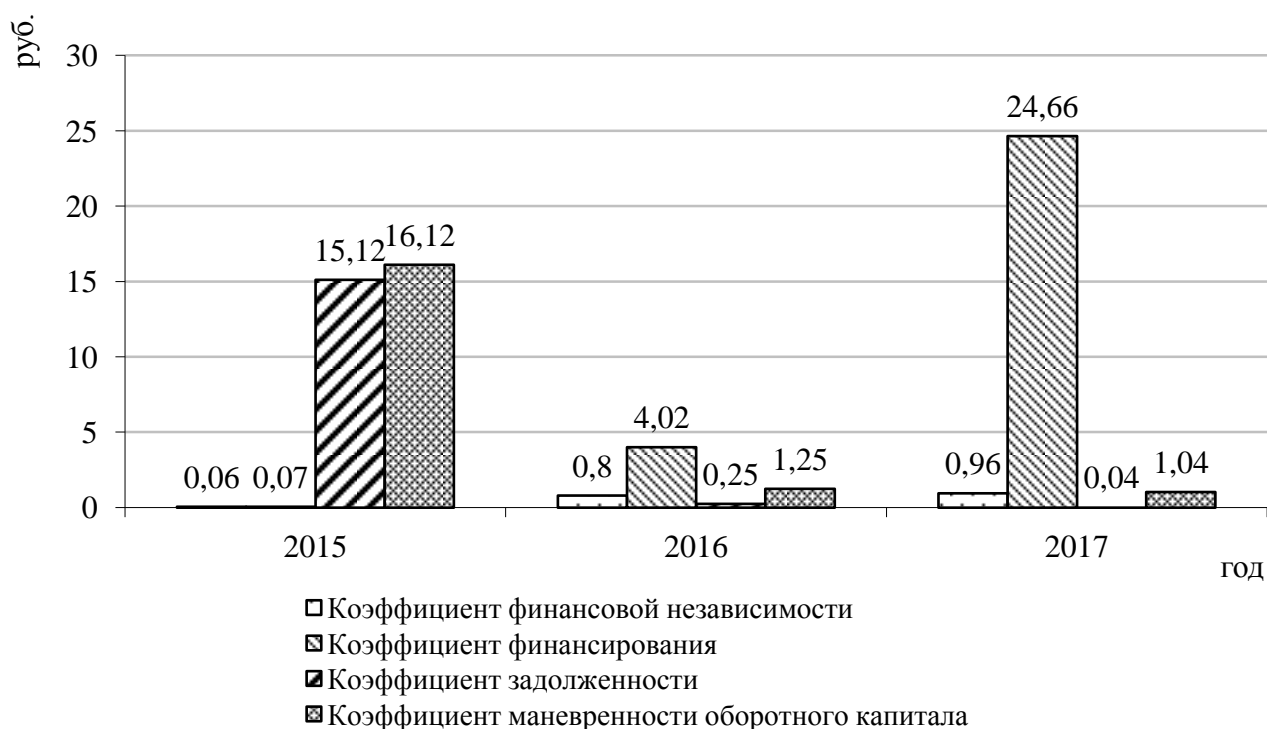


Рисунок 2.4 – Оценка финансовой устойчивости ООО «АРМАТА»

Далее произведем оценку деловой активности ООО «АРМАТА» (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Показатели деловой активности ООО «АРМАТА»

Коэффициент	Способ расчета	Значение		
		2015	2016	2017
Оборачиваемость собственного капитала.	(стр. 2110 ф. № 2)/(стр. 1300нг + стр.1300кг ф. №1,2)	71,71	5,28	2,30
Оборачиваемость материальных запасов	(стр. 2120 ф. № 2)/(стр. 1210нг + стр. 1210кг ф. №1)	5,04	6,32	4,75
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(стр. 2120 ф. № 2)/((стр. 1520)нг + (стр. 1520)кг ф. №1) / 2	76,19	21,19	56,74
Период оборота кредиторской задолженности	365/ Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,79	17,22	6,43

Согласно данным таблицы ООО «АРМАТА» в 2015-2017 годы имеет

достаточно быстрые темпы оборачиваемости, что объясняется спецификой торговой компании.

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

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

Основные финансовые показатели хозяйственной деятельности исследуемого предприятия приведены в табл. 2.10.

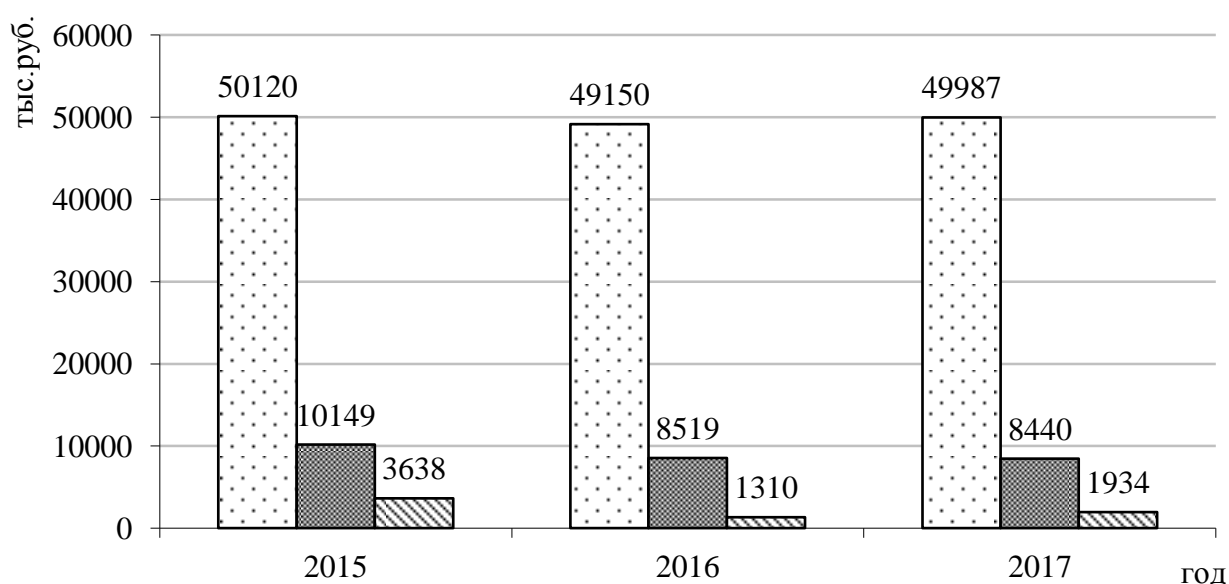
Таблица 2.10 – Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «АРМАТА» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение 2017 к 2015	Темп роста за 2017/2015 годы, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	50120	49150	49987	-133	99,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	39971	40631	37840	1576	103,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	13277	12366	12147	-1130	9,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10149	8519	8440	-1709	83,2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4639	1986	2447	-2192	52,75
Чистая прибыль, тыс. руб.	3638	1310	1934	-1704	53,2
Рентабельность продаж, %	20,2	17,3	16,9	-3,3	83,7
Рентабельность затрат, %	79,8	82,7	83,1	3,3	104,1

Полученные данные свидетельствуют о снижении объемов реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 133 тыс. руб. или на 0,3 %. Хотя при анализе последних двух лет наблюдается увеличение объемов продаж с 49150 тыс. руб. до 49987 тыс. руб.

Изменение показателей прибыли ООО «АРМАТА» за три года приведено

на рисунке 2.5.



□ Выручка от продаж, тыс. руб. ■ Прибыль от продаж, тыс. руб. ▨ Чистая прибыль, тыс. руб.

Рисунок 2.5 – Динамика финансовых результатов ООО «АРМАТА» за 2015 – 2017 гг.

Рост себестоимости реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 %. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Это говорит о неэффективности управления затратами, и, возможно, о непродуманной ассортиментной и ценовой политикой.

В результате в течение последних двух лет наблюдается снижение прибыли от продаж на 16,8 % при росте рентабельности затрат на 3,3 %.

Делая вывод, можно отметить, что влияние произошедших изменений на деятельность торгового предприятия ООО «АРМАТА» в целом можно оценить как отрицательное.

Проанализируем динамику прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, ее составных элементов, чистой прибыли по данным отчета о финансовых результатах. Проведем оценку изменения в структуре прибыли.

В результате превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки показатель валовой прибыли снизился.

Другим негативным моментом является рост коммерческих расходов на 579 тыс. руб. или на 18,5 %, в следствие чего прибыль продаж продукции ООО «АРМАТА» в 2017 году сократилась на 16,8 %.

