

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО ПРОКАТУ АВТОМОБИЛЕЙ И ИХ ПРИНАДЛЕЖ-
НОСТЕЙ В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «АВТОЦЕНТР ГОЛЬФСТРИМ» ПО
ОБСЛУЖИВАНИЮ АВТОВЛАДЕЛЬЦЕВ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–43.03.01.2018.120/094.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент

_____ Э.Х. Таипова
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-535

_____ А.В. Южаков
_____ 2018 г.

Нормоконтролер
доцент кафедры

_____ Ж.А. Зеленская
_____ 2018 г.

Челябинск 2018
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистики и экономики торговли»
Направление 43.03.01 «Сервис»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Южаков Александр Владимирович

Группа ЭУ–535

1. Тема работы: «Разработка услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей в сервисном центре ООО «Автоцентр Гольфстрим» по обслуживанию автовладельцев города Челябинска

утверждена приказом по университету от 04 апреля 2018 г. № 580

2. Срок сдачи студентом законченной работы 20.06.2018 г.

3. Исходные данные к работе

Материалы преддипломной практики, финансовая и бухгалтерская отчётности предприятия за период 2015–2017 г., статистические и экономические данные о рынке автосервисных предприятий, данные российских периодических изданий, справочные материалы.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке:

– Рассмотреть теоретические аспекты технического обслуживания автомобилей

– Осуществить анализ финансовых показателей деятельности компании;

– Разработать план реконструкции станции технического обслуживания автомобилей путем модернизации мойки для легковых автомобилей в ООО «Авто-центр Гольфстрим»;

– Произвести расчет экономического эффекта проекта перевооружения.

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Электронная презентация в формате Power Point, альбом демонстрационных материалов.

6. Дата выдачи задания: 16.01.2018 г.

Руководитель _____ Э.Х. Таипова
(подпись) (И.О.Ф)

Задание принял к исполнению _____ А.В. Южаков
(подпись студента) (И.О.Ф)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Заполнение задания на выпускную квалификационную работу с руководителем	15.01.2018-21.01.2018	Выполнено
Подготовка 1 раздела ВКР	26.02.2018-25.03.2018	Выполнено
Подготовка 2 раздела ВКР	26.03.2018-22.04.2018	Выполнено
Подготовка 3 раздела ВКР	23.04.2018-17.06.2018	Выполнено
Преддипломная практика	04.06.2018-17.06.2018	Выполнено
Подписание ВКР у руководителя, получение справки по антиплагиату, регистрация ВКР на кафедре	18.06.2018	Выполнено
Нормоконтроль	19.06.2018-24.06.2018	Выполнено
Подписание ВКР у заведующего кафедрой	19.06.2018-24.06.2018	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ А.Б. Левина
(подпись) (И.О.Ф)

Руководитель работы _____ Э.Х. Таипова
(подпись) (И.О.Ф)

Студент _____ А.В. Южаков
(подпись) (И.О.Ф)

АННОТАЦИЯ

Южаков А.В. «Разработка услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей в сервисном центре ООО «Автоцентр Гольфстрим» по обслуживанию автовладельцев города Челябинска»: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–535, 2018. – 71 с., табл. 10, рис. 12, библиогр. список – 50 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышение эффективности функционирования ООО «Автоцентр Гольфстрим».

В работе представлена общая характеристика предприятия и проанализирована его сервисная деятельность, рассмотрена организационная структура, проведен анализ экономических данных, дана характеристика финансовых показателей деятельности компании.

В целях повышения эффективности деятельности ООО «Автоцентр Гольфстрим» был разработан план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

В третьей части работы был предложен вариант внедрения услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей: запуск собственного регионального проекта по традиционному прокату автомобилей с популяризацией и постепенным внедрением услуги каршеринга.

Структурно данная работа соответствует требованиям, предъявляемым к научным работам. Основная часть состоит из трех глав: теоретической, аналитической и рекомендательной. Основной части предшествует введение, в котором изложены актуальность, цель, задачи работы. Работа заканчивается заключением и библиографическим списком.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ, КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИ- ЯТИЯ.....	8
1.1. Понятие услуг и их классификация.....	8
1.2. Процесс разработки новой услуги.....	13
1.3. Методы оценки эффективности и целесообразности внедрения новой услу- ги.....	19
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АВТОЦЕНТР ГОЛЬФСТРИМ».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «АВТОЦЕНТР ГОЛЬФСТРИМ».....	29
2.2. Производственная деятельность предприятия.....	36
2.3. Анализ финансовых показателей деятельности компании.....	40
3. РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО ПРОКАТУ <u>АВТОМОБИЛЕЙ</u> И ИХ ПРЕНАД- ЛЕЖНОСТЕЙ В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «АВТОЦЕНТР ГОЛЬФСТРИМ» ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ АВТОВЛАДЕЛЬЦЕВ ГОРОДА ЧЕЛЯБИН- СКА.....	53
3.1. Технологический процесс разработки и внедрения новой услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей.....	58
3.2. Экономический эффект внедрения новой услуги.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67

ВВЕДЕНИЕ

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

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

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью – ООО «Автоцентр Гольфстрим». Основной вид деятельности исследуемого предприятия – реализация автотранспортных средств (легковых, грузовых, прицепов), номерных (не номерных) агрегатов, специальных машин, автобусов, запасных частей к ним и автошин.

Предметом выпускной квалификационной работы является эффективность деятельности компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей и средств повышения эффективности деятельности работы ООО «Автоцентр Гольфстрим».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты внедрения дополнительных услуг, как фактора повышения конкурентоспособности предприятия
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности исследуемого дилерского центра;
- провести экономическую оценку эффективности предложенных мероприятий.

Для выполнения работы использованы такие методы исследования, как правовой, экономико-статистический анализ, финансовый, сравнительный анализ, обобщение.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых: Ковалёв В.В., Любушкин Н.П., Одинцова, Л.А., Тебекин А.В.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торгово-финансовой деятельности предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты внедрения дополнительных услуг, как фактора повышения конкурентоспособности предприятия, а именно: дано понятие услуг и их классификация, описан процесс разработки новой услуги и методы оценки эффективности и целесообразности внедрения новой услуги.

Во втором разделе работы дана организационно-экономическая характеристика ООО «Автоцентр Гольфстрим», исследована производственная деятельность предприятия, а так же проведен анализ финансовых показателей деятельности компании.

В третьем разделе, на основе результатов анализа, произведена разработка и внедрение новой услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей, а так же рассчитан экономический эффект внедрения новой услуги.

В заключении сделаны выводы по решению всех задач, по достижению цели данной квалификационной работы.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, 3 главы, заключение, список литературы из 52 источника. Результаты исследования и разработки позволят ООО «Автоцентр Гольфстрим» усилить конкурентную позицию на рынке и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ, КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие услуг и их классификация

Сфера услуг играет значительную роль, воздействуя на динамику экономических и общественных процессов, функционирование материального предоставления услуг, создавая возможности для более полного удовлетворения и расширения потребностей людей.

Она выступает важным сектором национального и мирового хозяйства, обеспечивая качество экономического роста и повышение конкурентоспособности страны. В настоящее время все больше экономических исследований касаются сферы услуг, тогда как в XX веке они проводились преимущественно в производственной сфере [39].

Система оказания услуг, как считает Б.Карлоф, подобна системе предоставления услуг и распределения в промышленной компании, хотя часто представлена совершенно в ином виде.

Система управления услугами, по мнению Г.Ассэля, схожа с системой управления товарами.

Предприятия сферы услуг отличает особый результат деятельности - услуга, который, следовательно, определяет и специфику управления.

Термин «услуга» первым ввел в научный оборот Ж. Б. Сэй в 1803 году в работе «Трактат по политической экономии». Он считал, что услуги оказывают не только люди, но и вещи, силы природы.

Для понимания сущности услуги имеет большое значение сравнение ее по основным типичным технико-организационным и экономическим характеристикам с материальным благом (товаром) [40].

Существует большое число подходов к определению понятия «услуга».

В таблице 1.1 представлены определения понятия «услуга» разных авторов.

Таблица 1.1 – Определения понятия «услуга»

Автор	Трактовка понятия «услуга»
Н.В. Матвеев [40]	Сервис, или услуги, - любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо
М.Г. Литке [36]	Услуга является действием или выгодой, ее покупатель не получает права собственности на какой-либо материальный объект
Н.Р. Астаркина[5]	Экономический продукт в виде услуги - новое качество, возникающее в процессе и благодаря данной экономической деятельности
З. Боди, З. Кейн, А. Маркус [11]	Услуга - это работа, выполняемая на заказ и не приводящая к созданию самостоятельного продукта, товара
Ю. Бригхем, М. Эрхард [15]	Услуга в наиболее общем понимании представляет собой не вещь, а процесс, деятельность, которую одна сторона - поставщик может предложить другой стороне - потребителю либо предоставляет по его желанию с целью получения определенной выгоды (как в виде дохода, прибыли, так и в виде социального эффекта). Услуга выступает в симбиозной форме «потребительского предоставления услуг»
С.Л. Глеков [20]	Услуги - любые нематериальные виды экономической деятельности, которые прямо или косвенно способствуют удовлетворению человеческих потребностей
А.В. Ефимова [23]	Услуги - это один из распространенных видов работ, экономической деятельности, результатом которой является изменение качества уже существующих, произведенных вещей
Т.С. Колмыкова [28]	Услуга - это особый вид товара, мероприятие или выгода, предлагаемые любому лицу, но не приводящие к завладению
В.И. Котов [31]	Услуга - работа (совокупность мероприятий), выполняемая для удовлетворения нужд и потребностей клиентов, обладающая законченностью и имеющая определенную стоимость

На основе приведенных определений понятий, можно сделать вывод, что экономическая сущность услуги проявляется через почти неосязаемый процесс, где участвует сам потребитель. В результате клиент удовлетворяет те или иные потребности.

Сферу услуг, как область экономики, преимущественно рассматривают через совокупность отраслей народного хозяйства, предоставляющих различные услуги. Анализ научной литературы показал, что наиболее распространены понятия, определяющие данную сферу на основе классификации услуг по видам деятельности, принятой в Европе и внедряемой в Российской Федерации. В соответствии

с ней выделяется десять видов сервисной деятельности, которые по потребительскому назначению относятся к сфере услуг [12] – рисунок 1.1.

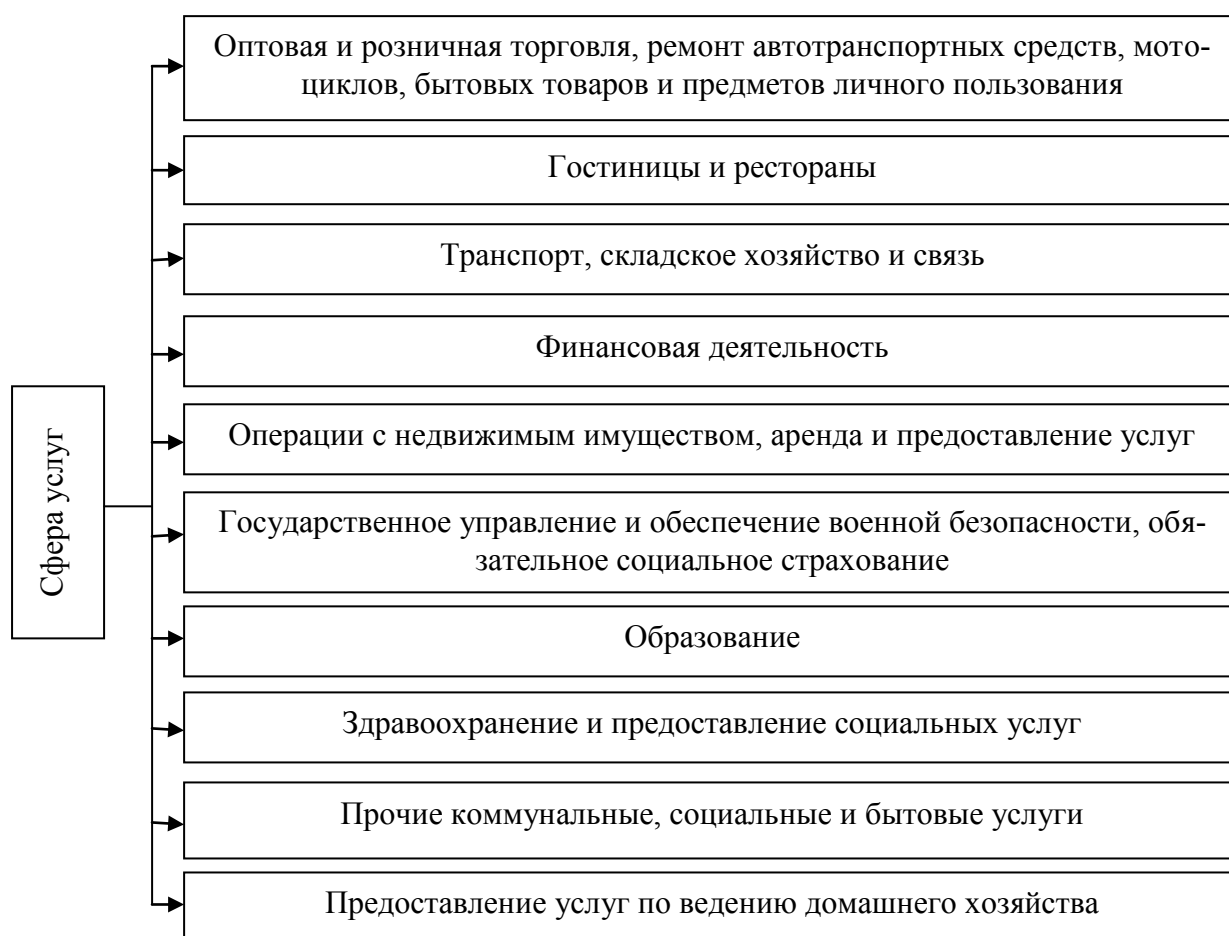


Рисунок 1.1 – Сферы услуг

Среди основных свойств, которые могут быть присущи в большей или меньшей степени, следует указать следующие (показанные на рисунке 1.2).

Перечисленные особенности оказывают влияние на формирование системы управления в сфере услуг.

Основным звеном сферы услуг является предприятие, главное назначение которого – оказание различных видов услуг. Деятельность предприятия услуг можно разделить на основную – совокупность процессов (основных, обеспечивающих, вспомогательных) по оказанию различных видов услуг и согласующую, ре-

гулирующую - управление. Как объект управления предприятие целесообразно рассматривать через взаимодействие внешней и внутренней среды.

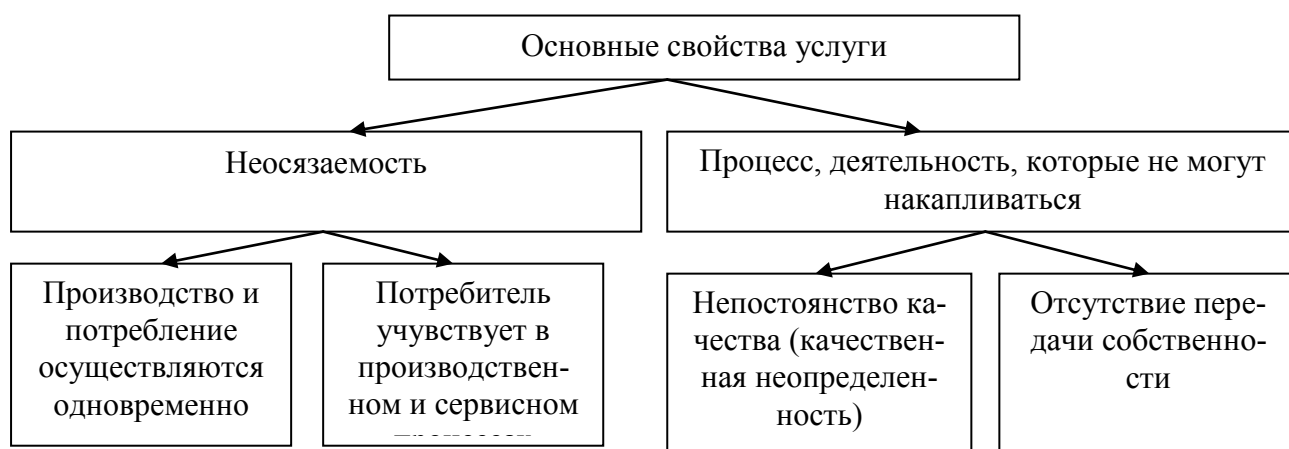


Рисунок 1.2 – Свойства услуг

При этом факторы внешней среды косвенного воздействия для целей данного исследования разделены на институциональные, инфраструктурные и социально-экономические [16].

Предприятие предлагает на рынке не только услугу, а качество своей деятельности, воплощенное в ней - миссию, имидж, культуру, научный потенциал, технологическое совершенство и пр. Сегодня покупателю важна не только услуга, но и воплощенная в ней стратегия развития предприятия. Поэтому ответ на вопрос, что такое услуга как результат деятельности, управления, каковы ее компоненты, формирование которых являет собой набор задач для руководства предприятия, следует искать, рассматривая критерии качества услуг. Основные характеристики услуг, проблемы менеджмента и пути их решения могут быть представлены в таблице 1.2.

Особенности менеджмента, связанные с основными характеристиками услуг, определяют те основные проблемы, которые встают перед руководителями компаний сферы услуг.

Таблица 1.2 – Проблемы и пути решения предприятий сферы услуг

Характеристики услуг	Проблемы менеджмента	Пути решения проблем
Неосвязаемость	Отсутствие товара. Трудности в предоставлении стандартных образцов: предоставление услуг связано с риском для клиента. Услугу нельзя продемонстрировать. Отсутствие патентной системы: свободный вход на рынок для конкурентов	Стимулирование удовлетворенных услугами клиентов, рекомендация их друзьям, определение лидеров мнений и поощрение их к пользованию услугами. Разработка осязаемых ориентиров, свидетельствующих о высоком уровне обслуживания: внешний вид помещения, оборудования, сотрудников, реклама торговой марки
Нераздельность предоставления услуг и их потребления	Потребители участвуют в процессе предоставления услуг. Вовлечение в процесс обслуживания потребителей: проблема контроля. Компанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал: восприятие компании определяется отношением клиента к ее сотрудникам. Условия обслуживания - отличительная черта поставщика услуги. Трудности с расширением компаний, предоставляющих услуги: необходимость создания сетей	Обучение персонала эффективному общению с клиентами. Наличие помещений, дающих возможность одновременного обслуживания больших групп потребителей. Быстрое обслуживание: основные операции необходимо рационализировать, а второстепенную работу - исключить из процесса предоставления услуг. Создание сети отделений: компания имеет возможность открывать стандартные сервисные модули, например, используя франчайзинг
Гетерогенность	Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями. Проблема контроля качества услуг: разнородность условий обслуживания	Вложение средств в отбор персонала, его мотивацию и обучение. Оптимизация сервиса: автоматизация процесса предоставления услуг, детализация должностных инструкций, тщательный контроль. Индивидуализация обслуживания
Несохраняемость	Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы. Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкая эффективность труда. Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием	Дифференцированное ценообразование. Приемлемые условия ожидания. Увеличение спроса вне пиковых периодов. Использование системы предварительных заказов. Переход на неполный рабочий день. Перераспределение работ. Помощь со стороны клиентов. Разделение услуг

Из всего многообразия проблем, приведенных в таблице 1.2, наиболее важными являются те, которые связаны с человеческим фактором, играющим первосте-

пенную роль на предприятиях сферы услуг, а именно [14]: управление качеством; достижение высокой производительности; управление персоналом.

1.2. Процесс разработки новой услуги

Методология проектного менеджмента предполагает разработку, реализацию и развитие разработки новой услуги как сложной системы, которая воспроизводится и функционирует в динамической внешней среде. Главными элементами разработки новой услуги является замысел, идея (проблема, задачи), средства их реализации (решения проблемы) и результаты, приобретаемые в процесс реализации разработки новой услуги.

Выделяют четыре фазы разработки новой услуги, последовательно чередуются в процессе его жизненного цикла: концепция разработки новой услуги (формирование замысла (идеи), постановка задач) разработка и подготовка разработки новой услуги; реализация разработки новой услуги; окончания разработки новой услуги. Каждая из фаз, в свою очередь, характеризуется набором более или менее устойчивых элементов и определенной технологией выполнения [32].

Существуют более развернутые подходы к определению фаз разработки новой услуги. Например, можно выделить следующие фазы: анализ проблемы, разработка концепции разработки новой услуги, детальное представление разработки новой услуги, выполнение разработки новой услуги, развитие, завершение, использование результатов реализации разработки новой услуги, ликвидация и тому подобное.

Однако в любом случае общая технология управления разработкой новой услуги остается относительно стабильной и включает:

- формулировка задач разработки новой услуги;
- обоснование разработки новой услуги;
- разработку структуры новой услуги;
- определение объемов и источников финансирования;

- составление калькуляции затрат (сметы выполнения работ);
- определение сроков выполнения работ разработки новой услуги;
- составление графика реализации разработки новой услуги
- расчет и распределение ресурсов;
- подбор команды исполнителей разработки новой услуги;
- управление качеством;
- управление рисками;
- организацию выполнения разработки новой услуги;
- подготовку и заключение контрактов;
- поддержание связей с заказчиками и потребителями продукции разработки новой услуги;
- контроль за выполнением разработки новой услуги и тому подобное.

Проект позволяет в первую очередь предприятию, а затем и сторонним инвесторам всесторонне оценить ожидаемую эффективность и целесообразность осуществления конкретных реальных инвестиций. В соответствии с рекомендациями ЮНИДО проект внедрения новой услуги должен содержать такие разделы, как краткая характеристика разработки новой услуги; основная идея разработки новой услуги; анализ рынка и концепция маркетинга, обоснование объемов материальных ресурсов; технические основы реализации разработки новой услуги; местоположение разработки новой услуги; организация управления; необходимые трудовые ресурсы, график реализации разработки новой услуги; оценка эффективности [21].

Любой проект начинается с его краткой характеристики, фактически данный раздел является обобщающим и разрабатывается, как правило, в последнюю очередь, после того, как подготовлены все остальные разделы. Характеристика разработки новой услуги включает в себя перечень ресурсов, в том числе финансовых, необходимых для реализации разработки новой услуги; указания сроков реализации разработки новой услуги и возврата вложенных средств; а также эконо-

мическую и финансовую эффективность разработки новой услуги и его социальную значимость.

Следующий раздел разработки новой услуги - это основная идея разработки новой услуги. Именно с поиска и выбора идеи начинается процесс осуществления реального инвестирования. Первоначально предприятие должно очертить границы, в которых может вестись поиск инвестиционной идеи, с учетом целей своего развития. Решение об осуществлении реальных инвестиций может приниматься на основе следующих целевых установок предприятия: удержание или увеличение доли рынка для производимого товара или оказываемой услуги; необходимость выпуска нового товара или услуги; формирование или поддержание имиджа предприятия; достижение максимального использования ресурсов, имеющих в распоряжении предприятия.

Кроме этого, при определении идеи предприятие учитывает накопленный опыт в сфере реальных инвестиций, отраслевой профиль своей деятельности, квалификацию персонала, наличие финансовых ресурсов для инвестирования и других факторов. Выбор инвестиционной идеи может основываться на принятой в международной практике классификации исходных возможностей для такого выбора, данная классификация включает в себя следующие направления [16]:

- возможные в будущем сдвиги в величине и структуре спроса под влиянием демографических или социально-экономических факторов, либо в результате появления на рынке новых типов товаров;

- структура и объемы импорта, которые могут стать толчком для рождения проектов, направленных на создание импортозамещающих производств;

- потребности, которые уже возникли или могут возникнуть в отраслях-потребителях в рамках отечественной или мировой экономики;

- информация о планах увеличения масштабов предоставления услуг в отраслях-потребителях или растущем спросе на мировом рынке на уже производимую продукцию;

- возможности диверсификации предоставления услуг;

– общеэкономические условия.

На основе перечисленных возможностей предприятие может сформулировать только очень укрупненную идею разработки новой услуги, т.е. выбрать направление осуществления реального инвестирования. В том случае, если выбранная концепция отвечает задачам, которые ставит перед собой предприятие и получает одобрение его руководителей, ответственных за принятие решений в сфере инвестиционной деятельности, концепция прорабатывается более тщательно. Что подразумевает сбор и анализ дополнительной информации и разработку конкретного проекта разработки новой услуги.

Рассматриваются наиболее важные параметры анализируемого проекта разработки новой услуги, которые служат определяющими показателями для его реализации.

В разделе, как анализ рынка и концепция маркетинга, приводятся результаты анализа потенциала рынка, а также результаты маркетинговых исследований, т.е. спрос и предложение, основные конкуренты, т.е. фактически программа удержания продукции или услуги на рынке.

Обоснование объемов материальных ресурсов, необходимых в процессе реализации проекта разработки новой услуги, включает в себя классификацию используемых видов сырья и материалов, объем потребности в них на всех стадиях реализации инвестиционного проекта разработки новой услуги. Анализируется также наличие основного сырья в регионе осуществления проекта разработки новой услуги. Разрабатывается программа поставок сырья и материалов, а также анализируются связанные с ним затраты.

Раздел о характеристике технических основ организации проекта разработки новой услуги должен содержать производственную программу и анализ производственной мощности предприятия, обоснование будущей технологии, а также рассматривается парк оборудования, необходимого для ее реализации.

Раздел о местоположении проекта разработки новой услуги содержит обоснование выбора данного региона для реализации проекта разработки новой услуги, с анализом производственной и коммерческой инфраструктуры, а также раскрывает регион распо-

ложения разработки новой услуги в увязке с рыночной и ресурсной средой; раскрывает социально-экономические условия в регионе и инвестиционный климат. Здесь же приводится характер окружающей среды и возможный характер воздействия на нее при реализации инвестиционной разработки новой услуги.

Организация управления включает в себя характеристику организационной структуры фирмы с обоснованием ее конкретной формы и системы управления, существующей на предприятии. Рассматривается организация трудовой деятельности производственного и управленческого персонала, включая вопросы оплаты труда, а также размер и структура накладных расходов, связанных с обеспечением работы производственного, управленческого персонала.

В разделе о необходимости трудовых ресурсов приводятся требования к основным категориям работающего на предприятии персонала, указывается система формирования персонала и возможности поиска в регионе наиболее важных для предоставления услуг специалистов.

График реализации новой услуги является достаточно важным разделом, так как здесь осуществляется обоснование отдельных стадий реализации разработки новой услуги, рассматриваются потребность в финансовых, материальных и трудовых ресурсах на каждой стадии.

Заключительный раздел – характеристика финансового обеспечения разработки новой услуги и оценка его эффективности. Этот раздел содержит оценку необходимых сумм инвестиций, возможных производственных затрат, также обоснование способов получения инвестиционных ресурсов и расчет эффективности инвестиций.

Типичные ошибки управления разработкой новой услуги: недостаточный анализ существующего состояния и требований к проекту нечеткость определения целей; отсутствие объективной оценки нескольких альтернативных проектов; невысокий профессионализм членов команды; нечеткость в определении ответственности членов команды разработки новой услуги; игнорирование проблем или принятие решений не вовремя; недооценка риска; большой вклад импровизации,

вместо систематической организации; отсутствие готовности к учению и новациям.

В последнее время все больше организаций имеют большое количество проектов, взаимосвязей действуют друг с другом, а это, в свою очередь, требует достаточно сложной процедуры управления всей совокупности проектов. "Хорошие" проекты вытесняются "плохими", а сотрудники одного подразделения не взаимодействуют с сотрудниками другого. Такая организация работы не может гарантировать адекватной отдачи от вложенных в проекты средств, а те руководители, которые не управляют своими портфелями проектов, не могут рассчитывать на достижение поставленных целей. Поэтому управлять нужно не одним разработкой новой услуги, а портфелем проектов.

Портфельный подход к управлению разработки новой услуги обеспечивает существенные выгоды. В процессе формирования портфеля проектов чаще всего используют модель, разработанную Эрни Нильсеном, согласно которой проекты распределяются по портфелям. Главная задача команды, управляющей "административным" портфелем, заключается в том, чтобы рационально распределять фонды между разработки новой услуги трех других портфелей.

Управление портфелем проектов базируется на тех же принципах, что и управление портфелем финансовых инструментов. Необходим постоянный мониторинг всей группы проектов, чтобы иметь представление о том, какие проекты реализуются успешно, а какие нуждаются в помощи и от них следует отказаться.

1.3 Методы оценки эффективности и целесообразности внедрения новой услуги

В теории проект – это четко ограниченная временем деятельность по созданию уникального продукта.

Соответственно проект внедрения новой услуги – это деятельность по созданию уникального результата с целью извлечения выгоды, получения прибыли, роста стоимости, экономии.

Исходя из определения, оценка эффективности привязывается к периоду реализации проекта, который конечен. Соответственно, при подготовке презентации об эффективности должны использоваться формулировки следующего вида – итоговое значение критерия за период N лет составит X млн руб.

Дело в том, что границы, за которой заканчивается действие результатов проекта, может не быть или она трудноопределима. Обычно прогнозный период выбирается в соответствии с логикой, например, до момента завершения проекта или в соответствии с предсказательными возможностями показателей, таких как выручка, расходы.