На фоне снижения прибыли происходит уменьшение суммы налога на прибыль на 488 тыс. руб. или на 48,8 %. Снижение чистой прибыли по итогам 2017 года произошло на 46,8 % или на 1704 тыс. руб.

Исследование свидетельствует о снижении прибыльности предприятия. Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации услуг за счет снижения спроса.

Вывод по главе.

Таким образом, организационно правовая форма данного предприятия – общество с ограниченной ответственностью «АРМАТА».

Для реализации вышеуказанной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности: ремонт автомобилей (основной вид деятельности); пассажирские перевозки; продажа автомобильных запасных частей; другие виды деятельности.

В результате анализа было выявлено, что спрос на услуги постепенно снижается в течении последних трех лет. Это связано с тем, что всё большее количество клиентов при обращении в автосервис рассчитывают получить больший спектр оказываемых услуг в одном месте и получить новые, современные услуги. В связи с тем, что автосервисе ООО «АРМАТА» недостаточно новых услуг для полного удовлетворения нужд клиентов, необходимо произвести модернизацию существующих участков, а также создать, новые для данного автосервиса услуги, с целью увеличения доли обслуживаемого сегмента услуг при ремонте легковых автомобилей.

А результате анализа финансового состояния компании были выявлены следующие моменты.

Активы предприятия представлены только оборотными активами. Оборотные средства за анализируемый период увеличились на 327,7% со стоимости 274 тыс. руб. до 898 тыс. руб. данное увеличение обеспечено, прежде всего повышением запасов с 242 тыс. руб. до 418 тыс. руб. или на 72,73% и увеличением финансовых вложений с 7 тыс. руб. до 477 тыс. руб., почти в 12 раз. Анализируя оборотные активы предприятия, следует отметить, что наибольший удельный вес в их структуре занимают запасы, которые в 2015 году составили 88,32%, а в 2017 году – 46,55% от общей валюты баланса предприятия. Так же увеличились финансовые вложения, их доля в динамике колеблется от 2,55% до 49,78% за анализируемый период.

Анализируя пассивы предприятия можно увидеть, что наибольшую долю в структуре баланса занимают в 2015 году краткосрочные обязательства 93,8%, однако к 2017 году происходит наращение собственного капитала с 17 тыс. руб. до 863 тыс. руб., и в результате его доля увеличивается с 6,2% до 96,10% от общей суммы валюта баланса.

Кроме того, было определено, что на ООО «АРМАТА» условие абсолютное ликвидности соблюдаются, все показатели ликвидности и платежеспособности в 2017 году находятся в допустимых пределах.

Полученные данные свидетельствуют о снижении объемов реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 133 тыс. руб. или на 0,3 %. Хотя при анализе последних двух лет наблюдается увеличение объемов продаж с 49150 тыс. руб. до 49987 тыс. руб.

Рост себестоимости реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 %. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Это говорит о неэффективности управления затратами, и, возможно, о непродуманной ассортиментной и ценовой политикой.

В результате в течение последних двух лет наблюдается снижение прибыли

от продаж на 16,8 % при росте рентабельности затрат на 3,3 %.

На фоне снижения прибыли происходит уменьшение суммы налога на прибыль на 488 тыс. руб. или на 48,8 %. Снижение чистой прибыли по итогам 2017 года произошло на 46,8 % или на 1704 тыс. руб.

Исследование свидетельствует о снижении прибыльности предприятия. Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации услуг за счет снижения спроса.

Преимущество аннуитетных платежей заключается в их неизменности. Рост себестоимости реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 %. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Это говорит о неэффективности управления затратами, и, возможно.

3. РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО УСТРАНЕНИЮ ДЕФЕКТОВ ЛАКОКРАСОЧНОГО ПОКРЫТИЯ В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «АРМАТА» ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ВЛАДЕЛЬЦЕВ

3.1. Технологический процесс разработки и внедрения новой услуги

Целью проекта является создание и организация деятельности цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия на базе сервисного центра ООО «Алмата». По географии бизнеса, данный цех будет находиться на северо-западе города Челябинска.

Цех по устранению дефектов лакокрасочного покрытия сможет вместить до 2 автомобилей одновременно. Общая площадь цеха вместе со складскими помещениями составит 162 м². Все материалы, для подготовки и не посредственно самой покраски, будут заказываться у поставщиков, которые смогут обеспечить поставки высококачественной продукции и необходимых инструментов в назначенные сроки.

При составлении прогноза выручки любого бизнес-проекта необходимо учитывать сезонность бизнеса. Как отмечают специалисты, услуги автопокрасочных и рихтовочных работ, не имеют ярко выраженной сезонности. Есть основной перечень факторов, который может повлиять на спрос данных видов услуг, от экономического состояния страны и населения города, до качества оказываемых услуг. Все это нельзя отнести к сезонности, поэтому будем исходить из того, что данный вид бизнеса не обладает ярко выраженной сезонностью и учитывать ее при расчете выручки мы не будем.

Любой начинающий бизнес страдает изначально из-за слабой узнаваемости на рынке, многие клиенты попросту не знают, что появилась новая услуга, которая может удовлетворить из потребности. Воспользовавшись услугами рекламного агентства «Grand PR», которым было предложено проведение

комплексной рекламной компании, мы повысим свою узнаваемость на рынке, но на это потребуется время, по нашим оценкам, это займет до трех месяцев.

Важным является и качественное оказание всех работ (очистка автомобиля от грязи, рихтовка, сварка, снятие деталей, покраска, полировка и др.), ведь в данном виде бизнеса важно так называемое «сарафанное радио», довольный клиент обязательно расскажет своим знакомым, как и где покрасил свой автомобиль, в достижении этой цели нам поможет новое, высокотехнологическое оборудование, качественные расходные материалы и опытный персонал. Поэтому необходимо заложить потенциальный прирост клиентов, по оценкам он будет составлять около 15% каждый месяц, и сможет прийти до полной загрузки цеха, которая по предварительным данным составляет порядка 52 автомобилей в квартал или 17-18 автомобилей в месяц.

На объем выручки предприятия неизбежно повлияет инфляция, за последние годы инфляция в РФ была весьма значительной, но в 2016 году она упала больше чем в два раза по отношению к 2015 году, эксперты прогнозируют дальнейшее понижение, что благоприятно скажется на выручке нашего бизнеса.

Прогноз инфляции на 2019 год - 4.6%. Максимальный прогнозируемый уровень: 5.25%. Минимальный уровень 3.95%. Прогноз инфляции на 2020 год - 4.3%. Максимальный прогнозируемый уровень: 4.95%. Минимальный уровень 3.65%.

Отразим полученные результаты в табличном виде для наглядного сравнения в таблице 3.1.

Как отмечают специалисты, услуги автопокрасочных и рихтовочных работ.

Таблица 3.1 – Уровни инфляции по годам от экспертов «АПЭЖОН», %

Год	Уровень инфляции
2008	13,3
2009	8,8
2010	8,8

Окончание таблицы 3.1

Год	Уровень инфляции
2011	6,1
2012	6,6
2013	6,5
2014	11,4
2015	12,9
2016	5,4
2017	5,2
2018 (прогноз)	4,5
2019 (прогноз)	4,6
2020 (прогноз)	4,3

Таким образом, при расчете динамики средней стоимости покрасочных работ целесообразно учесть инфляцию размером в 5% в первый год реализации проекта, и корректировать ее в последующие периоды, для более точного отражения.

Учитывая вышеизложенные сведения, составим прогноз выручки цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия на сентябрь 2018г. – сентябрь 2019г. и отразим его в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз выручки цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия на сентябрь 2018г. – сентябрь 2019г.

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	3 мес.	3 мес.	3 мес.	3 мес.	6 мес.	6 мес.	12 мес.
Количество машин, шт.	30	35	40	46	104	104	208
Средняя цена покраски, тыс. руб.	35	35	35	40	40	45	45
Выручка, тыс. руб.	1050	1225	1400	1840	4160	4680	9360
Итого	23715						

Прежде всего, цена перекрашивания зависит от объема производимых работ, т.е. - будет ли производиться полное или частичное восстановление ЛКП авто. Помимо этого, на стоимость услуги влияет состояние поверхности машины, количество слоев грунта, краски и лака, выбранный вами цвет, а также вид красителя. Если поверхность кузова уже восстанавливалась, перед основными работами нужно зачистить большую его площадь. Это ведет к увеличению перекрашиваемой поверхности и повышает окончательную стоимость ремонта.

Частичное окрашивание необходимо при незначительном объеме повреждений детали автомобиля. Если она имеет покрытие из несколько цветов, это также увеличит комплекс работ и их цену.

Таким образом, цех по устранению дефектов лакокрасочного покрытия за первый год работы сможет обслужить около 151 автомобиля, что в среднем составит 12-13 автомобилей в месяц. По данным, рост клиентов составляет порядка 15% за 3 месяца. Предполагаемая полная загрузка цеха составляет 52 автомобиля за квартал или 17-18 автомобилей в месяц. По прогнозам, такого объема удастся достичь, начиная со второго года с момента начала работы цеха.

Исходя из данных предположений, выручка цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия в первый год составит более 5,5 млн. рублей, а суммарно за три года реализации проекта превысит 23 млн. рублей.

После составления прогноза выручки и его экономического обоснования, будет целесообразно перейти к организационно-производственному плану.

Перейдем к рассмотрению планового строительства цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия. Продумав ряд возможностей постройки и аренды помещений, было принято решение о строительстве модульного здания. Тем, более необходимо, что-бы данный цех находился рядом с сервисным центром ООО «Армата»,

кроме того, для организации цеха у компании недостаточно площадей в наличие, однако есть свободная территория.

Модульные здания состоят из нескольких универсальных элементов, соединяющихся между собой с помощью безболтового шарнирного узла в различных вариациях.

С производства такие дома поступают в виде отдельных модулей. При этом каждый модуль представляет собой небольшой готовый «кусочек» здания с заложенными вглубь стен инженерными сетями, установленными окнами и дверьми.

Стены – это специальная каркасная конструкция, заполненная утеплителем и дополненная необходимыми элементами внутренней и внешней отделки. При этом каркас изготавливается из деревянного бруса или металлоконструкций.

Модульные дома отличаются следующими свойствами:

- высокая скорость строительства;
- строительные работы могут осуществляться круглый год, даже в условиях низких температур.
- высокий уровень устойчивости.

Воспользовавшись услугами Челябинской компании «Модуль 74», мы определили стоимость работ и сроки. Стоимость отразим в следующем параграфе, что касемо сроков, то на постройку модульного здания необходимого нам размера со всеми инженерными сетями и коммуникациями потребуется около месяца.

Необходимая площадь помещений составляет 162 М², на этой территории мы разместим окрасочно-сушильную камеру и пост подготовки к окраски, оставшееся место разобьем под подсобное помещение (склад), санузел, комнату для посетителей и персонала (рисунок 3.1).

Для большей наглядности был разработан чертеж и макет будущего здания под цех по устранению дефектов лакокрасочного покрытия.

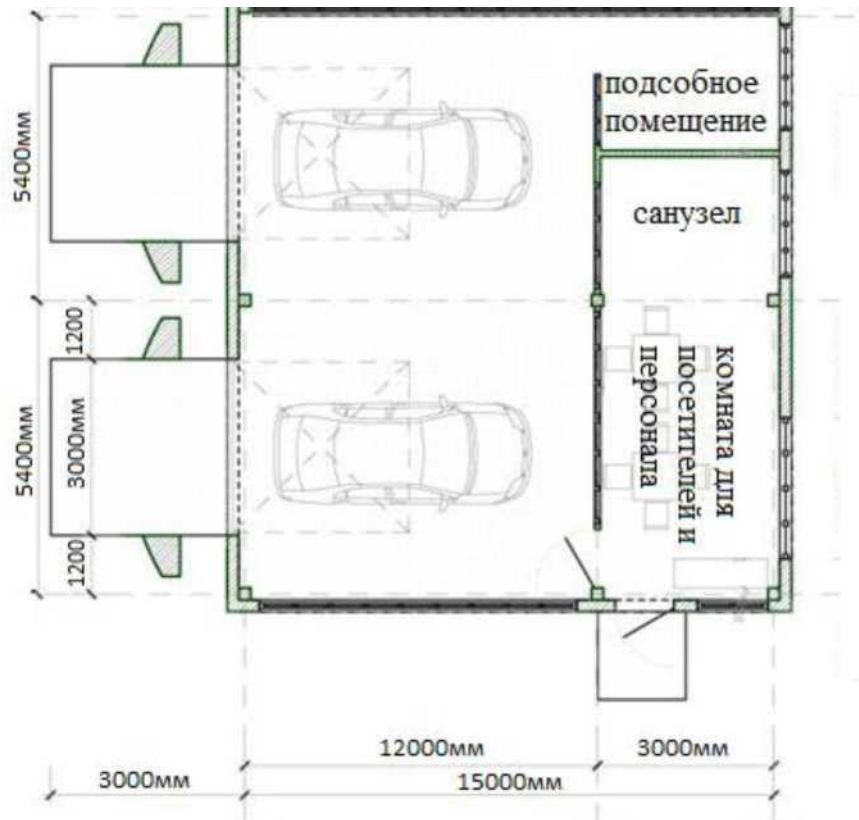


Рисунок 3.1 – Схема помещения под цех по устранению дефектов лакокрасочного покрытия ООО «Армат»

В бизнес-план цеха по ремонту и покраске кузова необходимо также включить расходы на заработную плату сотрудников, отчисления и приобретение спецодежды. Для этого рассчитаем потребность в специалистах каждого участка. У нас имеется один стенд для подготовительной работы и одна покрасочная камера. Трудоемкость работ на каждом участке различна. Для снятия частей автомобиля под покраску достаточно одного специалиста (разборщика). Ему необходимо рабочее место, оснащенное всеми необходимыми инструментами.

Дальнейшие предпокрасочные работы (рихтовка, шпаклевка, шлифовка) требуют определенной квалификации и тщательности выполнения. Для этих работ необходимо набрать трех специалистов-универсалов, которые смогут осуществлять работы перед непосредственной покраской. Сам процесс полной

окраски автомобиля занимает не более двух часов, тем не менее, чтобы добиться максимального качества необходим хороший специалист, поэтому целесообразнее будет нанять отдельного маляра с хорошим опытом работы. Для приемки и выдачи автомобиля, проведения расчетов, закупки запчастей и других материалов потребуется отдельный человек. В сфере малого бизнеса это может быть сам предприниматель или директор предприятия. Он же может возложить на себя обязанности бухгалтера. Таким образом, получаем минимальный штат 6 человек. Полный перечень персонала представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Формирование фонда оплаты труда, штатного состава работников цеха

Должность	Количество работников, чел.	Зарботная плата, руб./мес.	Фонд заработной платы, руб.	Начисления на заработную плату, руб.	Фонд оплаты труда, руб.
Доплата директору ООО «Армат»	1	25 000	25000	7500	32 500
Разборщик	1	22 000	22000	6600	28 600
Маляр	1	28 000	28000	8400	36 400
Специалист универсал	3	25 000	75000	22500	97 500
Итого	6	100 000	150000	45000	195 000

Услуги в области безопасности цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия предоставит компания «DELTA»: данное предприятие установит противопожарную и охранную сигнализации, тревожную кнопку и систему видеонаблюдения. В совокупности, плата за все эти услуги составит порядка 2300 рублей в месяц.

На основании всей приведенной выше информации, составим подробный перечень затрат, необходимых для осуществления данного проекта, предварительно разбив их по категориям. Большинство из перечисленных

затрат будут реализованы в нулевой (подготовительный) период реализации проекта.

Цены по всем позициям инвестиций актуальны на момент написания бизнес-плана, т.е. на май 2018 года.

Полный перечень инвестиционных затрат приведем ниже, а пока отразим их по группам инвестиций (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Перечень инвестиционных затрат по источникам формирования, руб.

Статья расходов	Источник финансирования	Сумма расходов
Приобретение оборудования	Заемный	2927079
Приобретение модульного здания	Собственный + заемный	1912500
Получение соответствующих разрешений	Собственные	150000
Доставка оборудования	Собственные	240000
Монтаж и наладка оборудования	Собственные	50000
Проведение рекламной компании	Собственные	150000
Закупка материалов и инструментов	Собственные	275770
Прочие затраты	Собственные	150000
Итого	-	5855349

Под затратами на приобретение оборудования подразумеваются затраты на покупку:

– AQUA VENTRURI Окрасочно-сушильной камеры для работы с водорастворимыми ЛКМ (2016864 рублей);

– PP 622 Пост подготовки к окраске с металлическим основанием (910215 рублей).

Оборудование будет куплено в компании ООО «АТIS», которая находится в Москве, поэтому необходимо будет воспользоваться услугами транспортной компании для доставки этого оборудования, затраты по доставке отражены в графе «Доставка оборудования»

Компания «АТIS» – один из лидеров на отечественном рынке производства профессионального авторемонтного оборудования (Подъемники,

окрасочносушильные камеры, посты подготовки, споттеры, стапели, гидравлическое, маслосменное оборудование и другое).