По истечению срока прогнозирования в теории проект завершается, либо переходит в операционную стадию и перестает быть разработкой новой услуги. На практике часто эффект от проекта не завершается с окончанием срока прогнозирования, но оценивается по достигнутому эффекту на момент истечения прогнозного периода.

Возможно, целесообразно применить к такому проекту методику оценки терминальной стоимости для более полного учета эффективности.

Для оценки проекта внедрения новой услуги формируют модель прогнозных показателей на период планирования, которая представляет собой взаимосвязанные прогнозные бюджеты: о финансовом результате (Profit&Loss statement), о движении денежных средств (Cash-flow statement) баланс (balance sheet).

Также модель может содержать дополнительные бюджеты и материалы (например, бюджет капиталовложений, штатное расписание), но они являются источником информации и дополнительных расчетов для формирования первых трех бюджетов.

На основе построенной модели может быть сделан расчет следующих видов оценок:

1. Оценка чистого денежного потока.
2. Оценка чистой текущей стоимости проекта (метод NPV).
3. Оценка внутренней нормы доходности (метод IRR).
4. Оценка срока окупаемости.
5. Оценка рентабельности инвестиций.
6. Оценка индекса прибыльности.

Эти методы оценки проектов позволяют не только оценить эффективность, но и сравнить инвестиционные проекты между собой. В основе большинства из указанных методов лежит дисконтирование денежных потоков.

Метод основан на одной из базовых концепций финансового менеджмента – деньги имеют стоимость, которая меняется с течением времени и чем дольше срок от настоящего момента, тем дешевле они будут стоить. Есть несколько обоснований данной теории и с точки зрения субъективного восприятия, и с точки зрения альтернативных вложений и рисков, но она не является предметом данной статьи.

Денежные потоки, которые используются в прогнозировании, отражают реальное движение денежных средств, вызванное одним из типов деятельности хозяйствующей единицы: операционные потоки – результат уставной деятельности организации, реализация продукции или услуг формирует приток денег на счета предприятия, текущие расходы на производство, продажи и расходы на обеспечение работы компании – формируют оттоки компании. Налоги также относятся к операционным и входят в оттоки от операционной деятельности.

Инвестиционные потоки – связаны с приобретением или продажей активов, которые в дальнейшем составят внеоборотные активы. Финансовые денежные потоки – учитывают схему финансирования проекта, привлечение новых источников финансирования и возврат привлеченных средств, а также выплата дивидендов.

Вычитая из поступлений от операционной деятельности оттоки от операционной деятельности, мы получаем операционный денежный поток. Аналогично рас-

считываем оценку инвестиционного денежного потока. Разница Операционного и инвестиционного потока дают оценку чистого денежного потока проекта.

Соответственно, если накопленный за прогнозный период чистый денежный поток положителен, то это говорит об эффективности проекта как такового.

$$NCF = C_t + I_t, \quad (1)$$

где C_t – операционный денежный поток;

I_t – инвестиционный денежный поток.

Чистый денежный поток за вычетом денежных потоков в адрес кредиторов дает значение свободного денежного потока проекта остающегося в распоряжении инвестора.

Положительный суммарный чистый денежный поток за период прогнозирования показывает только эффективность с точки зрения доходности. Если мы сравниваем два проекта, при прочих равных выбираем тот, у которого суммарный чистый денежный поток выше. Однако чистый денежный поток показывает результат проекта без учета временной стоимости денег.

Чтобы учесть временную стоимость денег, используется метод дисконтирования – к денежным потокам проекта применяется специальный понижающий коэффициент, рассчитываемый для соответствующей ставки дисконтирования. Ставка дисконтирования в этом случае отражает альтернативную стоимость денег и учитывает риски проекта.

Суммарный денежный поток, приведенный к моменту расчета посредством дисконтирования, называется чистым дисконтированным доходом (ЧДД) или Net Present Value (NPV).

Формула расчета в общем виде выглядит следующим образом:

$$NPV = -\sum I_t(1+i)^{-t} + \sum C_t(1+i)^{-t} \quad (2)$$

где I_t – инвестиции;

C_t – операционный cash-flow;

t – шаг прогнозирования (месяц, квартал, год);

i – ставка дисконтирования.

Для того чтобы проект считался эффективным, с методической точки зрения, необходимо чтобы его NPV было выше нуля. При сравнении двух проектов, при прочих равных эффективнее тот, у которого выше NPV.

Один из основных недостатков NPV в том, что при применении дисконтирования можно ошибиться со ставкой, и она не будет учитывать реальные риски проекта.

Однако при этом однозначного и единственно верного метода оценки ставки дисконтирования не существует, это всегда субъективная величина. Решить эту методологическую проблему позволяет другой показатель эффективности проекта – IRR.

IRR или внутренняя норма доходности проекта.

Суть метода оценить максимальную ставку дисконтирования, которую способен выдержать проект, до того как перестанет быть эффективным. Так как ставка дисконтирования – это отражение стоимости денег, то максимальная ставка дисконтирования покажет самую высокую стоимость денег – кредитных или денег инвестора. Такую ставку принято называть внутренней нормой доходности (ВНД) или Internal Rate of Return (IRR).

Формула для расчета для IRR имеет вид:

$$IRR = i, \text{ при котором } NPV = -\sum I_t(1+i)^{-t} + \sum C_t(1+i)^{-t} = 0 \quad (3)$$

где I_t – инвестиции;

C_t – операционный денежный поток;

t – шаг прогнозирования (месяц, квартал, год);

i – ставка дисконтирования.

Чтобы проект был эффективным IRR надо сравнить со стоимостью привлечения денег в проект, стоимостью капитала – Cost of Capital (CC). Если $IRR > CC$, проект следует рекомендовать к реализации как дающий большую доходность, чем используемый для его реализации капитал.

Важным критерием принятия решения по проекту является срок возврата инвестиций, инвестору важно, когда он сможет вернуть вложенные деньги. Чем меньше срок возврата инвестиций, тем более эффективен он при прочих равных условиях.

Срок возврата вложенных инвестиций может иметь две интерпретации – без учета временной стоимости денег, и, соответственно, с учетом. Тогда мы оцениваем срок возврата на основе свободного денежного потока и на основе дисконтированного денежного потока, и соответственно получаем дисконтированный и не дисконтированный срок окупаемости.

Есть вероятность, что одинаковые по значению показатели свободного денежного потока, NPV и IRR будут иметь разные проекты, но срок, когда инвестор вернет вложенные средства и начнет получать чистый эффект у них будет разным, и тогда предпочтение будет отдано проекту с меньшим сроком возврата средств.

В рамках метода оценки рентабельности инвестиций анализируется средняя прибыль по проекту в течение периода реализации и средняя величина инвестиций (как капитальных, так и инвестиций в оборотный капитал). Отношение средней прибыли к средним инвестициям дает нам значение бухгалтерской или простой рентабельности инвестиций по проекту – ARR.

Формула бухгалтерской рентабельности инвестиций, Accounting Rate of Return (ARR):

$$ARR = NP / I \quad (4)$$

где NP – чистая прибыль;

I – инвестиционные вложения в проект.

Это, наверное, самый простой метод оценки инвестиций, но он имеет ряд особенностей – не учитывает неденежный характер амортизации и временную стоимость денег. Также надо понимать, что в основе расчета проекта данные отчета о прибылях и убытках, которые не учитывают динамику притоков и оттоков денежных средств, то есть планируемые условия торговли и закупок.

Индекс прибыльности NPV – часто оказывается сложным для понимания и интерпретации показателем, инвестору интересно сравнивать его с альтернативами вложениями. Понятным его может сделать соотнесение с понесенными инвестиционными затратами за период проекта, это даст возможность сопоставить результаты проекта с результатами компании в целом, с отдельными ее направлениями или с вложениями в ценные бумаги или депозиты.

Показатель отнесения NPV к инвестициям называется индекс прибыльности (Profitability Index – PI)/ Формула расчета выглядит следующим образом:

$$PI = NPV / I \quad (5)$$

где I – первоначальные инвестиции.

Для более общего случая, когда инвестиции в проект не исчерпываются нулевым периодом и могут осуществляться также в течение прогнозного периода, формула представлена ниже: Как видно из формулы, для оценки индекса прибыльности с инвестициями не только на начальном периоде, инвестиционный поток также дисконтируется.

Проект внедрения новой услуги может иметь положительный NPV и все остальные критерии оценки проекта внедрения новой услуги по результатам выше пороговых значений, но оказаться не реализуемым. Причиной этого (говоря только о финансовых моментах) могут стать кассовые разрывы, если в какой-то момент времени согласно прогнозу предприятию потребуется произвести какие-либо критически важные платежи, а на счетах не оказывается денег – реализация проекта окажется под вопросом. До тех пор, пока в схему прогнозирования не бу-

дуг добавлены новые источники финансирования, например, заем учредителя или кредит, проект будет нереализуем.

Для оценки по этому критерию рассчитывают сальдо денежных потоков:

$$St = Ct - It - Ft \quad (6)$$

где Ct – операционный денежный поток,

It – инвестиционный денежный поток,

Ft – финансовый денежный поток.

Проект внедрения новой услуги финансово реализуем, если накопленное сальдо на конец каждого периода расчета имеет положительное значение. В противном случае требуется дополнительное финансирование. В свою очередь условия и стоимость дополнительного финансирования могут повлиять и на дальнейшую реализуемость проекта и на критерии эффективности проекта.

Выше, говоря о методах оценки эффективности проекта, предполагалось, что собственником является одно лицо или компания, но в реальности реализовывать проект будет несколько участников, среди них есть инициатор и инвесторы, возможно, примет участие государство и кредитор. Инициатор – человек, разработавший и реализующий проект.

Инициатор одновременно является и инвестором проекта, и если своих средств хватает для реализации, то все описанные выше расчетные методы анализа относятся как проекту, так и к доли инициатора. Ситуация меняется, если необходимо привлекать сторонние средства.

Эффективность для инициатора в этом случае оценивается по тому денежному доходу, который остается в его распоряжении, после всех выплат – кредиторам, мотивации участникам проекта, выплат инвесторам. В общем случае этот поток будет равен дивидендам на акции или доле от свободного денежного потока соответствующего доле инициатора в проекте. К этому потоку и следует уже применять расчет показателей эффективности – NPV, IRR и др.

Инвестор рассчитывает на выплату дивидендов или аналогичных платежей, вкладывая свои средства в капитал проекта. Таким образом, его инвестициями будут покупка долей / акций и, возможно, займы учредителя по мере развития проекта в случае гибридного финансирования. Денежный поток проекта в данном случае заменит денежный поток, который приходится на данного инвестора, он складывается из дивидендов и процентов по займу.

К полученному денежному потоку уже можно применять расчет показателей эффективности. Если инвестором или участником проекта выступает государство или местные органы власти, то их денежный поток будет складываться из налоговых выплат и других платежей в бюджет, а инвестициями – предоставляемые под проект ресурсы, например стоимость участка земли, а также такие активы как налоговый кредит и т.п. Также критерием для государства будут социальные эффекты – новые рабочие места, дополнительные налоговые потоки, косвенно связанные с реализацией проекта, например, расходы по проекту стали доходами других компаний региона и с них также были выплачены налоги. Государство, региональные и муниципальные власти могут быть заинтересованы в получении других нефинансовых результатов проекта – например, приток туристов, ввод новых кв. м. жилья, социальных объектов и т.п.

Свой интерес в проекте имеет и заемщик, кредитор, даже если он не имеет доли, он имеет право на гарантированный поток денежных средств в виде процентов и возврата займа, от структуры этого потока зависит эффективность кредитной сделки для банка.

Вывод по разделу один. Экономическая сущность услуги проявляется через почти неосязаемый процесс, где участвует сам потребитель. В результате клиент удовлетворяет те или иные потребности. Сферу услуг, как область экономики, преимущественно рассматривают через совокупность отраслей народного хозяйства, предоставляющих различные услуги. Анализ научной литературы показал, что наиболее распространены понятия, определяющие данную сферу на основе

классификации услуг по видам деятельности, принятой в Европе и внедряемой в Российской Федерации.

Методология проектного менеджмента предполагает разработку, реализацию и развитие разработки новой услуги как сложной системы, которая воспроизводится и функционирует в динамической внешней среде. Главными элементами разработки новой услуги является замысел, идея (проблема, задачи), средства их реализации (решения проблемы) и результаты, приобретаемые в процесс реализации разработки новой услуги.

Выделяют четыре фазы разработки новой услуги, последовательно чередуются в процессе его жизненного цикла: концепция разработки новой услуги (формирование замысла (идеи), постановка задач) разработка и подготовка разработки новой услуги; реализация разработки новой услуги; окончания разработки новой услуги. Каждая из фаз, в свою очередь, характеризуется набором более или менее устойчивых элементов и определенной технологией выполнения.

В теории проект – это четко ограниченная временем деятельность по созданию уникального продукта. Соответственно проект внедрения новой услуги – это деятельность по созданию уникального результата с целью извлечения выгоды, получения прибыли, роста стоимости, экономии.

На основе построенной модели может быть сделан расчет следующих видов оценок: оценка чистого денежного потока; оценка чистой текущей стоимости проекта (метод NPV); оценка внутренней нормы доходности (метод IRR); оценка срока окупаемости; оценка рентабельности инвестиций; оценка индекса прибыльности.

Эти методы оценки проектов позволяют не только оценить эффективность, но и сравнить инвестиционные проекты между собой. В основе большинства из указанных методов лежит дисконтирование денежных потоков.

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АВТОЦЕНТР ГОЛЬФСТРИМ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Автоцентр «Гольфстрим»

Предприятие ООО «Автоцентр «Гольфстрим» основано в 1994 году в форме общества с ограниченной ответственностью в соответствии с Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским Кодексом РФ и с тех пор претерпело несколько реорганизаций.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, вправе в установленном порядке открывать расчетные и иные счета в банках на территории Российской Федерации и за ее пределами. Также оно имеет торговый знак и иные средства индивидуализации.

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются ГК РФ и законом об обществах с ограниченной ответственностью. Учредительными документами общества ООО «Автоцентр «Гольфстрим» являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав.

Целью деятельности коммерческой организации является получение прибыли его участниками на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых организацией.

ООО «Автоцентр «Гольфстрим» – официальный дилер Volkswagen в Челябинске с 2011 года. Место расположения: 454128, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, 126.

В соответствии с Уставом основными видами деятельности ООО «Автоцентр «Гольфстрим» являются:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- предпродажная подготовка, розничная и комиссионная торговля автотранспортными средствами;
- приобретение и реализация автотранспортных средств предприятиям, организациям и частным лицам;
- автосервис, ремонт автотранспорта, дорожно-строительной и другой специальной техники.