Затраты на приобретение модульного здания включают в себя:

- затраты на подготовку и подписание договора;
- расчет заказа и согласование работ;
- доставка и монтаж модульного здания;
- утепление здания;
- внутренняя и внешняя отделка.

Модульное здание будет заказано у компании «Модуль74», находящейся по адресу: г. Челябинск, Копейское шоссе, д. 17 б.

После составления индивидуального плана работ (необходимый размер модульного здания, уровень утепления, внутренняя и внешняя отделка, проведение водоснабжения, отопления, электричества и тп.), компания «Модуль74» заявила о стоимости работ в 11 805,55 рублей за М², таким образом при необходимых 162 М2 общая стоимость составит: $11\ 805,5 \times 162 = 1912500$ рублей.

К затратам на доставку оборудования необходимо отнести оплату транспортной компании, которая доставит нам оборудование из Москвы до непосредственного места работы цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия в Челябинске, а именно окрасочно-сушильную камеру для работы с водорастворимыми ЛКМ и пост подготовки к окраске с металлическим основанием.

Доставка оборудования будет осуществляться транспортно-экспедиционной компанией "ДА-ТРАНС Челябинск". Стоимость перевозки негабаритного груза (включая оформление разрешений), включая НДС составит: 240000 рублей.

Затраты на монтаж и наладку оборудования включают в себя: установку и настройку окрасочно-сушильной камеры и поста подготовки к окраске. В среднем цены на рынке за эти услуги находятся в районе 45000-55000 рублей.

Рекламная кампания – это важный метод продвижения на рынок определённых товаров, услуг или компаний. Как правило, кампания проводится ради создания и поддержания положительного образа компании, например, продуктовые рекламные кампании призваны рассказать потребителям о существовании продукта, а торговые рекламные кампании нацелены непосредственно на продажу товаров или услуг.

Было принято решение, воспользоваться услугами в проведении рекламной компании, рекламным агентством Grand PR.

Рекламное агентство «Grand PR» это компания с сильным портфолио, большим количеством клиентов и рекомендаций. На рынке данное агентство с 2007 года, что говорит об успешной и качественной работе.

Под затратами на закупку материалов и инструментов подразумевается перечень затрат, отраженный в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты на закупку материалов и инструментов

Наименование	Количество, шт.	Цена ед.	Стоимость
Шлифовальная машинка	2	3400	6800
Полировочная машинка	2	3500	7000
Краскопульт	4	2700	10800
Компрессор	1	12200	12200
Сварочное оборудование	1	25500	25500
Сварочная спецодежда (маска, обувь, штаны, перчатки, куртка)	1	3500	3500
Комплект спецодежды	6	4700	28200
Болгарка	2	5000	10000
Расходные материалы	1	100000	100000
Набор инструментов (ключи, отвертки, молотки)	1	29000	29000
Тележка инструментальная	1	12090	12090
Промышленный фен	2	1800	3600
Переносной прожектор на штативе	2	2345	4690
Дрель и насадки	2	3700	7400
Мойка высокого давления K 4 Full control	1	14990	14990
ИТОГО			275770

В свою очередь комплект спец. одежды включает в себя следующий набор вещей:

– комбинезон. Служит для защиты большей части тела оператора покрасочной камеры. Комбинезоны могут быть одноразовыми или многоразовыми. Выполняются из различных материалов, конструктивно состоят из цельного комплекта.

– респиратор и очки. Используются для защиты глаз и дыхательных путей работника. Упрощенным вариантом респиратора может служить одноразовая маска. Длительная постоянная работа в покрасочной камере должна проводиться в респираторах с мощными встроенными фильтрами.

– защитная обувь и перчатки предохраняют ступни ног и кисти рук от воздействия агрессивных химических веществ, а также, обеспечивают комфорт движений при работе.

Все остальные расходы невозможно разбить по группам, и потому целесообразно отнести их к категории «прочих». Сюда можно отнести расходы на мелкие бытовые и подсобные принадлежности, направленные на поддержание комфортной рабочей атмосферы, (шкафчики, диван, стулья, стол, кулер, микроволновая печь и прочее).

Таким образом, в ходе поэтапной работы было определено всё имущество, необходимое для запуска цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия автомобилей, и подсчитана оценочная стоимость первоначальных инвестиций по состоянию на момент написания бизнес-плана – май 2018 года. В дальнейшем данные цифры возможно подвергнуть коррекции. Суммарно для открытия цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия автомобилей потребуется свыше 5,8 миллионов рублей.

Предполагается, что определенная часть необходимых денежных средств будет привлечена из собственных источников (это сумма в размере 1855349 рублей), все остальное в размере 4 млн. рублей профинансируется при помощи кредита в коммерческом банке.

Денежные средства, полученные в банке, пойдут на приобретение оборудования и модульного здания, их доставку и монтаж), поэтому для открытия цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия в Челябинске, целесообразнее взять нецелевой беззалоговый кредит под поручительство. Из рассмотренного множества вариантов кредитования индивидуальных предпринимателей, многие банки не могли предоставить нам необходимых условий.

К примеру, у АО Сбербанк максимально возможная сумма по нецелевому беззалоговому кредиту составляет 3 млн. рублей, этой суммы нам недостаточно.

Другой ряд банком («Росбанк», «Газпромбанк», «Россельхозбанк», «АК Барс» и другие), либо вообще не предоставляют беззалоговый кредит, либо их максимальная сумма меньше требуемой нам (4 млн. рублей) (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Кредитные программы банков и их условия кредитования

Наименование банка	Программа	Максимальный срок, мес.	Максимальная сумма, руб.	Ставка, %
«ВТБ 24»	«Коммерсант»	60	5 млн.	19
«Сбербанк»	«Доверие»	36	3 млн.	от 17

Тем не менее, удалось найти банк с подходящей для нас программой кредитования, этим банком стал «ВТБ 24» с его программой «Коммерсант», по условиям которой максимальный срок кредита составляет 60 месяцев, максимальная сумма кредита 5 млн. рублей, с процентной ставкой равной 19 %. Комиссия по данному кредиту отсутствует.

Рассмотрим подробный график погашения кредита. Банк предлагает самостоятельно определить желаемый вид погашения кредита, по аннуитетной или дифференцированной системе платежа.

Преимущество аннуитетных платежей заключается в их неизменности. Нам заранее известна сумма, которую мы должны платить каждый месяц в

установленный срок. При дифференцированных платежах суммы, которые мы будете вносить в первые месяцы действия кредитного договора, будут больше, нежели чем при аннуитетной схеме. Следовательно, чтобы получить кредит на таких условиях, наша платежеспособность должна быть чуть выше (примерно на 20-25%), чем у заёмщика, погашающего кредит равными долями. Но в итоге по истечении некоторого времени все изменится, и такой заемщик будет платить меньше, чем мы.

Исходя из того, что проекту необходимо время для окупаемости, целесообразнее выбрать именно аннуитетную схему погашения кредита. Перечень выплат по кредиту за весь срок действия кредитного договора отразим в Приложении А.

Всю необходимую информацию по кредиту в сжатой форме отобразим в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Информация по привлеченной кредитной программе

Наименование	Характеристика
Размер кредита, млн. руб.	4
Срок кредита, мес.	36
Процентная ставка, %	19
Вид платежа	Аннуитетный
Размер ежемесячного платежа, руб.	146 624,08
Общая сумма выплат, руб.	5 278 466,88 руб.
Переплата за кредит, руб.	1 278 466,88
Переплата за кредит, %.	31,96
Начало выплат	Сентябрь 2018
Окончание выплат	Август 2021

Сформируем график погашения кредита и отразим его результаты в таблице 3.8.

Точка безубыточности – объём реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Преимущество аннуитетных платежей заключается в их неизменности.

Таблица 3.8 – График погашения кредита

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	-	3	3	3	3	6	6	12
Сумма кредита, руб.	4 000 000	-	-	-	-	-	-	-
Погашение основной суммы долга, руб.	-	253 849	266 099	278 940	292 401	627 812	689 866	1 591 032
Погашение процентов,	-	186 023	173 773	160 932	147 472	251 932	189 879	168 457

Подводя итог, отметим, что при процентной ставке в 19 % годовых ежемесячный платеж по кредиту в размере 4 млн. рублей составит 146 624,08 рубля. Итоговая переплата за 3 года (36 месяцев) равна 1 278 466,88 рублям, что составляет 31,96 % от суммы кредита.

Амортизация – это планомерный процесс переноса стоимости средств труда по мере их износа на производимый с их помощью продукт/услугу. Амортизация является денежным выражением физического и морального износа основных средств. Сумма начисленной за время функционирования основных средств амортизации должна быть равна их первоначальной (восстановительной) стоимости. Занесем данные по всем объектам в таблицу 3.9.