При осуществлении своей деятельности ООО «Автоцентр «Гольфстрим» обеспечивает и организует:

- розничную и комиссионную торговлю;
- реализацию автотранспортных средств (легковых, грузовых, прицепов), номерных (не номерных) агрегатов, специальных машин, автобусов, запасных частей к ним и автошин;
- осуществление автомобильных и технологических перевозок грузов, перевозка грузов населению;
- предоставление в аренду автомобилей и механизмов;
- выполнение иных транспортных работ и услуг;
- оптовую и розничную торговлю, торгово-посредническую деятельность;
- общество осуществляет и другие виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Основным видом деятельности предприятия является продажа автомобилей, а также их сервисное (гарантийное и постгарантийное) обслуживание.

Предприятие ООО «Автоцентр Гольфстрим» имеет линейно-функциональный тип организационной структуры. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления. При линейно-функциональном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному ка-

налу проходят все команды управления. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Организационная структура ООО «Автоцентр Гольфстрим» представлена на рисунке 2.1.

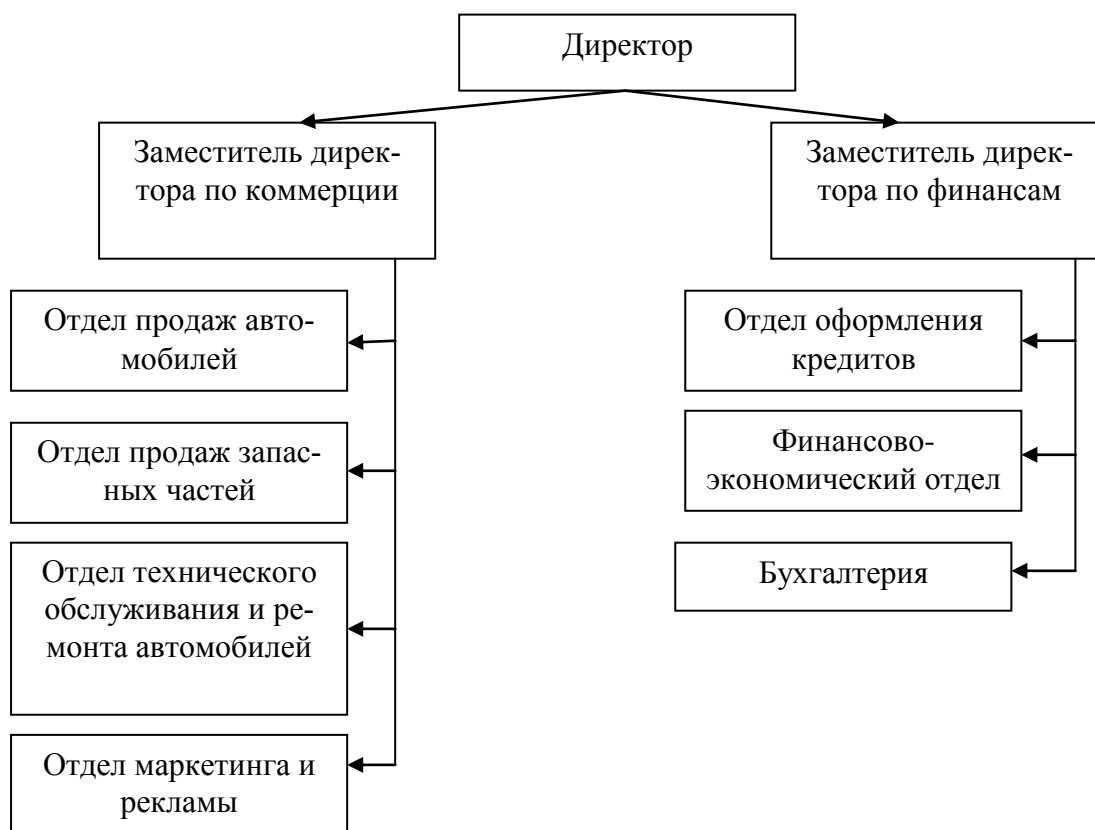


Рисунок 2.1– Организационная структура ООО «Автоцентр Гольфстрим»

Высшим органом управления компанией ООО «Автоцентр Гольфстрим» является совет директоров.

К компетенции совета директоров относятся следующие вопросы:

- внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции;
- реорганизация Общества;
- ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

– избрание членов ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий и т.д.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется директором Общества. К компетенции директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания учредителей.

Эффективный руководитель несет ответственность за результаты деятельности не только в настоящем, но и в будущем. Это часть его управленческой работы. В данном случае, руководитель должен не только развиваться сам, но развивать сотрудников своего коллектива, давая каждому возможность успешной реализации. Современный трудовой коллектив окажет необходимую поддержку этому активному стремлению к развитию, исходящему непосредственно от начальника.

Как видно из представленной схемы, во главе предприятия стоит директор, которому подчиняются зам. директора по коммерции и зам. директора по финансам. Зам. директора по коммерции отвечает за коммерческую и общехозяйственную деятельность. В рамках предприятия организовано шесть отделов.

Основной задачей зам. директора по коммерции является своевременное обеспечение склада предприятия (торгового зала) соответствующими материально-техническими запасами, товарами. Кроме того, он организует разработку мероприятий по закупке новых видов продукции, расширению и техническому оснащению предприятия по установке сигнализации и автомобильных аксессуаров, осуществляет контроль за их внедрением, обеспечивает и контролирует своевременное представление заявок на необходимые товары, автомобильные аксессуары, техническое оборудование, машины, механизмы и т.д. Он участвует в общем планировании, осуществляет систематический анализ результатов продаж, доводит информацию по производственным вопросам до всех уровней предприятия, осуществляет прием и рассмотрение жалоб от населения на неудовлетворительную работу менеджеров предприятия.

Отдел продаж автомобилей отвечает за своевременность осуществление договоров поставки необходимых автомобилей, занимается продажей автомобилей. За качество работы по установке сигнализации и автомобильных аксессуаров. Отдел продаж запасных частей отвечает за своевременность осуществление договоров поставки необходимого технического оборудования, механизмов и т.д. и занимается реализацией новых и бывших в употреблении запасных частей для автомобилей японского предоставления услуг.

Заместитель директора по финансам отвечает за всю финансовую деятельность фирмы, контролирует деятельность финансово-экономического отдела, анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия, анализирует основные показатели деятельности предприятия. Кроме того, в его подчинении находится бухгалтерия предприятия во главе с главным бухгалтером. Главный бухгалтер отвечает за ведение и предоставление отчетности (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача зарплаты, и т.д.). Главный бухгалтер подчиняется непосредственно заместителю директора по финансам. Бухгалтерия отвечает за осуществление платежей, учет дебиторской и кредиторской задолженности, подготовку отчетности и статистических данных, отражающих итоги финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

А также заместитель директора по финансам подчиняется отдел оформления кредитов, который занимается предоставлением и оформлением кредитов, страхованием автомобилей и оформлением договоров купли-продажи автомобилей.

Преимущества линейно-функциональной организационной структуры управления:

- единство и четкость распоряжений;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления;
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления:

- высокие требования к руководителю подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами.

Отчет о финансовых результатах характеризует финансовые результаты деятельности предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ финансовых показателей ООО «Автоцентр Гольфстрим» в 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Наименование	Абсолютные значения, тыс.руб.			Индекс роста 2017г. к 2015г.
	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	
Выручка (нетто) от товаров	1786778	1665755	1432215	-354563
Себестоимость проданных товаров	1682936	1538100	1328562	-354374
Валовая прибыль	103842	127655	103653	-189
Прибыль от продаж	27221	26255	1435	-25786
Прибыль (убыток) до налогообложения	35826	37517	11520	-24306
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	7165	7503	2304	-4861
Чистая прибыль	28611	30014	9216	-19395

Проанализированные показатели представим на рисунке 2.2.

Отчет отражает следующие важные показатели:

1. В 2017 году выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) снижается по сравнению с 2015 годом на 354563 тыс. руб., что говорит существенном снижении объема реализации продукции.

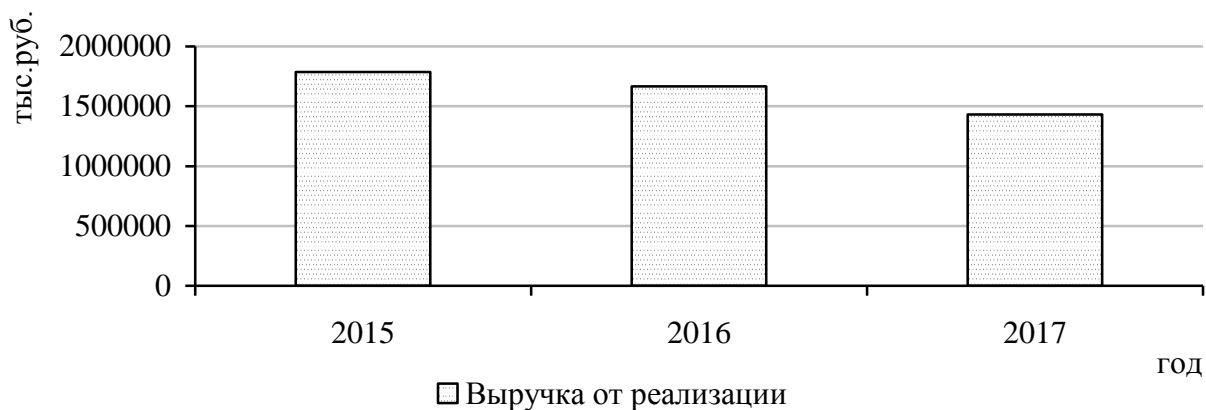


Рисунок 2.2 – Динамика выручки ООО «Автоцентр Гольфстрим» в 2015–2017 гг.

2. Себестоимость реализуемой продукции за 2017 год по сравнению с 2015 годом снижается на 354374 тыс. руб.

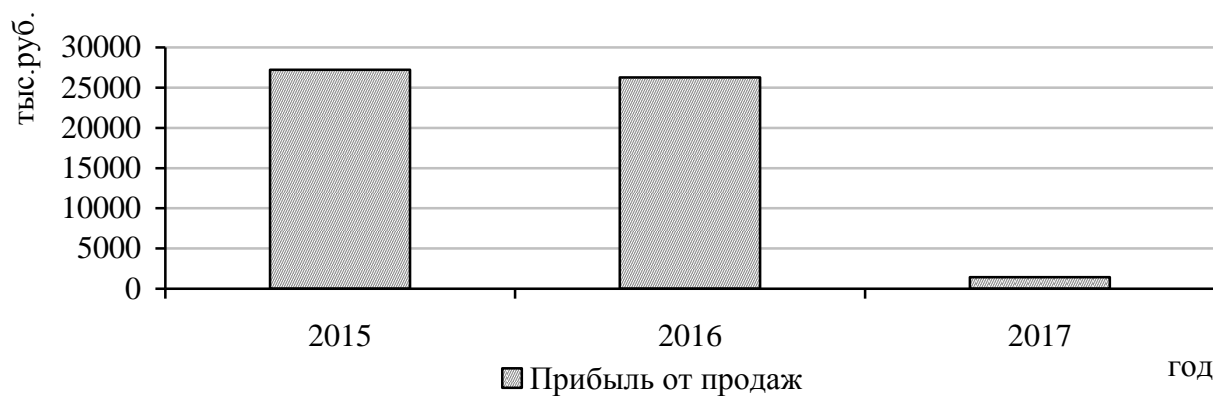


Рисунок 2.2 – Динамика прибыли от продаж ООО «Автоцентр Гольфстрим» в 2015–2017 гг.

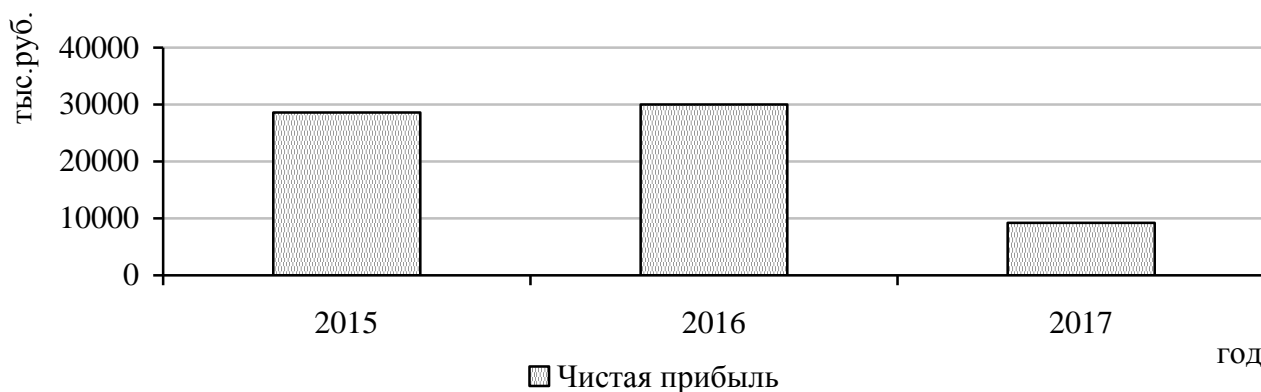


Рисунок 2.3 – Динамика чистой прибыли ООО «Автоцентр Гольфстрим» в 2015–2017 гг.

В результате происходит снижение получаемой валовой прибыли с 103842 тыс. руб., до 103653 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия снижается с 28611 тыс. руб. до 9216 тыс. руб.

Таким образом, ООО «Автоцентр «Гольфстрим» – официальный дилер Volkswagen в Челябинске с 2011 года, целью деятельности которого является получение прибыли его участниками на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых организацией. В результате исследования организационной структуры компании был сделан вывод, что, совокупность управленческих звеньев в организационной структуре управления располагается в строгой соподчиненности и обеспечивает взаимосвязь между управляющей и управляемой системой. Предварительная оценка финансовых результатов свидетельствует о снижении прибыльности предприятия. Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации товаров за счет снижения спроса.

2.2. Производственная деятельность предприятия

Деятельность Компании ведется по следующим направлениям:

- 1) Продажа автомобилей Volkswagen и их предпродажная подготовка.
- 2) Продажа автомобилей Volkswagen в кредит и лизинг. Данная услуга дает возможность купить автомобиль в кредит, помогает сэкономить время, деньги и найти на рынке предложение, полностью отвечающее требованиям покупателя. Оформление кредита осуществляется в кредитном отделе специалистом автосалона «Автоцентр Гольфстрим», где можно получить комплексную консультацию об условиях кредитования и необходимых документах, которые запрашивает банк для рассмотрения вопроса о предоставлении кредита.