Таблица 3.9–Объекты основных средств, на которые начисляется амортизация

Объект ОС	Стоимость, руб.	Срок полезного использования, мес.	Метод начисления амортизации	Амортизационные отчисления, руб./мес.
Окрасочно-сушильная камера	2016864	120	Линейный	16807,2
Пост подготовки к окраске	910215	120	Линейный	7585,1
Модульное здание	1912500	120	Линейный	15937,5
Итого				40329,8

Преимущество аннуитетных платежей заключается в их неизменности. Рекламное агентство «Grand PR» это компания с сильным портфолио, конкурирующее с другими компаниями.

В результате, ежемесячная сумма амортизации по всем объектам основных средств цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия составит 40329,8 рублей.

Далее отразим полный перечень текущих затрат на реализацию проекта в Приложении Б и составим краткую таблицу суммарных текущих затрат для каждой стадии реализации проекта (таблица 3.10). Кроме того, в перечень затрат заложены прочие мелкие расходы, перечислить которые по пунктам не представляется возможным, в размере 15 тысяч рублей каждый квартал.

Таблица 3.10 – Текущие затраты по шагам реализации проекта

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	3	3	3	3	6	6	12
Текущие затраты, руб.	1024312	1027063	1029222	1033761	2060511	1998457	3785615

Теперь можно перейти к составлению финансового плана предприятия.

На основе прогноза выручки, инвестиционного плана и плана текущих затрат составим прогноз денежных средств предприятия по шагам реализации проекта. Результат отразим в Приложении В.

Из Приложения В видно, что только на первых двух шагах общее сальдо является отрицательным, связано это с тем, что предприятию необходимо время, чтобы развить клиентскую базу и использовать ресурсы цеха в полной мере. Сальдо по операционной деятельности, как и чистая прибыль за все периоды положительная, что говорит о эффективном планировании.

Можно считать проект финансово реализуем, поэтому дальнейшим шагом будет оценка его экономической эффективности.

Для оценки рисков инвестиционного проекта необходимо выполнить его операционный анализ. Операционный анализ включает в себя расчет точки безубыточности, порога рентабельности и запаса финансовой прочности по всем шагам проекта

3.2 Экономический эффект внедрения новой услуги

В данном разделе оценим экономическую эффективность и риски проекта. Для этого необходимо рассчитать ряд его дисконтированных показателей, таких как чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Для начала следует выбрать ставку дисконтирования. При реализации проекта планируется использовать как собственные, так и заемные средства, поэтому оптимальным решением будет рассчитать и принять за ставку дисконтирования средневзвешенную стоимость капитала – WACC.

Средневзвешенная стоимость капитала определяется по формуле:

$$WACC = W_d R_d + W_a R_a \quad (1)$$

где W_d и W_a – это целевые веса для долгового (д) и собственного (принадлежащего акционерам) (а) капитала (W от слова *weight* = вес);

R_d и R_a – это соответствующая стоимость капитала (R от слова *Rate* = ставка процента).

За требуемую доходность собственного капитала примем ставку по депозитам для физических лиц в «ВТБ 24». Так, сумму собственного капитала можно разместить в «ВТБ 24» на 3 года (срок реализации проекта) под 6,35% годовых. За требуемую доходность заемного капитала примем ставку по беззалоговому кредиту «ВТБ 24» с его программой «Коммерсант» – 19% годовых.

Таким образом, средневзвешенная стоимость капитала составит (таблица 3.11):

$$WACC = (0,31686 \cdot 0,0635 + 0,68314 \cdot 0,19) \cdot 100\% = 14,99\%$$

Таблица 3.11 – Расчет средневзвешенной стоимости капитала

Показатель	Значение
Инвестиции, руб.	5 855 349
Собственные средства, руб.	1 855 349
Заемный капитал, руб.	4 000 000
Доля СК	0,31686
Доля ЗК	0,68314
Ставка по депозиту, %	6,35%
Ставка по кредиту, %	19%
WACC, %	14,99%

На основе средневзвешенной стоимости капитала дисконтируем потоки от операционной и инвестиционной деятельности. Далее рассчитаем чистую приведенную стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутреннюю норму доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Рассчитаем все вышеперечисленные показатели, результаты отразим в Приложении Г.

Как видно из Приложения Г, чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен, что подтверждает его экономическую эффективность. Об этом же говорит индекс доходности: каждый инвестированный в проект рубль за три года принесет 65 копеек прибыли. При этом инвестиции в проект окупятся через 2 года и 2 месяца его реализации. Внутренняя норма доходности проекта составила 30% - при аналогичной ставке дисконтирования NPV за три года реализации проекта будет равен нулю.

Для оценки рисков инвестиционного проекта необходимо выполнить его операционный анализ. Операционный анализ включает в себя расчет точки безубыточности, порога рентабельности и запаса финансовой прочности по всем шагам проекта.

Точка безубыточности – объем реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности определим в количестве автомобилей,

обслуживаемых в автопокрасочном цехе, а затем в денежном выражении (порог рентабельности). Запас финансовой прочности рассчитаем, как в денежном, так и в процентном выражении, в денежном, это разница между фактической выручкой и порогом рентабельности, в процентном, отношение запаса финансовой прочности, к фактической выручки. Запас финансовой прочности показывает, насколько предприятие может сократить объем продаж, прежде чем понесет убытки.

Все результаты занесём в таблицу 3.12.

Таблица 3.12 – Показатели операционного анализа проекта

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	3	3	3	3	6	6	12
Выручка, руб.	1 050 000	1 225 000	1 400 000	1 840 000	4 160 000	4 680 000	9 360 000
Переменные затраты, руб.	90 000	105 000	120 000	138 000	312 000	312 000	624 000
Постоянные затраты, руб.	948 294	936 044	923 203	909 742	1 776 473	1 714 420	3 217 540
Точка безубыточности	30	29	29	25	48	41	77
Порог рентабельности, руб.	1 037 196	1 023 798	1 009 753	983 505	1 920 512	1 836 879	3 447 364
Запас финансовой прочности, руб.	12 804	201 202	390 247	856 495	2 239 488	2 843 121	5 912 636
Запас финансовой прочности, %.	1%	16%	28%	47%	54%	61%	63%

Как можно заметить, проект имеет нарастающий запас финансовой прочности, связано это с тем, что на полную загрузку цеха необходимо время, на так называемую «узнаваемость на рынке». Тем не менее, на всех этапах проекта, показатель является положительным, а это значит, что небольшое отклонение от прогнозируемой выручки не критично.

Далее перейдем к анализу чувствительности инвестиционного проекта. Анализ чувствительности состоит в оценке влияния какого-либо отдельно

взятого параметра на результаты всего проекта при условии, что прочие параметры остаются неизменными.

Поочередно изменяя среднее количество обслуживаемых автомобилей и среднюю стоимость покраски одного автомобиля за период на 10% и 20%, рассчитаем новые показатели выручки и чистой прибыли за весь срок реализации проекта. Затем оценим влияние параметров на главный, или базовый, показатель эффективности инвестиционных решений, т. е. на чистую текущую стоимость проекта (NPV), а также на индекс доходности (PI). Результаты расчетов занесём в Приложение Д.

Как видно из проведенного анализа, проект весьма чувствителен к изменению среднего количества обслуживаемых автомобилей и средней стоимости покраски одного автомобиля, причем оба параметра оказывают на проект почти равнозначное влияние в % изменении. Снижение среднего количества обслуживаемых автомобилей на 20% сократит чистую прибыль на 39% по сравнению с ее базовым значением. Кроме того, при подобном развитии событий чистый дисконтированный доход (NPV) уменьшится на 90%, там не менее, ни падение числа обслуживаемых автомобилей, ни снижение стоимости предлагаемых услуг даже на 20%, не позволило опустить значения чистой прибыли и NPV ниже 0, что свидетельствует о хорошем потенциале проекта и его целесообразной реализации.

В то же время, аналогичное увеличение среднего количества обслуживаемых автомобилей и средней стоимости покраски одного автомобиля приведет к значительному росту всех показателей: выручки, чистой прибыли, чистого дисконтированного дохода и индекса доходности.

В целом, показатели можно считать удовлетворительными, так как падения спроса и стоимости на услуги цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия по устранению дефектов лакокрасочного покрытия не прогнозируется, бизнес не обладает сезонностью, а стоимость на данный вид

услуг всегда стабильно держится на заданном уровне и не имеет скачкообразного характера.

Выводы по главе.

Целью проекта является создание и организация деятельности цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия на базе сервисного центра ООО «Алмата».

Цех по устранению дефектов лакокрасочного покрытия сможет вместить до 2 автомобилей одновременно. Общая площадь цеха вместе со складскими помещениями и комнатой для персонала составит 162 м².

Все расчеты в данном бизнес-плане произведены на период в три года. Кроме того, подразумевается инвестиционная (подготовительная) стадия проекта, которая займет один месяц. Согласно подсчетам, для запуска проекта потребуется свыше 5,8 миллионов рублей. Данная сумма будет сформирована при помощи собственных и заёмных средств: цеху потребуется кредит в коммерческом банке на сумму 4 млн. рублей. Оптимальным вариантом был выбран банк «ВТБ 24» с его программой «Коммерсант»: 19 % годовых ежемесячный платеж по кредиту составит 146 624,08 рубля.

Предполагаемый чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен и составляет 3 795 396 рублей, что подтверждает его экономическую эффективность. Об этом же говорит индекс доходности, который превышает единицу: каждый инвестированный в проект рубль принесет 65 копеек прибыли. инвестиции в проект окупятся через 2 года и 2 месяца его реализации. Внутренняя норма доходности проекта составила 30% - при такой ставке дисконтирования NPV за три года будет равен нулю.

Важно отметить, что проект подвержен не значительным рискам. Наиболее значительное влияние на успешность проекта оказывает сокращение среднего количества обслуживаемых автомобилей за период, так к примеру, сокращение на 20% уменьшит чистую прибыль на 39% по сравнению с ее базовым значением, там не менее, ни падение числа обслуживаемых автомобилей, ни

снижение стоимости услуг по устранению дефектов лакокрасочного покрытия даже на 20%, не позволило опустить значения чистой прибыли и NPV ниже 0, что свидетельствует о хорошем потенциале проекта и его целесообразной реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, услуга – результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществлённого при взаимодействии поставщика и потребителя, и, как правило, нематериальна. Можно выделить пять общих типов услуг: производственные; распределительные; профессиональные; потребительские; общественные.

Процесс планирования и проектирования новой услуги состоит из следующих этапов: описание проблемы; формирование идеи; определение концепции; анализ и отбор; разработка концепции; «Макет» и рабочая проверка; рыночное тестирование; формирование инфраструктуры; проверка после представления; представление на рынок. От качества новой услуги во время выхода ее на рынок.

Анализ прибыльности необходимо осуществлять на основе изучения эффективности внедренных предприятием новых услуг и возникающих при этом рисков. Прибыльность новых услуг является результатом оптимальной структуры его баланса, как в части активов, так и пассивов, целевой направленности в деятельности персонала в этом направлении. Кроме того, важными условиями обеспечения прибыльности новых услуг является рационализация структуры расходов и доходов, расчеты процентной маржи и выявление тенденций в доходности новых услуг, планирование минимальной доходной маржи для прогнозирования ориентировочного уровня чистой прибыли от внедрения новой услуги.

Российский процесс планирования и проектирования новой услуги отличается от западного процесса, но важно то, что он не противоречит западным требованиям к процессу планирования и проектирования новой услуги, поскольку в нем есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более специфической российской деловой среды.

Таким образом, организационно правовая форма данного предприятия – общество с ограниченной ответственностью «АРМАТА».

Для реализации вышеуказанной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности: ремонт автомобилей (основной вид деятельности); пассажирские перевозки; продажа автомобильных запасных частей; другие виды деятельности.

В результате анализа было выявлено, что спрос на услуги постепенно снижается в течении последних трех лет. Это связано с тем, что всё большее количество клиентов при обращении в автосервис рассчитывают получить больший спектр оказываемых услуг в одном месте и получить новые, современные услуги. В связи с тем, что автосервисе ООО «АРМАТА» недостаточно новых услуг для полного удовлетворения нужд клиентов, необходимо произвести модернизацию существующих участков, а также создать, новые для данного автосервиса услуги, с целью увеличения доли обслуживаемого сегмента услуг при ремонте легковых автомобилей.

А результате анализа финансового состояния компании были выявлены следующие моменты.

Активы предприятия представлены только оборотными активами. Оборотные средства за анализируемый период увеличились на 327,7% со стоимости 274 тыс. руб. до 898 тыс. руб. данное увеличение обеспечено, прежде всего повышением запасов с 242 тыс. руб. до 418 тыс. руб. или на 72,73% и увеличением финансовых вложений с 7 тыс. руб. до 477 тыс. руб., почти в 12 раз. Анализируя оборотные активы предприятия, следует отметить, что наибольший удельный вес в их структуре занимают запасы, которые в 2015 году составили 88,32%, а в 2017 году – 46,55% от общей валюты баланса предприятия. Так же увеличились финансовые вложения, их доля в динамике колеблется от 2,55% до 49,78% за анализируемый период.

Анализируя пассивы предприятия можно увидеть, что наибольшую долю в структуре баланса занимают в 2015 году краткосрочные обязательства 93,8%,

однако к 2017 году происходит наращение собственного капитала с 17 тыс. руб. до 863 тыс. руб., и в результате его доля увеличивается с 6,2% до 96,10% от общей суммы валюта баланса.

Кроме того, было определено, что на ООО «АРМАТА» условие абсолютное ликвидности соблюдаются, все показатели ликвидности и платежеспособности в 2017 году находятся в допустимых пределах.

Полученные данные свидетельствуют о снижении объемов реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 133 тыс. руб. или на 0,3 %. Хотя при анализе последних двух лет наблюдается увеличение объемов продаж с 49150 тыс. руб. до 49987 тыс. руб.

Рост себестоимости реализации в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 1576 тыс. руб. или 3,9 %. При сравнении с 2016 годом также наблюдается рост себестоимости. При этом необходимо отметить превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Это говорит о неэффективности управления затратами, и, возможно, о непродуманной ассортиментной и ценовой политикой.

В результате в течение последних двух лет наблюдается снижение прибыли от продаж на 16,8 % при росте рентабельности затрат на 3,3 %.

На фоне снижения прибыли происходит уменьшение суммы налога на прибыль на 488 тыс. руб. или на 48,8 %. Снижение чистой прибыли по итогам 2017 года произошло на 46,8 % или на 1704 тыс. руб.

Исследование свидетельствует о снижении прибыльности предприятия. Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации услуг за счет снижения спроса.

Целью проекта является создание и организация деятельности цеха по устранению дефектов лакокрасочного покрытия на базе сервисного центра ООО «Армата».

Цех по устранению дефектов лакокрасочного покрытия сможет вместить до 2 автомобилей одновременно. Общая площадь цеха вместе со складскими помещениями и комнатой для персонала составит 162 м².

Все расчеты в данном бизнес-плане произведены на период в три года. Кроме того, подразумевается инвестиционная (подготовительная) стадия проекта, которая займет один месяц. Согласно подсчетам, для запуска проекта потребуется свыше 5,8 миллионов рублей. Данная сумма будет сформирована при помощи собственных и заёмных средств: цеху потребуется кредит в коммерческом банке на сумму 4 млн. рублей. Оптимальным вариантом был выбран банк «ВТБ 24» с его программой «Коммерсант»: 19 % годовых ежемесячный платеж по кредиту составит 146 624,08 рубля.

Предполагаемый чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен и составляет 3 795 396 рублей, что подтверждает его экономическую эффективность. Об этом же говорит индекс доходности, который превышает единицу: каждый инвестированный в проект рубль принесет 65 копеек прибыли. инвестиции в проект окупятся через 2 года и 2 месяца его реализации. Внутренняя норма доходности проекта составила 30% - при такой ставке дисконтирования NPV за три года будет равен нулю.