Страхование автомобиля производится в автосалоне кредитным специалистом. После подписания договоров кредита и залога банк-кредитор перечисляет деньги

на расчетный счет автосалона. После получения денег автосалон выдает автомобиль.

3) Продажа подержанных автомобилей.

4) Гарантийное и послегарантийное обслуживание.

5) Техническое обслуживание и ремонт автомобилей Volkswagen. Качество выполнения работ в совокупности с использованием оригинальных запасных частей, квалифицированная консультация и гарантия на выполненные работы является залогом успешной работы компании.

6) Продажа аксессуаров и оригинальных запасных частей к автомобилям Volkswagen. В автосалоне представлен широкий выбор аксессуаров и дополнительного оборудования, которые придадут автомобилю индивидуальность, и много сопутствующих товаров, которые могут понадобиться в дороге.

7) Тест-драйв. Покупатель Автоцентр Гольфстрим всегда получает квалифицированную консультацию по каждой из представленных в официальной дилерской сети моделей Volkswagen. Специалисты отдела продажи автомобилей знакомят покупателей с особенностями и техническими новинками автомобилей, предложат провести тест-драйв, помогут подобрать оптимальные условия при оформлении кредита.

Далее проведем анализ динамики выручки ООО «Автоцентр Гольфстрим» за 2015 – 2017 гг. Данные представим в виде таблицы 2.2.

Годовая выручка дилерского центра ООО «Автоцентр Гольфстрим» по итогам 2015 года составила 1786778 тыс. руб. При этом, за анализируемый период происходит снижение выручки от продаж на 354563 тыс. руб. и достигает в 2017 году – 1432215 тыс. руб. Спад выручки в основном обеспечен снижением продаж автомобилей новых, а так же с пробегом.

Таблица 2.2 – Анализ динамики выручки ООО «Автоцентр Гольфстрим» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Данные по годам, тыс. руб.			Изменение 2016-2015 (+.-)	Изменение 2017-2016 (+.-)
	2015 год	2016 год	2017 год		
Выручка от продаж новых автомобилей	1145325	1084407	1014008	-60918	-70398
Выручка от продаж автомобилей с пробегом	162597	158247	148950	-4350	-9296
Выручка от услуг сервиса	144729	111606	60153	-33123	-51453
Выручка от продажи запчастей	334127	311496	209103	-22631	-102393
Итого	1786778	1665755	1432215	-121023	-233540

Далее проведем анализ структуры выручки от продаж ООО «Автоцентр Гольфстрим» в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ структуры выручки ООО «Автоцентр Гольфстрим» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Структура по годам, %			Изменение 2016-2015 (+.-)	Изменение 2017-2016 (+.-)
	2015 год	2016 год	2017 год		
Выручка от продаж новых автомобилей	64,1	65,1	70,8	1,0	5,7
Выручка от продаж автомобилей с пробегом	9,1	9,5	10,4	0,4	0,9
Выручка от услуг сервиса	8,1	6,7	4,2	-1,4	-2,5
Выручка от продажи запчастей	18,7	18,7	14,6	0,0	-4,1
Итого	100	100	100	0,0	0,0

Чуть более 70% из выручки дилер получает от продажи новых машин. На долю автомобилей с пробегом приходится 10,4% от общего денежного оборота – в 2017 году это 148950 тыс. рублей. Сервис и запасные части дают ООО «Автоцентр Гольфстрим» в общей сложности 15% выручки.

Сопоставим динамику продаж новых автомобилей Volkswagen на российском рынке и по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» (рисунок 2.3, 2.4).

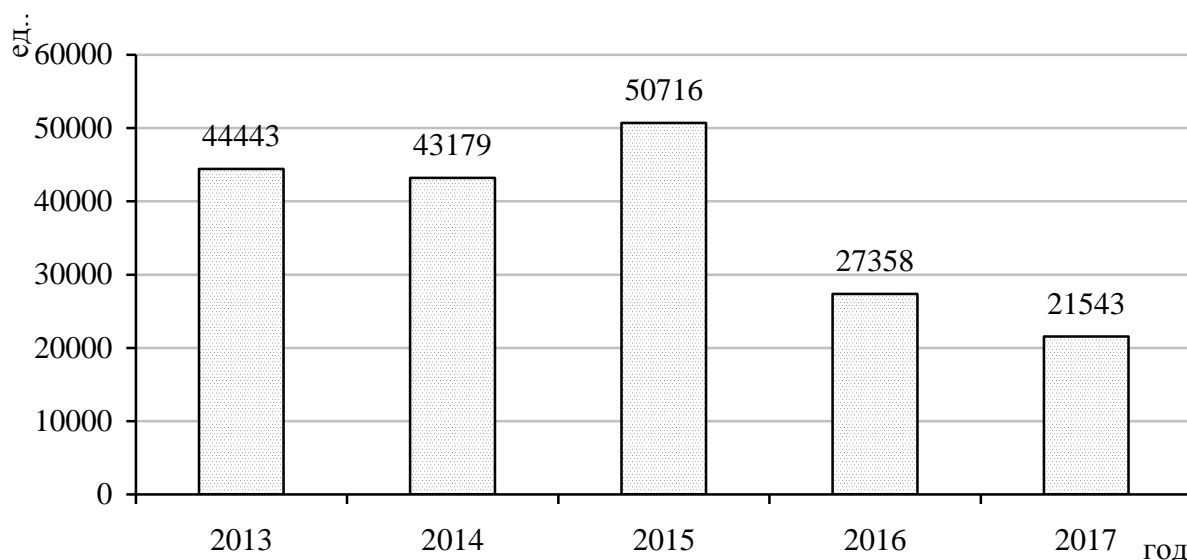


Рисунок 2.3 – Динамика продаж новых легковых автомобилей Volkswagen на российском рынке



Рисунок 2.4 – Динамика продаж легковых автомобилей по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим»

На графиках видно, что в 2015 году был самый высокий показатель продаж новых автомобилей компанией: по российскому рынку – 50 716 шт., а по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» – 813 шт. Падение продаж компании по

рынку в целом составило 46%, а по ООО «Автоцентр Гольфстрим» – 55%. Кризисная ситуация, в которой экономика страны оказалась с 2014 г. из-за антироссийских санкций, привела к тому, что практически во всех отраслях наблюдается спад, бюджет теряет все больше налоговых поступлений, а покупательская способность россиян отброшена на уровень прошлого десятилетия.

Наращивание прибыли является целью любой коммерческой организации, которое зависит от трёх составляющих - цены, себестоимости и объёма продаж [15]. Для ООО «Автоцентр Гольфстрим», как структурной единицы, самым важным показателем является объём продаж, его и проанализируем.

Согласно данным вторичного рынка автомобилей Volkswagen по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» за 2013 - 2017 гг., в 2015 году был зафиксирован самый низкий показатель продаж – 72 шт. Рост спроса в 2017 году на автомобили вторичного рынка, в сравнении с 2015 г, составил - 136%.

Можно сделать вывод, что в 2015-2017 гг. произошло падение спроса на новые автомобили параллельно росту спроса на вторичном рынке. Так как для текущего временного отрезка растущим сегментом выступает вторичный рынок, то целесообразно сосредоточить усилия по рекламе, улучшению сервиса именно на нем, либо на предоставлении новых видов услуг.

2.3. Анализ финансовых показателей деятельности компании

Финансовое состояние характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью. Анализ финансово-экономического состояния предприятия проводится с помощью совокупности методов и рабочих приемов (методологии), позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями.

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.

Анализируя структуру активов ООО «Автоцентр Гольфстрим» (таблица 2.4) можно сделать следующие выводы:

Наибольшую долю в структуре активов предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим» в течение всего анализируемого периода занимают оборотные активы. Их динамика на конец 2015 г составляет 77,85%, на конец 2016 г 80,87 % и на конец 2017 г до 78,01 %.

За 2016 г. сумма активов увеличилась на 21210 тыс. руб., что является положительным фактором, за 2017 г. увеличение активов составило 17179 тыс. руб., это говорит о том, что предприятие развивается стабильно и имеет прибыль.

Наибольшую долю оборотных активов предприятия занимают запасы, которые за три года увеличились на 36398 тыс. руб.

Это является отрицательным фактором, так как высокое «замораживание» оборотных средств в запасах не является оптимальной финансовой стратегией для любого предприятия.

Денежные средства за 2017 год уменьшились на 5029 тыс. руб. и к концу года составили 9075 тыс. руб., это связано с увеличением запасов на складе.

Как естественное продолжение оценки финансового состояния предприятия, проведем анализ структуры пассивов предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим».

Анализ структуры и динамики пассивов предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим» 2015–2017 годы представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.4 – Структурно-динамический анализ активов ООО «Автоцентр Гольфстрим»

Актив	Абсолютная величина (тыс. руб.)			Удельные веса (%)			Изменение в абсолютных величинах, тыс.руб.		Изменение в удельных весах, %	
	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.16	на 31.12.17
Основные средства	39261	39816	39667	20,78	19,13	16,68	555,00	-149,00	-1,65	-2,45
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	12181	0,00	0,00	5,12	0,00	12181,00	0,00	5,12
Итого по разделу 1	41853	39816	52283	22,15	19,13	21,99	-2037,00	12467,00	-3,02	2,86
Запасы, в т.ч.	130328	146106	166726	68,99	70,21	70,13	15778,00	20620,00	1,23	-0,08
НДС	951	148	1568	0,50	0,07	0,66	-803,00	1420,00	-0,43	0,59
Дебиторская задолженность	2932	7365	7986	1,55	3,54	3,36	4433,00	621,00	1,99	-0,18
Краткосрочные финансовые вложения				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Денежные средства	12615	14104	9075	6,68	6,78	3,82	1489,00	-5029,00	0,10	-2,96
Итого по разделу 2	147069	168279	185458	77,85	80,87	78,01	21210,00	17179,00	3,02	-2,86
Баланс по активу	188922	208095	237741	100,00	100,00	100,00	19173,00	29646,00	0,00	0,00

Таблица 2.5 – Структурно-динамический анализ пассивов ООО «Автоцентр Гольфстрим»

Наименование	Абсолютная величина (тыс. руб.)			Удельные веса (%)			Изменение в абсолютных величинах, тыс.руб.		Изменение в удельных весах, %	
	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.16	на 31.12.17
Уставной капитал	22	22	22	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал	17704	17704	17704	9,37	8,51	7,45	0,00	0,00	-0,86	-1,06
Резервный капитал, в т.ч. резервный фонд	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Нераспределенная прибыль	131160	130140	125315	69,43	62,54	52,71	-1020,00	-4825,00	-6,89	-9,83
Итого по разделу 3	148886	147866	143041	78,81	71,06	60,17	-1020,00	-4825,00	-7,75	-10,89
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные заемные средства	4200	3800	3120	2,22	1,83	1,31	-400,00	-680,00	-0,40	-0,51
Кредиторская задолженность	35836	56429	91580	18,97	27,12	38,52	20593,00	35151,00	8,15	11,40
Прочие	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Итого по разделу 5	40036	60229	94700	21,19	28,94	39,83	20193,00	34471,00	7,75	10,89
Баланс	188922	208095	237741	100,00	100,00	100,00	19173,00	29646,00	0,00	0,00

Анализируя пассивы предприятия, видим, что уровень краткосрочной задолженности на 2015 год составляет 40036 тыс. руб. В течение последующих двух лет краткосрочная задолженность заметно увеличивается и к концу исследуемого периода достигает 94700 тыс. руб.

Доля собственного капитала (в том числе нераспределенной прибыли) в структуре пассивов составляет 78,81 % в 2015 году и 60,17 % в 2017 году. Это свидетельствует о том, что предприятие становится менее устойчивым.

Исходя из структуры пассивов предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим» можно сделать вывод, что сумма за 2015–2017 гг. 3 части «Капитал и резервы» является больше, чем сумма 5 части пассива «Краткосрочные обязательства», что является положительным фактором. Это говорит о том, что суммы собственного капитала достаточно для покрытия краткосрочных обязательств. А это приводит к снижению долга организации перед кредиторами.

Для характеристики финансового состояния предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим» так же необходимо оценить условия, предопределяющие картину движения денежных средств – их наличие на предприятии, направления и объемы расходования, обеспеченность денежных затрат собственными ресурсами, имеющими резервы и т. д. Другими словами определяется то, от чего зависит платежеспособность предприятия, являющаяся важнейшим признаком финансовой устойчивости.

Расчет основных показателей платежеспособности баланса представлен в таблице 2.6, а динамика рассчитанных коэффициентов – рисунок 2.5.

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.

Таблица 2.6 – Расчет основных показателей платежеспособности баланса

Показатель	Формула	Нормативное	Расчетные данные	Изменение	Изменение
------------	---------	-------------	------------------	-----------	-----------

	расчета	значение	2015 год	2016 год	2017 год	2016-2015 (+.-)	2017-2016 (+.-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(A1240 + A1250) / (П1510 + П1520)$	0,25	0,07	0,12	0,08	0,05	-0,04
Коэффициент критической ликвидности	$(A1230 + \dots + A1250) / (П1510 + П1520)$	1	0,39	0,36	0,18	-0,03	-0,18
Коэффициент текущей ликвидности	$A1200 / (П1510 + П1520)$	2	3,67	2,79	1,96	-0,88	-0,84

Низкое значение коэффициента, что характерно для большинства российских предприятий в силу объективных условий хозяйствования (инфляции, налоговой системы), может говорить как о проблемах предприятия, так и об умении работать в сложившихся условиях.

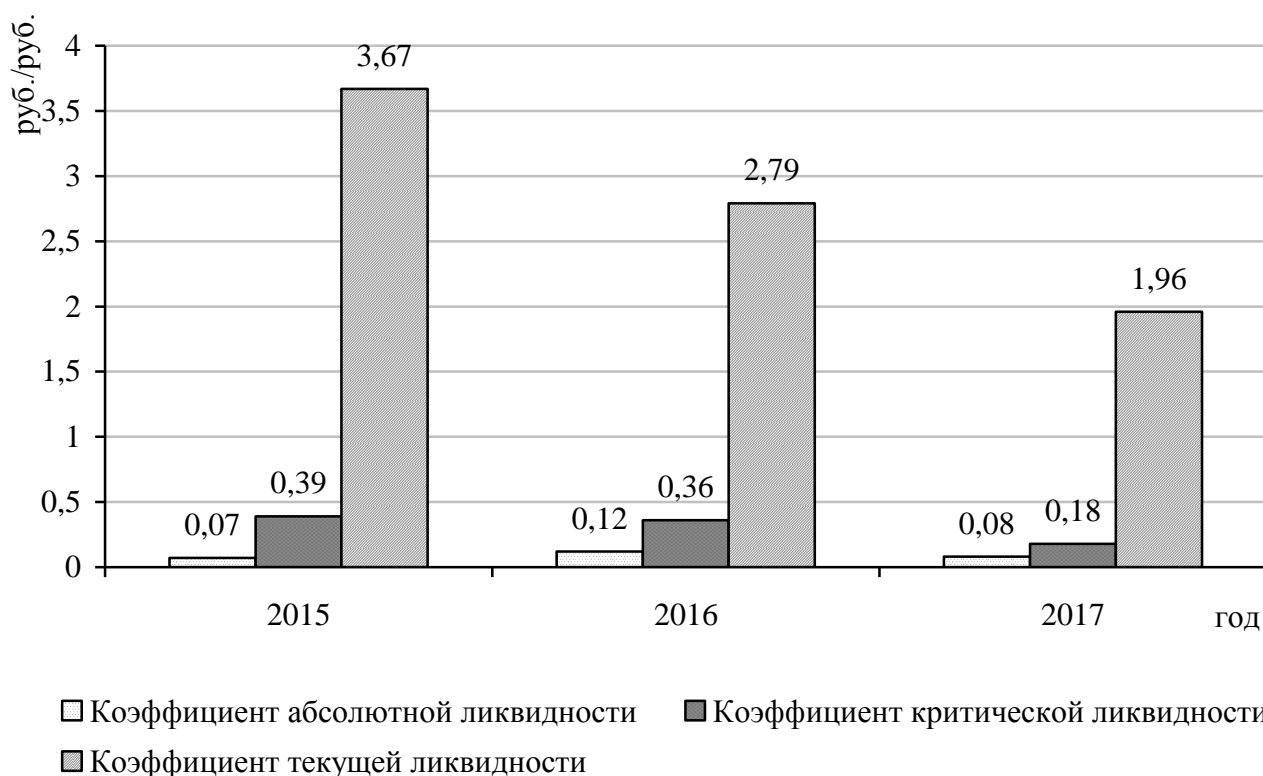


Рисунок 2.5 – Динамика показателей ликвидности

На анализируемом предприятии коэффициент абсолютной ликвидности составил в 2015 году 0,07, а в 2017 году – 0,08, то есть на каждый рубль краткосрочных обязательств имеется денежная наличность в 2015 году 7 коп., в 2017 году всего 8

копеек. Очевидно, что полученные значения существенно меньше норматива, следовательно, на анализируемом предприятии текущая неплатежеспособность.

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 0,39, в 2017 году 0,18, т. е. каждый рубль краткосрочного долгового капитала покрывается в 2017 году 18 коп. оборотных средств в денежной форме. В динамике значение этого показателя имеет тенденцию снижения, что является отрицательным моментом, кроме того значение полученное на анализируемом предприятии, ниже нормативного значения.

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 «Автоцентр Гольфстрим» составил в 2015 году 3,67, в 2017 году – 1,96, то есть 1 рубль краткосрочных пассивов покрывается в 2017 году 1 рублями 96 копейками. В динамике показатель изменяется, и показатель ниже нормы (2, 0). Это свидетельствует о том, что находящиеся у фирмы оборотные средства не позволяют погасить долги по краткосрочным обязательствам.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Автоцентр Гольфстрим» необходимо оптимизировать структуру пассивов, нужно снижать кредиторскую задолженность.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Финансовая устойчивость – это характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном ма-

неврировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе предоставления услуг и реализации продукции [5].

Существует четыре типа финансовой устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость, нормальная финансовая устойчивость, неустойчивое финансовое состояние и кризисное финансовое состояние – таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «Автоцентр Гольфстрим»

Показатели	Значения		
	2015 год	2016 год	2017 год
1. Источники собственных средств	148886	147866	143041
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	41853	39816	52283
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2)	107033	108050	90758
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3+п.4)	107033	108050	90758
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	4200	3800	3120
7. Наличие собственных, долгосрочных, краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	111233	111850	93878
8. Величина запасов и затрат	130328	146106	166726
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3-п.8)	-23295	-38056	-75968
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5-п.8)	-23295	-38056	-75968
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7-п.8)	-19095	-34256	-72848
12. Тип финансовой ситуации	кризисное	кризисное	кризисное

За весь анализируемый период финансовая ситуация на предприятии характеризовалась как кризисная.

Таблица 2.8 – Оценка финансовой устойчивости ООО «Автоцентр Гольфстрим»

Наименование показателей	Формула расчета	Норматив	Значение		
			2015 год	2016 год	2017 год
1 Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал/валюта баланса	0,6	0,79	0,71	0,60

2 Коэффициент финансирования	Собственный капитал/заемный капитал	>1,0	3,72	2,46	1,51
3 Коэффициент задолженности	Заемный капитал/соб. капитал	<0,7	0,27	0,41	0,66
4 Коэффициент маневренности оборотного капитала	Активы/собственный капитал	-	1,27	1,41	1,66
5 Коэффициент маневренности оборотного капитала	Оборотный капитал/собственный капитал	0,2÷0,5	0,99	1,14	1,30

При дальнейшем проведении оценки финансовой устойчивости были определены основные показатели финансовой устойчивости (таблица 2.8, рисунок 2.6.).

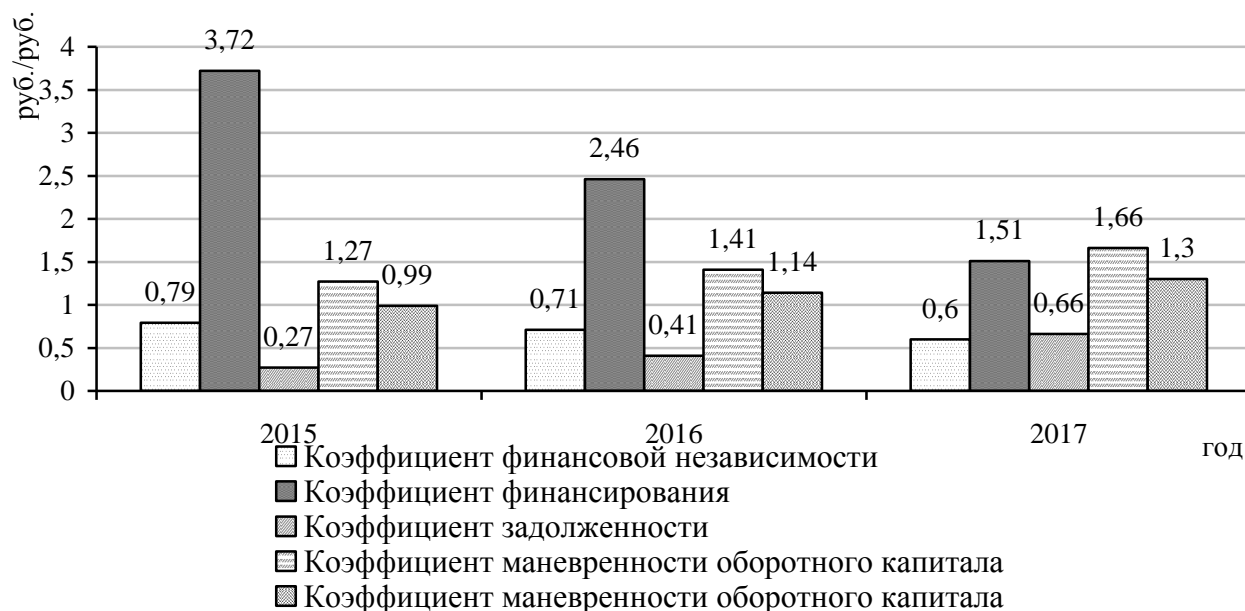


Рисунок 2.6 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Финансовое положение предприятия можно считать устойчивым в 2017 году составило 1,30, если не менее 50% финансовых ресурсов покрывается его собственными ресурсами.

Некоторое снижение коэффициента автономии за 2017 год составляет указывает на нежелательную тенденцию финансовой независимости, однако угрозы ее потери нет, так как значение рассматриваемого коэффициента значительно превосходит критическое.

Рентабельность – один из основных качественных показателей эффективности предоставления услуг на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и

степень использования средств в процессе предоставления услуг и реализации продукции (работ, услуг). Если деловая активность предприятия в финансовой сфере проявляется, прежде всего, в скорости оборота ресурсов, то рентабельность предприятия показывает степень прибыльности его деятельности (таблица 2.9).

$$R_{\text{п}} = (\text{П} / \text{В}) 100\%, \quad (7)$$

где П – прибыль от реализации продукции (работ, услуг);

$R_{\text{п}}$ – Рентабельность продаж;

В – выручка от реализации.

$$R_{\text{прод}} = (\text{П} / \text{С}) 100\%, \quad (8)$$

где $R_{\text{пр}}$ – Рентабельность предоставления услуг;

П – прибыль от реализации продукции (работ, услуг);

С – себестоимость реализации продукции (работ, услуг).

$$R_{\text{к}} = (\text{Пч} / \text{В}_{\text{ср}}) 100\%, \quad (9)$$

где Пч – чистая прибыль, после уплаты налога на прибыль;

$R_{\text{к}}$ – Рентабельность всего капитала предприятия;

$\text{В}_{\text{ср}}$ – средняя за период итог баланса [5].

Таблица 2.9 – Показатели рентабельности ООО «Автоцентр Гольфстрим»

в процентах

Наименование показателей	Значение		
	2015 год	2016 год	2017 год
Рентабельность продаж	1,53	1,58	0,10
Рентабельность предоставления услуг	1,62	1,71	0,11
Рентабельность всего капитала предприятия	1,61	1,81	0,65

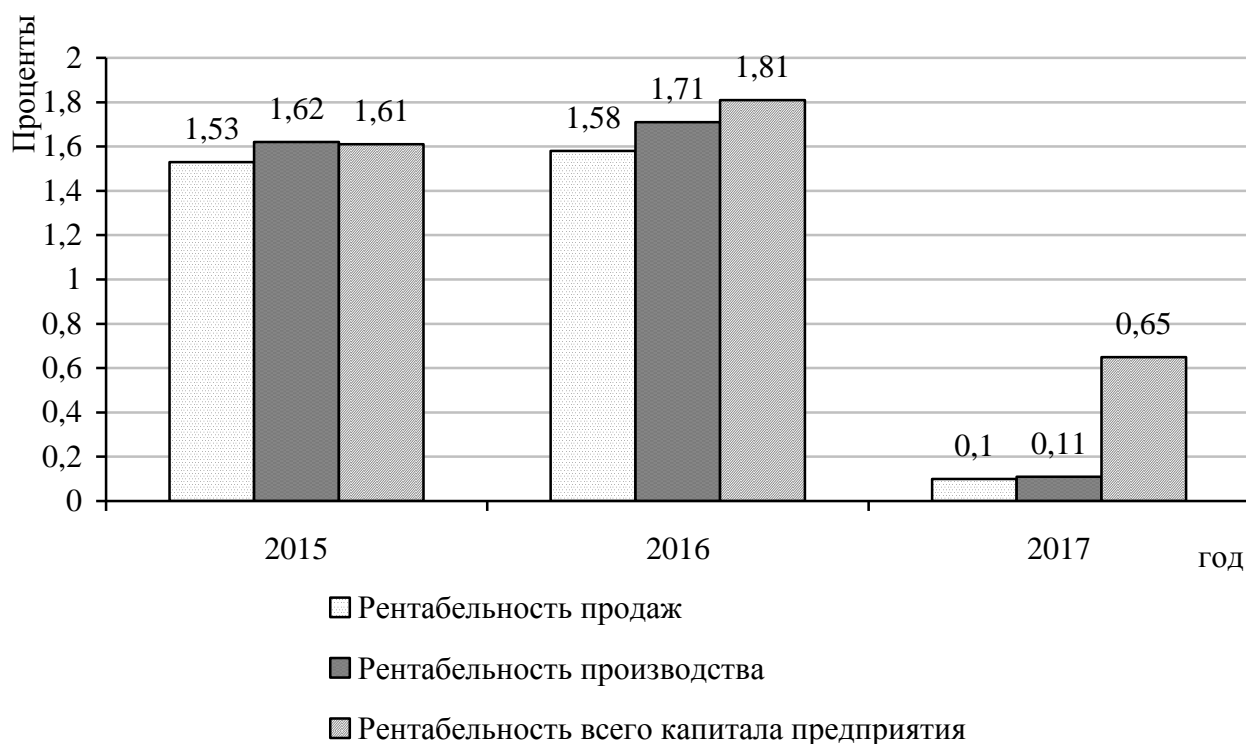


Рисунок 2.7 – Динамика показателей рентабельности

По результатам таблицы 2.6, и рисунка 2.7, можно сделать вывод, что снижение рентабельности продаж за анализируемый период с 1,53 % до 0,10 %, является отрицательным моментом для развития предприятия.

Рентабельность предоставления услуг так же снижается с 1,62 % до 0,11 %.

Рентабельность всего капитала предприятия снижается с 1,61 % до 0,65 %.

Сокращение рентабельности за анализируемый период обусловлено снижением финансовых результатов ООО «Автоцентр Гольфстрим», валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли. Кроме того присутствует динамика увеличения затрат компании: увеличение коммерческих, управленческих расходов, превышения темпов спада выручки над темпами спада себестоимости.

Поэтому, в целях повышения эффективности деятельности ООО «Автоцентр Гольфстрим» следует разработать план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

Вывод по разделу два. ООО «Автоцентр «Гольфстрим» – официальный дилер Volkswagen в Челябинске с 2011 года, целью деятельности которого является получение прибыли его участниками на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых организацией.

В результате исследования организационной структуры компании был сделан вывод, что, совокупность управленческих звеньев в организационной структуре управления располагается в строгой соподчиненности и обеспечивает взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

Предварительная оценка финансовых результатов свидетельствует о снижении прибыльности предприятия. Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации товаров за счет снижения спроса.

В результате анализ было выявлено, что в 2015 году был самый высокий показатель продаж новых автомобилей компанией: по российскому рынку – 50 716 шт., а по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» – 813 шт. Падение продаж компании по рынку в целом составило 46%, а по ООО «Автоцентр Гольфстрим» – 55%. Кризисная ситуация, в которой экономика страны оказалась с 2014 г. из-за антироссийских санкций, привела к тому, что практически во всех отраслях наблюдается спад, бюджет теряет все больше налоговых поступлений, а покупательская способность россиян отброшена на уровень прошлого десятилетия.

Наращивание прибыли является целью любой коммерческой организации, которое зависит от трёх составляющих - цены, себестоимости и объёма продаж. Для ООО «Автоцентр Гольфстрим», как структурной единицы, самым важным показателем является объём продаж, его и проанализируем.

Согласно данным вторичного рынка автомобилей Volkswagen по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» за 2013 - 2017 гг., в 2015 году был зафиксирован самый низкий показатель продаж – 72 шт. Рост спроса в 2017 году на автомобили вторичного рынка, в сравнении с 2015 г, составил - 136%.