Важно отметить, что проект подвержен не значительным рискам. Наиболее значительное влияние на успешность проекта оказывает сокращение среднего количества обсуживаемых автомобилей за период, так к примеру, сокращение на 20% уменьшит чистую прибыль на 39% по сравнению с ее базовым значением, там не менее, ни падение числа обслуживаемых автомобилей, ни снижение стоимости услуг по устранению дефектов лакокрасочного покрытия даже на 20%, не позволило опустить значения чистой прибыли и NPV ниже 0, что свидетельствует о хорошем потенциале проекта и его целесообразной реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 года №51–ФЗ (ред. от 23.06.2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 30.06.2015. – № 26 (часть I). – ст. 3377.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая от 31 июля 1998 года №146–ФЗ (ред. от 23.06.2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 30.06.2015. – № 26 (часть I). – ст. 3372.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть вторая от 5 августа 2000 года №117–ФЗ (ред. от 28.06.2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 30.06.2015. – № 26 (часть I). – ст. 3393.
4. Бадмаева, Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ / Д.Г. Бадмаева // Аудиторские ведомости. – 2017. – № 1. – С. 56–62.
5. Беспалов, М.В. Анализ инвестиционной привлекательности предприятий розничной торговли по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности / М.В. Беспалов // Все для бухгалтера. – 2015. – № 6. – С. 21–26.
6. Беспалов, М.В. Методика проведения анализа ликвидности и платежеспособности организации / М.В. Беспалов // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2017. – № 3. – С. 2–7.
7. Беспалов, М.В. Оценка финансовой устойчивости организации по данным годовой бухгалтерской отчетности / М.В. Беспалов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2016. – № 4. – С. 24–28.
8. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – 5-е изд., доп. и перераб. – К.: Ника Центр, 2014. – 656 с.
9. Бригхем, Ю.А. Финансовый менеджмент: полный курс в 2-х т / Ю.А. Бригхем, Л.В. Гапенски. – М.: Деловой двор, 2015. – 497 с.
10. Волнин, В.А. Анализ и оценка риска несбалансированной

ликвидности предприятия / В.А. Волнин, А.А. Королева // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2017. – № 1. – С. 19–29.

11. Воронченко, Т.В. Методика финансового анализа с применением зарубежного опыта / Т.В. Воронченко, В.П. Леошко // Бухучет в строительных организациях. – 2016. – № 7. – С. 26–29.

12. Выборова, Е.Н. Методологические аспекты финансового анализа: особенности оценки инвестиционной активности организаций / Е.Н. Выборова, Э.А. Сяляхова // Аудитор. – 2016. – № 11. – С. 64–68.

13. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебник / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2016. – 315 с.

14. Галкина, Е.В. Диагностика деятельности организаций на основе цепочки финансовой эффективности / Е.В. Галкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 34–43.

15. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / О.В. Грищенко. – Т.: ТГРУ, 2016. – 215 с.

16. Дмитриева, Е.А. Финансовый анализ деятельности компаний / Е.А. Дмитриева // Консультант. – 2015. – № 15. – С. 26–33.

17. Дранко, О.И. Финансовый менеджмент: технологии управления финансами предприятия: учеб. пособие для вузов / О.И. Дранко. – 5-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 351 с.

18. Ендовицкий, Д.А. Методологические основы экономического анализа развития организаций / Д.А. Ендовицкий, Н.Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 14. – С. 2–7.

19. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Омега-Л, 2017. – 315 с.

20. Журова, Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии

предприятия / Л.И. Журова // Финансы и кредит. – 2016. – № 6 (438). – С. 36–45.

21. Зубкова, О.В. Максимизация рентабельности и максимизация платежеспособности: решение системного противоречия / О.В. Зубкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 49-55.

22. Зубкова, О.В. Оценка уровня социально–экономического развития субъекта хозяйствования на основе анализа финансовых потоков / О.В. Зубкова, Р.И. Кантор // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 45 (252). – С. 51–62.

23. Карасева, И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., доп. – М.: Омега–Л, 2012. – 335 с.

24. Каратуев А.Г. Финансовый менеджмент: учебник / А.Г. Каратуев. – М.: ИД ФБК–ПРЕСС, 2016. – 496 с.

25. Киров, А.В. Принципы интегрированной системы управления финансовой устойчивостью фирмы / А.В. Киров // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2017. – № 3. – С. 14–19.

26. Колчина, Н.В. Финансы организаций (предприятий): учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.В. Колчина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 383 с.

27. Кондратьева, Е.А. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом / Е.А. Кондратьева, М.С. Шальнева // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2017. – № 8. – С. 19–29.

28. Круш, З.А. Матричная модель оценки финансовой устойчивости и кредитоспособности предприятия-заемщика / З.А. Круш // Финансы и кредит. – 2017. – №25 (457). – С. 63–67.

29. Крылов, С.И. Анализ бухгалтерского баланса коммерческой организации с помощью финансовых коэффициентов / С.И. Крылов //

Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2016. – № 8. – С. 30–37.

30. Крылов, С.И. Формирование, анализ и целевое прогнозирование финансовых потоков организации: монография / под ред. Н.Н. Илышевой. – 3-е изд., доп. и перераб. М.: Финансы и кредит, 2017. – 156 с.

31. Линкевич, В.А. Методика анализа эффективности потенциала компании / В.А. Линкевич, С.Д. Гульманов // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 6. – С. 28–35.

32. Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий): учебник / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 575 с.

33. Маркс, К. Из экономических рукописей 1857–1858 годов

34. Малкова, О.А. Оценка платежеспособности своей и чужой / О.А. Малкова // Главная книга. – 2015. – № 4. – С. 38-45.

35. Мицель, А.А. Оценка влияния показателей финансовохозяйственной деятельности предприятия на выручку от реализации продукции / А.А. Мицель, Е.В. Телипенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №27 (234). – С. 57-64.

36. Новашина, Т.С. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Волнин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Деловой двор, 2016. – 320 с.

37. Орлова, О.Е. Риск ликвидности / О.Е. Орлова // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. – 2017. – № 16. – С. 71–91.

38. Панкова, С.В. Формирование динамического подхода к комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности организаций / С.В. Панкова, О.В. Кисилева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 14. – С. 16–22.

39. Парушина, Н.В. Основные направления анализа и прогнозирования финансового состояния по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций / Н.В. Парушина // Международный бухгалтерский учет. – 2016. –

№ 2. – С. 55–63.

40. Парфенова, Н.А. Аналитический учет в организации как основа составления внутренней отчетности и прогнозирования деятельности организации / Н.А. Парфенова // Финансовая газета. – 2016. – № 17. – С. 7.

41. Пименов, Н.А. Финансовая устойчивость и безопасность хозяйствующих субъектов / Н.А. Пименов // Налоги. – 2017. – № 41. – С. 1822.

42. Поляк, Г.Б. Финансы организаций (предприятий): учебник для вузов / Г.Б. Поляк [и др.], под ред. Н.В. Колчиной. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 368 с.

43. Руднев, Р.В. Направления анализа финансового состояния организации применительно к целям управления и потребностям пользователей / Р.В. Руднев // Аудитор. – 2015. – № 10. – С. 46–52.

44. Руднева, В.Е. Развитие аналитического обеспечения управления экономическим потенциалом коммерческой организации / В.Е. Руднева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 43. – С. 54–58.

45. Рыжков, К.А. Оценка финансового состояния торговой организации / К.А. Рыжков // Аудит и налогообложение. – 2017. – № 11. – С. 24–28.

46. Ряховская, А.Н. Методология обоснования восстановления платежеспособности / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован // Арбитражный управляющий. – 2016. – № 3. – С. 35–38.

47. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2016. – 536 с.

48. Сазонова, Л.Н. Закономерности формирования устойчивого развития современного предпринимательства / Л.Н. Сазонова // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2017. – № 3. – С. 25–34.

49. Сизенко, Д.А. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности позволяет спрогнозировать финансовую стратегию компании / Д.А. Сизенко // Российский налоговый курьер. – 2016. – № 19. – С. 50–56.

50. Официальный сайт «Ваш финансовый аналитик» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/finanaliz/start/>
51. Официальный сайт журнала «Просвещение в экономике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Hghteonomic.ru/lrjins-64-1.html>
52. Информационно-правовой портал «Bestpravo» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bestpravo.ru/federalnoje/iw-praktika/x1w.htm>
53. Информационный портал Пятифан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=781>
54. Электронная библиотека «Библиофонд» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://БИБюfond.ru/view.aspx?id=652257#2>
55. Сборник «Известия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://publishing.tsu.tula.ru/Izvest/tsu_izv_Ekonomich_i_uridicheskiye_nauki_2013_\(5_chast_1\).pdf](http://publishing.tsu.tula.ru/Izvest/tsu_izv_Ekonomich_i_uridicheskiye_nauki_2013_(5_chast_1).pdf)