Можно сделать вывод, что в 2015-2017 гг. произошло падение спроса на новые автомобили параллельно росту спроса на вторичном рынке. Так как для текущего временного отрезка растущим сегментом выступает вторичный рынок, то целесообразно сосредоточить усилия по рекламе, улучшению сервиса именно на нем, либо на предоставлении новых видов услуг.

По результатам более глубокого анализа финансового состояния компании было выявлено сокращение рентабельности за анализируемый период, что обусловлено снижением финансовых результатов ООО «Автоцентр Гольфстрим», валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли. Кроме того присутствует динамика увеличения затрат компании: увеличение коммерческих, управленческих расходов, превышения темпов спада выручки над темпами спада себестоимости. Кроме того, у компании диагностируется низкая ликвидность, хотя уровень финансовой устойчивости находится на допустимом уровне.

Поэтому, в целях повышения эффективности деятельности ООО «Автоцентр Гольфстрим» следует разработать план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

3. РАЗРАБОТКА УСЛУГИ ПО ПРОКАТУ АВТОМОБИЛЕЙ И ИХ ПРИНАДЛЕЖНОСТЕЙ В СЕРВИСНОМ ЦЕНТРЕ ООО «АВТОЦЕНТР ГОЛЬФСТРИМ» ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ АВТОВЛАДЕЛЬЦЕВ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

3.1. Технологический процесс разработки и внедрения новой услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей

В данной части работы рассмотрим следующий вариант услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей: запуск собственного регионального проекта по традиционному прокату автомобилей с популяризацией и постепенным внедрением услуги каршеринга.

Для работы потребуется арендовать помещение для офиса в центральном районе города Челябинска с площадкой для стоянки автомобилей. Общая площадь офиса – 30 кв. м, включает кабинет руководителя (10 кв. м) и приемную (20 кв. м).

Согласно СП 113.13330.2012, с учетом проездов площадь стоянки рассчитывается, исходя из площади 25 кв. м на машину. Поскольку вначале планируется закупить 10 автомобилей, а в дальнейшем увеличить их количество, стоянка должна обеспечить одновременное размещение не менее 15 машин. Таким образом, потребуется площадь 400 кв. м.

Стоимость аренды офиса и площадки составит 250 тыс. рублей в месяц.

Для реализации программы каршеринга заключаются договоры с несколькими автостоянками в разных районах города на предмет использования как площадок, где клиент может взять машину и оставить. Этот вариант связан с рисками, но позволяет сэкономить. В будущем планируется организация собственной сети площадок.

Поскольку водители для нашего направления бизнеса не нужны, потребуется минимум персонала: администратор, который будет заниматься работой с клиентами, и 3 охранника на стоянку по сменной работе (график: сутки/двое).

Непосредственное управление осуществляется директором, который избирается из числа соучредителей.

Таким образом, в таблице 3.1 представим штатное расписание.

Таблица 3.1 – Штатное расписание

Должность	Зарплата	Единиц в штате	Расход
Управляющий	35 000	1	35 000
Администратор	22 000	1	22 000
Охранник	30 000	3	90 000
Всего			123 000
Из них ЕСН, 30%			44 100

Покупка автомобилей

Опыт московских каршеринговых компаний показывает, что спросом пользуются комфортные автомобили среднего класса с небольшим расходом топлива. В провинции планируется использовать авто из того же класса, но по более низкой цене.

Так как данный бизнес открывается на базе дилерского центра, машины будут взяты в лизинг напрямую у производителя под 3,5% годовых на 4 года.

Таблица 3.2 – Основные затраты проекта

Модель	Количество	Цена, руб.	Общая стоимость, руб.
Volkswagen Polo	4	590 000	2 360 000
Volkswagen Tiguan	4	1 350 000	5 400 000
Volkswagen Variant	2	1 929 000	3 858 000
Всего			11 618 000

За автомобили вносится первый взнос в размере 5 млн. рублей из личных средств соучредителей. Остальные оформляются в лизинг на 4 года. Ежемесячный платеж при данных условиях составит 90 095 рублей.

Кроме того, требуются дополнительные затраты.

Таблица 3.3 – Дополнительные затраты

Статья расходов	Цена
Оформление страховки КАСКО на 10 авто за 1 год	1 990 000
Установка терминалов для GPS-мониторинга, систем удаленного контроля ТС, маячков	300 000
Брендинг автомобилей	150 000
Всего	2 440 000

Серьезная статья расходов для подобного бизнеса – оборудование стоянки автомобилей, поскольку большая их часть будет храниться на базе.

Таблица 3.4 – Покупка оборудования для стоянки и офиса

Статья расходов	Цена
Косметический ремонт в офисе и закупка оборудования	250 000
Установка шлагбаума	150 000
Установка системы видеонаблюдения	100 000
Всего	450 000

Продвижение бренда будет ориентироваться на два направления: по секторам B2B и B2C. Во-первых, планируется предоставление услуги «автомобиль на время ремонта».

Также планируется рассылка коммерческих предложений организациям с предложением предоставления автомобилей в аренду для проведения мероприятий и осуществления деловых поездок.

Во-вторых, планируется обычная работа с конечными потребителями на предмет предоставления автомобилей в долгосрочную и краткосрочную аренду.

Сдавать авто в аренду для работы в такси не планируется. Максимальный дневной пробег устанавливается не более 100 км. Превышение оплачивается дополнительно.

Для привлечения корпоративных клиентов планируется разработка индивидуальных коммерческих предложений для автодилеров.

Поскольку проект высокобюджетный, в продвижение планируется вложить достаточно большие средства.

Таблица 3.5 – Затраты на продвижение

Статья расходов	Сумма
Разработка и продвижение сайта	150 000
Контекстная реклама и таргетинг	30 000
Разработка мобильного предложения для Android, iOS	50 000
Разработка дизайна (логотип, корпоративные цвета и прочее)	150 000
Реклама на билбордах в городе	1 000 000
Реклама в нишевых СМИ региона и на радио	350 000
Всего	1 830 000

В процессе работы планируется выявление нескольких приоритетных рекламных каналов, согласно статистике привлечения клиентов. На рекламу планируется выделять 100 рублей ежемесячно.

Таблица 3.6 – Капитальные затраты на проект

Статья расходов	Сумма
Оформление	30 000
Оборотный капитал	1 000 000
Аренда офиса и площадки на 3 месяца	750 000
Зарплатный фонд на 1 месяц	123 000
Первый взнос за покупку автомобилей	5 000 000
Дооборудование автомобилей	2 440 000
Закупка оборудования для офиса и стоянки	450 000
Реклама и маркетинг	1 830 000
Всего	11 623 000

Дополнительный кредит в банке брать не требуется. Планируется, что стартовый капитал будет равномерно разделен между четырьмя соучредителями.

Таблица 3.7 – Ежемесячные затраты

Расходная статья	Сумма
Аренда помещения (с 4-го месяца)	250 000
Зарплатный фонд (со 2-го месяца)	123 000
Лизинг за автомобили (со 2 по 48 месяц)	90 095
Реклама и маркетинг	100 000
Всего	563 095

Также необходимо предусмотреть расходы на ежегодное техническое обслуживание автомобилей. Расходы на топливо не производятся, поскольку клиент оплачивает его самостоятельно.

Стоимость страховки не включается в ежемесячные затраты, поскольку под нее в бюджете формируется отдельный фонд, а арендатор оплачивает страховой взнос дополнительно к стоимости аренды авто.

Сразу отметим, что точно подсчитать доходность подобного бизнеса заранее очень трудно. Дело в том, что спрос на услугу и прибыль сильно зависят от конкретного региона. Во многих городах действуют прокатчики, которые предлагают в аренду дешевый транспорт типа 5-6-летних Lada Kalina, Renault Logan, Daewoo Nexia, FIAT Albea (которые покупаются в состоянии б/у и эксплуатируются, что называется, «и в хвост, и в гриву», демпингуя цены).

Мы предполагаем установить цену услуг на 25% на посуточную аренду выше средней по региону, привлекая клиентов маркетинговыми акциями, новыми качественными автомобилями и высоким уровнем сервиса. Кроме того, планируется плотно работать с корпоративными клиентами, стоимость услуги для которых на 50% выше средней по региону.

Все доходы даны усредненно, дать детализацию не представляется возможным, поэтому, примем доход в сумме 6 355,6 тыс. руб. в первый год реализации проекта, 62 220,5 тыс. руб. во второй год реализации проекта и 52 023,3 тыс. руб. в третий год реализации проекта.

3.2 Экономический эффект внедрения новой услуги

Далее согласно предыдущим исследованиям произведем оценку экономической целесообразности инвестиционного проекта.

В том случае, если чистый дисконтированный доход проекта положительны проект является эффективным. При этом, чем больше NPV, тем эффективней проект внедрения новой услуги.

Коэффициент дисконтирования определим по формуле:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+E_c)^i}, \quad (10)$$

где E_c – ставка дисконта на i -ом интервале времени инвестиционного периода.

$$E_c = J + P + R \quad (11)$$

где J – годовой уровень инфляции в России. По данным НИИ ВШЭ на 2017 составляет 4,6 % (дата обращения 29.03.2018);

P – годовая процентная ставка по рублевым вкладам (или ключевая ставка ЦБ-9,75%);

R – заложенный уровень риска проекта. Для проекта примем равным 5%.

$$E_c = 4,6\% + 9,75\% + 5\% = 19,35\%.$$

NPV за 3 года при норме дисконта 19,35% составит:

$$NPV = 6\,355,6 + 62\,220,5 + 52\,023,3 = 120\,599,4 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, чистый дисконтированный доход за 2019 - 2021 гг. составляет 120 599,4 тыс. руб. NPV характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом неравноценности затрат и результатов, относящихся к различному моменту времени. Проект признается эффективным с точки зрения участника проекта (инвестора), так как имеет неотрицательный NPV (+120 599,4).

Индексы доходности характеризуют (относительную) «отдачу проекта» i вложенные в него средства. Индекс доходности (ИД) представляет отношение суммы приведенных эффектов к величине капвложений рассчитывается по формуле [10].

Индекс доходности тесно связан с чистым дисконтированным доходом, но отличие от последнего является относительным показателем. Благодаря этому достаточно удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных имеющих примерно одинаковые значения чистого дисконтированного дохода, целом же, если индекс доходности больше единицы, проект считается эффективным, в противном случае - проект неэффективен.

$$\text{ИД} = 156\,011,7 / 69\,230,0 = 2,25$$

$$\text{ИД дисконтированный} = 120\,599,4 / 69\,230,0 = 1,74$$

При $PI > 1$ проект внедрения новой услуги считается экономически эффективным, в нашем случае индекс доходности больше 1.

Срок окупаемости (СО). Этот показатель – один из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта расчет его осуществляется по формуле:

$$\text{СО} = \text{ИЗ} / \text{ЧДД}_{\text{ср.г.}}, \quad (12)$$

где ИЗ – сумма инвестиционных затрат, необходимых для реализации проекта;

ЧДП ср.г. - среднегодовая сумма чистого денежного потока за период эксплуатации объекта [16, с.78].

Срок окупаемости: $T_0 = 69\,230,0 / (156\,011,7/3) = 1,3$ года, что меньше расчетных 3-х лет.

Срок окупаемости с учетом дисконта: $T_0 = 69\,230,0 / (120\,599,4 / 3) = 1,7$ год: что меньше расчетных 3-х лет.

Срок окупаемости подтверждает эффективность предложения, так как меньше расчетного периода, равного 3-м годам.

Рассчитаем показатель рентабельности предоставления услуг легкого профиля, она определяется как отношение прибыли к выручке от реализации (за период).

Рентабельность без учета дисконта составит:

$$156\,011,73 / 657\,079,0 \times 100\% = 23,7\%$$

Рентабельность с учетом дисконта составит:

$$120\,599,4 / 657\,079,0 \times 100\% = 18,3\%$$

Основные показатели экономической эффективности бизнес-плана представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Основные показатели экономической эффективности бизнес-плана

Наименование показателей эффективности бизнес-плана	Значение
Ставка дисконта, %	19,35
Интегральный эффект проекта (NPV), тыс.руб.	120 599,4
Индекс доходности (ИД)	2,3
Индекс доходности с учетом дисконта (ИД дисконтированный)	1,8
Срок окупаемости (T0), г.	1,3
Срок окупаемости с учетом дисконта (T0), г.	1,7
Рентабельность, %	23,7
Рентабельность с учетом дисконта, %	18,3

Таким образом, расчеты эффективности бизнес-плана показали, что проект эффективен и его можно принять к реализации.

Чистый дисконтированный доход при ставке дисконта 19,35% составляет 120 599,4 тыс. руб. – ЧДД положительный. Индекс доходности больше 1, без учета дисконта - 2,3, с учетом дисконта 1,8.

Срок окупаемости меньше периода расчета, составляет 1,3 года, с учетом дисконта 1,7 года. Рентабельность составляет 23,7%. Все эти факторы подтверждают эффективность разработанного бизнес-плана.

Произведем расчет прогнозных финансовых показателей предприятия.

Таблица 3.9 – Анализ финансовых показателей ООО «Автоцентр Гольфстрим» на прогнозный период, тыс. руб.

Наименование	Абсолютные значения, тыс.руб.		Индекс роста.
	за 2017 г.	Прогноз	
Выручка (нетто) от товаров	1432215	1552814	120599
Себестоимость проданных товаров	1328562	1440433	111871
Валовая прибыль	103653	112381	8728
Прибыль от продаж	1435	10163	8728
Прибыль (убыток) до налогообложения	11520	20248	8728
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	2304	3645	1341
Чистая прибыль	9216	16603	7387

Проанализированные прогнозные показатели видно, что в результате предложенного мероприятия произошло увеличение всех финансовых показателей пред-

приятня: увеличилась выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль. Соответственно рентабельность продаж увеличивается с 0,10% до 0,65%, что является несомненным показателем, что проект необходимо принимать и внедрять в деятельность компании.

Вывод по разделу три. В третьей части работы был предложен следующий вариант внедрения услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей: запуск собственного регионального проекта по традиционному прокату автомобилей с популяризацией и постепенным внедрением услуги каршеринга.

Для работы потребуется арендовать помещение для офиса в центральном районе города Челябинска с площадкой для стоянки автомобилей. Общая площадь офиса – 30 кв. м, включает кабинет руководителя (10 кв. м) и приемную (20 кв. м).

Стоимость аренды офиса и площадки составит 250 тыс. рублей в месяц.

Чистый дисконтированный доход за 2019 - 2021 гг. составляет 120 599,4 тыс. руб. NPV характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом неравноценности затрат и результатов, относящихся к различному моменту времени. Проект признается эффективным с точки зрения участника проекта (инвестора), так как имеет неотрицательный NPV (+120 599,4).