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – График выплат по кредиту

№ Платежа	Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
1	01.09.2018	3 916 709,25	83 290,75	63 333,33	146 624,08
2	01.10.2018	3 832 099,74	84 609,52	62 014,56	146 624,08
3	01.11.2018	3 746 150,57	85 949,17	60 674,91	146 624,08
4	01.12.2018	3 658 840,54	87 310,03	59 314,05	146 624,08
5	01.01.2019	3 570 148,10	88 692,44	57 931,64	146 624,08
6	01.02.2019	3 480 051,37	90 096,74	56 527,34	146 624,08
7	01.03.2019	3 388 528,10	91 523,27	55 100,81	146 624,08
8	01.04.2019	3 295 555,71	92 972,39	53 651,69	146 624,08
9	01.05.2019	3 201 111,27	94 444,45	52 179,63	146 624,08
10	01.06.2019	3 105 171,45	95 939,82	50 684,26	146 624,08
11	01.07.2019	3 007 712,58	97 458,87	49 165,21	146 624,08
12	01.08.2019	2 908 710,62	99 001,96	47 622,12	146 624,08
13	01.09.2019	2 808 141,12	100 569,50	46 054,58	146 624,08
14	01.10.2019	2 705 979,28	102 161,85	44 462,23	146 624,08
15	01.11.2019	2 602 199,87	103 779,41	42 844,67	146 624,08
16	01.12.2019	2 496 777,29	105 422,58	41 201,50	146 624,08
17	01.01.2020	2 389 685,51	107 091,77	39 532,31	146 624,08
18	01.02.2020	2 280 898,12	108 787,39	37 836,69	146 624,08
19	01.03.2020	2 170 388,26	110 509,86	36 114,22	146 624,08
20	01.04.2020	2 058 128,66	112 259,60	34 364,48	146 624,08
21	01.05.2020	1 944 091,62	114 037,04	32 587,04	146 624,08
22	01.06.2020	1 828 248,99	115 842,63	30 781,45	146 624,08
23	01.07.2020	1 710 572,18	117 676,80	28 947,28	146 624,08
24	01.08.2020	1 591 032,16	119 540,02	27 084,06	146 624,08
25	01.09.2020	1 469 599,43	121 432,74	25 191,34	146 624,08
26	01.10.2020	1 346 244,00	123 355,42	23 268,66	146 624,08
27	01.11.2020	1 220 935,45	125 308,55	21 315,53	146 624,08
28	01.12.2020	1 093 642,85	127 292,60	19 331,48	146 624,08
29	01.01.2021	964 334,78	129 308,07	17 316,01	146 624,08
30	01.02.2021	832 979,34	131 355,45	15 268,63	146 624,08
31	01.03.2021	699 544,10	133 435,24	13 188,84	146 624,08
32	01.04.2021	563 996,13	135 547,97	11 076,11	146 624,08
33	01.05.2021	426 301,99	137 694,14	8 929,94	146 624,08
34	01.06.2021	286 427,69	139 874,30	6 749,78	146 624,08
35	01.07.2021	144 338,72	142 088,97	4 535,11	146 624,08
36	01.08.2021	0	144 338,72	2 285,36	146 624,08
Итого по кредиту:			4 000 000,00	1 278 466,88	5 278 466,88

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Текущие затраты проекта

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	3	3	3	3	6	6	12
Расходные материалы, руб.	90 000	105 000	120 000	138 000	312 000	312 000	624 000
Заработная плата, руб.	450 000	450 000	450 000	450 000	900 000	900 000	1 800 000
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды, руб.	135 000	135 000	135 000	135 000	270 000	270 000	540 000
Амортизация, руб.	120 989	120 989	120 989	120 989	241 979	241 979	483 958
Проценты по кредиту, руб.	186 023	173 773	160 932	147 472	251 932	189 879	168 457
Затраты на отопление/ водоснабжение / электричество, руб.	20 400	20 400	20 400	20 400	40 800	40 800	81 600
Обеспечение безопасности, руб.	6 900	6 900	6 900	6 900	13 800	13 800	27 600
Прочие затраты, руб.	15 000	15 000	15 000	15 000	30 000	30 000	60 000
Итого, руб.	1 024 312	1 027 063	1 029 222	1 033 761	2 060 511	1 998 457	3 785 615

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Прогноз денежных средств предприятия

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	-	3	3	3	3	6	6	12
Операционная деятельность								
Выручка, руб.	-	1 050 000	1 225 000	1 400 000	1 840 000	4 160 000	4 680 000	9 360 000
Расходные материалы, руб.	-	90 000	105 000	120 000	138 000	312 000	312 000	624 000
Заработная плата, руб.	-	450 000	450 000	450 000	450 000	900 000	900 000	1 800 000
Страховые взносы, руб.	-	135 000	135 000	135 000	135 000	270 000	270 000	540 000
Амортизация, руб.	-	120 989	120 989	120 989	120 989	241 979	241 979	483 958
Проценты по кредиту, руб.	-	186 023	173 773	160 932	147 472	251 932	189 879	168 457
Обеспечение безопасности, руб.	-	6 900	6 900	6 900	6 900	13 800	13 800	27 600
Затраты на отопление водоснабжение электричество, руб.	-	20 400	20 400	20 400	20 400	40 800	40 800	81 600
Прочие расходы, руб.	-	15 000	15 000	15 000	15 000	30 000	30 000	60 000
ЕНВД, руб.	-	13 981	13 981	13 981	13 981	27 962	27 962	55 925
Чистая прибыль, руб.		11 706	183 956	356 797	792 258	2 071 527	2 653 580	5 518 460
Сальдо по операционной деятельности, руб.	0	132 696	304 946	477 787	913 247	2 313 506	2 895 559	6 002 418
Инвестиционная деятельность								
Реализация активов, руб.								
Инвестиции в основной капитал, руб.	-5 279 579							
Инвестиции в НМА, руб.	-150 000							
Инвестиции в оборотный капитал, руб.	-275 770							
Прочие затраты	-150 000							
Сальдо по инвестиционной деятельности, руб.	-5 855 349							

Финансовая деятельность								
Собственный капитал, руб.	-1 855 349							
Заемный капитал, руб.	-4 000 000							
Погашение основной суммы долга по кредиту, руб.		253 849	266 099	278 940	292 401	627 812	689 866	1 591 032
Сальдо по финансовой деятельности, руб.	-5 855 349	-253 849	-266 099	-278 940	-292 401	-627 812	-689 866	-1 591 032
Общее сальдо по шагам проекта, руб.		-121 153	38 847	198 847	620 847	1 685 693	2 205 693	4 411 386
Общее сальдо накопленным итогом, руб.		-121 153	-82 307	116 540	737 386	2 423 079	4 628 772	9 040 158

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Оценка экономической эффективности проекта

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	-	3 мес.	3 мес.	3 мес.	3 мес.	6 мес.	6 мес.	12 мес.
Ставка дисконтирования, %	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99
Коэффициент дисконтирования	-	0,9657	0,9325	0,9005	0,8696	0,8110	0,7563	0,6577
Сальдо от операционной деятельности по шагам проекта, руб.	-	132 696	304 946	477 787	913 247	2 313 506	2 895 559	6 002 418
Сальдо от операционной деятельности дисконтированное, руб.	-	128 142	284 376	430 268	794 197	1 876 206	2 189 839	3 947 717
Сальдо от операционной деятельности накопленным итогом дисконтированное, руб.		128 142	412 518	842 786	1 636 983	3 513 189	5 703 028	9 650 745
Сальдо от инвестиционной деятельности по шагам проекта, руб.	-5 855 349	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности дисконтированное, руб.	-5 855 349	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности накопленным итогом дисконтированное, руб.	-5 855 349	-5 855 349	-5 855 349	-5 855 349	-5 855 349	-5 855 349	-5 855 349	-5 855 349
Текущий NPV, руб.	-5 855 349	-5 727 207	-5 442 831	-5 012 563	-4 218 366	-2 342 160	-152 321	3 795 396
NPV проекта, руб.	3 795 396							
PI	1,65							
IRR, %	30							
DPP	2 года 2 месяца							

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Г.1 - Анализ чувствительности

Параметры проекта	Базовое значение	Среднее количество обслуживаемых автомобилей				Средняя стоимость покраски одного автомобиля			
		-20%	-10%	10%	20%	-20%	-10%	10%	20%
Выручка, руб.	23 715 000	18 905 000	21 250 000	25 975 000	28 355 000	18 972 000	21 343 500	26 086 500	28 458 000
Чистая прибыль, руб.	11 588 284	7 123 284	9 300 284	13 686 284	15 895 284	6 845 284	9 216 784	13 959 784	16 331 284
Отклонение чистой прибыли от базового значения, %	-	-39%	-20%	18%	37%	-41%	-20%	20%	41%
ОТУ, руб.	3 795 396	391 461	2 047 623	5 391 758	7 077 762	178 149	1 986 772	5 604 020	7 412 644
Отклонение NPV от базового значения, %	-	-90%	-46%	42%	86%	-95%	-48%	48%	95%
P1	1,65	1,07	1,35	1,92	2,21	1,03	1,34	1,96	2,27
Отклонение P1 от базового значения, %	-	-35%	-18%	17%	34%	-37%	-19%	19%	37%