Срок окупаемости меньше периода расчета, составляет 1,3 года, с учетом дисконта 1,7 года. Рентабельность составляет 23,7%. Все эти факторы подтверждают эффективность разработанного бизнес-плана.

Таким образом, расчеты эффективности бизнес-плана показали, что проект эффективен и его можно принять к реализации. Кроме того, проанализированные прогнозные показатели видно, что в результате предложенного мероприятия произошло увеличение всех финансовых показателей предприятия: увеличилась выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль. Соответственно рентабельность продаж увеличивается с 0,10% до 0,65%, что является несомненным показателем, что проект необходимо принимать и внедрять в деятельность компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая сущность услуги проявляется через почти неосязаемый процесс, где участвует сам потребитель. В результате клиент удовлетворяет те или иные потребности. Сферу услуг, как область экономики, преимущественно рассматривают через совокупность отраслей народного хозяйства, предоставляющих различные услуги. Анализ научной литературы показал, что наиболее распространены понятия, определяющие данную сферу на основе классификации услуг по видам деятельности, принятой в Европе и внедряемой в Российской Федерации.

Методология проектного менеджмента предполагает разработку, реализацию и развитие разработки новой услуги как сложной системы, которая воспроизводится и функционирует в динамической внешней среде. Главными элементами разработки новой услуги является замысел, идея (проблема, задачи), средства их реализации (решения проблемы) и результаты, приобретаемые в процесс реализации разработки новой услуги.

Выделяют четыре фазы разработки новой услуги, последовательно чередуются в процессе его жизненного цикла: концепция разработки новой услуги (формиро-

вание замысла (идеи), постановка задач) разработка и подготовка разработки новой услуги; реализация разработки новой услуги; окончания разработки новой услуги. Каждая из фаз, в свою очередь, характеризуется набором более или менее устойчивых элементов и определенной технологией выполнения.

В теории проект – это четко ограниченная временем деятельность по созданию уникального продукта. Соответственно проект внедрения новой услуги – это деятельность по созданию уникального результата с целью извлечения выгоды, получения прибыли, роста стоимости, экономии.

На основе построенной модели может быть сделан расчет следующих видов оценок: оценка чистого денежного потока; оценка чистой текущей стоимости проекта (метод NPV); оценка внутренней нормы доходности (метод IRR); оценка срока окупаемости; оценка рентабельности инвестиций; оценка индекса прибыльности.

Эти методы оценки проектов позволяют не только оценить эффективность, но и сравнить инвестиционные проекты между собой. В основе большинства из указанных методов лежит дисконтирование денежных потоков.

ООО «Автоцентр «Гольфстрим» – официальный дилер Volkswagen в Челябинске с 2011 года, целью деятельности которого является получение прибыли его участниками на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых организацией.

В результате исследования организационной структуры компании был сделан вывод, что, совокупность управленческих звеньев в организационной структуре управления располагается в строгой соподчиненности и обеспечивает взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

Предварительная оценка финансовых результатов свидетельствует о снижении прибыльности предприятия. Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации товаров за счет снижения спроса.

В результате анализ было выявлено, что в 2015 году был самый высокий показатель продаж новых автомобилей компанией: по российскому рынку – 50 716 шт., а по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» – 813 шт. Падение продаж компании по рынку в целом составило 46%, а по ООО «Автоцентр Гольфстрим» – 55%. Кризисная ситуация, в которой экономика страны оказалась с 2014 г. из-за антироссийских санкций, привела к тому, что практически во всех отраслях наблюдается спад, бюджет теряет все больше налоговых поступлений, а покупательская способность россиян отброшена на уровень прошлого десятилетия.

Наращивание прибыли является целью любой коммерческой организации, которое зависит от трёх составляющих - цены, себестоимости и объёма продаж [1]. Для ООО «Автоцентр Гольфстрим», как структурной единицы, самым важным показателем является объём продаж, его и проанализируем.

Согласно данным вторичного рынка автомобилей Volkswagen по автосалону ООО «Автоцентр Гольфстрим» за 2013 - 2017 гг., в 2015 году был зафиксирован самый низкий показатель продаж – 72 шт. Рост спроса в 2017 году на автомобили вторичного рынка, в сравнении с 2015 г, составил - 136%.

Можно сделать вывод, что в 2015-2017 гг. произошло падение спроса на новые автомобили параллельно росту спроса на вторичном рынке. Так как для текущего временного отрезка растущим сегментом выступает вторичный рынок, то целесообразно сосредоточить усилия по рекламе, улучшению сервиса именно на нем, либо на предоставлении новых видов услуг.

По результатам более глубокого анализа финансового состояния компании было выявлено сокращение рентабельности за анализируемый период, что обусловлено снижением финансовых результатов ООО «Автоцентр Гольфстрим», валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли. Кроме того присутствует динамика увеличения затрат компании: увеличение коммерческих, управленческих расходов, превышения темпов спада выручки над темпами спада себестоимости. Кроме того, у компании диагностируется низкая ликвидность, хотя уровень финансовой устойчивости находится на допустимом уровне.

Поэтому, в целях повышения эффективности деятельности ООО «Автоцентр Гольфстрим» следует разработать план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

В третьей части работы был предложен следующий вариант внедрения услуги по прокату автомобилей и их принадлежностей: запуск собственного регионального проекта по традиционному прокату автомобилей с популяризацией и постепенным внедрением услуги каршеринга.

Для работы потребуется арендовать помещение для офиса в центральном районе города Челябинска с площадкой для стоянки автомобилей. Общая площадь офиса – 30 кв. м, включает кабинет руководителя (10 кв. м) и приемную (20 кв. м).

Стоимость аренды офиса и площадки составит 250 тыс. рублей в месяц.

Чистый дисконтированный доход за 2019 - 2021 гг. составляет 120 599,4 тыс. руб. NPV характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом неравноценности затрат и результатов, относящихся к различному моменту времени. Проект признается эффективным с точки зрения участника проекта (инвестора), так как имеет неотрицательный NPV (+120 599,4).

Срок окупаемости меньше периода расчета, составляет 1,3 года, с учетом дисконта 1,7 года. Рентабельность составляет 23,7%. Все эти факторы подтверждают эффективность разработанного бизнес-плана.

Таким образом, расчеты эффективности бизнес-плана показали, что проект эффективен и его можно принять к реализации. Кроме того, проанализированные прогнозные показатели видно, что в результате предложенного мероприятия произошло увеличение всех финансовых показателей предприятия: увеличилась выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль. Соответственно рентабельность продаж увеличивается с 0,10% до 0,65%, что является несомненным показателем, что проект необходимо принимать и внедрять в деятельность компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117–ФЗ (ред. от 30.12.2012) (с изм. и доп., вступающими в силу с 29.12.2017 № 459–ФЗ) / Опубликован на Официальном интернет–портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. №39–ФЗ (с изм. и доп., вступающими в силу от 26.07.2017 N 205–ФЗ) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3. Методические рекомендации по оценке эффективности проекта внедрения новой услуги № ВК – 477 от 20.06.1999. (с изм. и доп., вступающими в силу от 26.01.2018 № 101) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4. Асаул, А. Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А. Н. Асаул. – СПб: АНО ИПЭВ, 2014. – 606 с.

5. Астаркина, Н.Р. Развитие методического обеспечения оценки эффективности проектного финансирования малого бизнеса: автореферат дис. канд. экон. наук / Н.Р. Астаркина. – Йошкар-Ола: Ланфорт, 2015. – 20 с.

6. Бабанова, Ю.В. Управление инвестиционной деятельностью как фактор устойчивого развития компании //Ю.В. Бабанова, В.В. Томашева. Финансы и кредит, 2014. № 46. С. 27-32.

7. Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. Хавранек. – М.: Инфра-М, 2015. – 528 с.

8. Бирман, Г. Капиталовложения / Г. Бирман, С. Шмидт. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 632 с.
9. Бланк, И.А. Основы инвестиционного менеджмента / И.А. Бланк. – К.: Эльга–Н, Ника-Центр, 2014. – 592 с.
10. Бобылева, А.З. Финансовые управленческие технологии: Учебник / А.З. Бобылева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 492 с.
11. Боди, З. Принципы инвестиций / З. Боди, З. Кейн, А. Маркус. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 1062 с.
12. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов – 2-е изд. перераб. и доп. – М: Книжный мир, 2016. – 860 с.
13. Бочаров, В. В. Корпоративные финансы / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 272 с.
14. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп–Бизнес, 2016. – 1008 с.
15. Бригхэм, Ю., Эрхардт, М. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, М. Эрхардт. 10-е изд. Пер.с англ. СПб.: Питер, 2015. – 960 с.
16. Ван Хорн, Д.К. Основы финансового менеджмента / Д.К. Ван Хорн, Д.М. Вахович. – М.: Вильямс, 2015. – 1232 с.
17. Виленский, П.Л. Оценка эффективности проекта внедрения новой услуги: Теория и практика / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк: учеб. Пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2015. – 114 с.
18. Гаджиева, М.М. Оценка эффективности инвестиций в системные нововведения предприятия / М.М. Гаджиева, А.А. Минатуллаев // НТВ СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – 2015. – №3 (125). – С.161–167.
19. Гармиш, Г.Я. Эффективность инвестиций: методика определения норматива / Г.Я. Гармиш. Труды ТГУ. – 2015. – № 3. С. 48–59.
20. Глеков, С.Л. Механизм принятия инвестиционных решений с учетом альтернативы «эффективность – надежность»: автореферат дис. канд. экон. наук / С.Л. Глеков. – Москва: МИСиС, 2015. – 26 с.

21. Деева, А.И. Инвестиции / А.И. Деева. Учебное пособие для вузов. 2–е изд. М.: Экзамен, 2016. – 342 с.
22. Есипов, В. Е. Коммерческая оценка инвестиций / В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова, Т.Г. Касьяненко, С.К. Мирзажанов. Москва, КноРус, 2015. – 704 с.
23. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / А.В. Ефимова. – М.: Омега–Л, 2014. – 350 с.
24. Ефимова, Ю.В. Выбор ставки дисконтирования при оценке эффективности проекта внедрения новой услуги промышленных предприятий / Ю.В. Ефимова // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. Вып. 1.Ч.1. – Тула: Изд-во ТулГУ. – 2015. – 364 с. – С. 161–165.
25. Зубкова, О.В. Методика динамической оценки эффективности оперативного управления предприятием / О.В. Зубкова, М.Я.Ходоровский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 83–90.
26. Инвестиции: Учебник / Под ред. В.В. Ковалева. – М.: Проспект, 2016. – 440 с.
27. Киселева, О. В. Инвестиционный анализ / О.В. Киселева, Ф.С. Макеева. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
28. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ / Т.С. Колмыкова. – М.: Инфра–М, 2016. – 208 с.
29. Кольцова, И.А. Практика финансовой диагностики и оценки проектов / И.А. Кольцова, И.Д. Рябых: Пособие по оценке финансового состояния организаций и анализу эффективности проекта внедрения новой услуги. – М.: Вильямс, 2015. – 409 с.
30. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловского и др. – СПб.: Питер, 2015. – 576 с.
31. Котов, В.И. Оценка рисков составляющей ставки дисконта при оценке эффективности проекта внедрения новой услуги / В.И. Котов // НТВ СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – 2016. – №3 (99). – С. 114–119.

32. Кувшинов, М.С. Основы теории формирования инвестиционного климата предприятий: монография / М.С. Кувшинов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2014. – 256 с.
33. Кузнецов, Б.Т. Инвестиции: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 623 с.
34. Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций / И.В. Липсиц, В.В. Косов. / 3-е издание. – М.: Магистр. 2015. – 383 с.
35. Литке, М.Г. О соотношении инвестиционных и инновационных проектов. /М.Г.Литке // Стратегия и тактика развития трансформирующейся экономики в современных условиях: сборник научных статей XII Всероссийской научно – практической конференции, посвященной 50–летнему юбилею филиала в г. Челябинске (18 апреля 2008 г.) – Челябинск: Филиал ВЗФЭИ, 2008. – С. 53–57.
36. Литке, М. Г. Экономическая оценка и управление инновационными проектами малого и среднего бизнеса на мезоуровне: автореферат дис. канд. экон. наук / М.Г. Литке. – Челябинск: изд-во ЮУрГУ, 2012. – 24 с.
37. Лукасевич, И.Я. Инвестиции: Учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА–М, 2015. – 413 с.
38. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич: учебник. М.: Эксмо, 2015. – 768 с.
39. Ляпунова, Г. П. Системная оценка эффективности предпринимательской деятельности / Г.П. Ляпунова, В.М. Корабельников // Вестник ИНЖЭКОНа. – 2015. – №5(40). С. 122–128.
40. Матвеев Н.В. Методы комплексной оценки проекта внедрения новой услуги: автореферат дис. канд. экон. наук / Н.В. Матвеев. – Санкт-Петербург, 2016. – 24 с.
41. Нордкотт, Д. Принятие инвестиционных решений / Д.Нордкотт – Банки и биржи. – ЮНИТИ, 2014. – 247 с.
42. Розенберг, Дж. М. Инвестиции: Терминологический словарь / Дж. М. Розенберг. – М.: Инфра–М, 2016. – 400 с.

43. Саати, Т. Принятие решений Т. Саати. – М.: Издательство ЛКИ, 2016. – 360 с.
44. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 425с.
45. Статические методы оценки проекта внедрения новой услуги: [Электронный ресурс]. 2015. URL: <http://www.i-con.ru/publications/41/>. (Дата обращения 01.05.2018)
46. Комарова, Н.С. Выбор модели оценки эффективности проекта внедрения новой услуги / Н.С. Комарова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного университета. Серия «Экономические науки». – Санкт-Петербург, 2016. – № 2 (168). – С. 105-109.
47. Кувшинов, М.С. Анализ и прогноз эффективности проекта внедрения новой услуги промышленных предприятий / М.С. Кувшинов, Н.С. Комарова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – Челябинск, 2015. – Т. 7. – № 2. – С. 74-79
48. Кувшинов, М.С. Интегральная оценка эффективности проекта внедрения новой услуги на промышленных предприятиях / М.С. Кувшинов, Н.С. Комарова, М.И. Бажанова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – Том 7. – №4. – С.52–55
49. Управление проектами: Учебное пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 336с.
50. Яновский, Л.П. Расчет внутренней нормы доходности, показателя масштаба инвестиций и чистой дисконтированной стоимости для нестандартных проекта внедрения новой услуги /Л.П. Яновский, М.Л. Яновская // Экономический анализ, 2016, март, Вып. 5 (62), С.87-94.